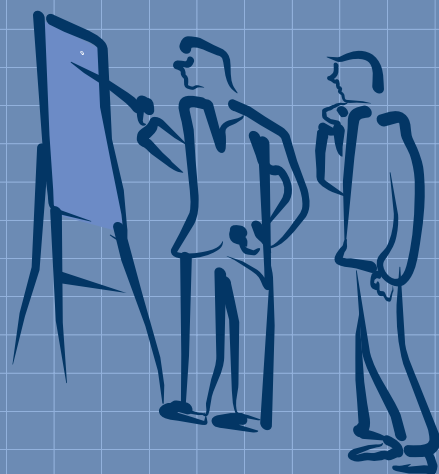




Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna im. Edwarda Wiśniewskiego, jedna z najstarszych uczelni niepublicznych w Polsce (zał. 1993), jest członkiem Konsorcjum Uczelni Futurus. W skład Konsorcjum wchodzi ponadto:

- Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu (zał. 1997),
- Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Warszawie (zał. 2001)
- Collegium Varsoviense w Warszawie (zał. 2001),
- Wyższa Szkoła Biznesu im. bp. Jana Chrapka w Radomiu (zał. 1998).

Najważniejszym celem Konsorcjum Uczelni Futurus jest stworzenie nowoczesnego, zintegrowanego procesu dydaktycznego, wykorzystującego techniki i metody kształcenia na odległość (distance learning) zapewniającego skuteczną jakość kształcenia.



www.futurus.org



**Warszawska Wyższa
Szkoła Ekonomiczna**
im. Edwarda Wiśniewskiego

Doskonalenie procesu zarządzania organizacjami

Doskonalenie procesu zarządzania organizacjami

red. Włodzimierz Nowacki

Warszawa 2013

Doskonalenie procesu zarządzania organizacjami

redakcja: dr Włodzimierz Nowacki, prof.nzw. WWSE

Warszawa 2013

Recenzent:

dr hab. Anna Dąbrowska, prof. SGH

Projekt okładki:

Wojciech Karwiński

Copyright © 2013 by Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna

ISBN: 978-83-931458-2-9

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani rozpowszechniana za pomocą urządzeń elektronicznych, kopiujących, mechanicznych lub innych, bez uprzedniej pisemnej zgody autorów.

Wydawca:

Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna
im. Edwarda Wiśniewskiego
<http://www.futurus.org>

Produkcja:

Beta Graf Beata Karpińska

Spis treści

WPROWADZENIE.....	5
Włodzimierz Nowacki	
ROZDZIAŁ I.....	11
Jak można udoskonalić zarządzanie wiedzą w organizacji?	
Bożena Afiniec	
ROZDZIAŁ II.....	35
Radykalna innowacja w dojrzałych firmach i start-upach	
– sukces i porażka innowacji produktowych	
Justyna Bandoła	
ROZDZIAŁ III.....	47
Proces umiędzynaradawiania przedsiębiorstw	
z sektora MŚP – motywy i bariery	
Beata Glinkowska	
ROZDZIAŁ IV.....	59
Zarządzanie płynnością finansów jako istotny element	
polityki finansowej przedsiębiorstwa	
Agnieszka Chabowska-Litka	
ROZDZIAŁ V.....	85
Wpływ podatków na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw	
Anna Ochrymiuk-Lulewicz	
ROZDZIAŁ VI.....	101
Zarządzanie przedsiębiorstwem przez kontrolowanie	
Stanisław Kałużny	
ROZDZIAŁ VII.....	127
Prowadzenie działalności gospodarczej a kontrola podatkowa	
Paweł Marek Woroniecki	

ROZDZIAŁ VIII.....	145
Współczesne problemy controllingu w przedsiębiorstwach i bankach komercyjnych	
Ireneusz Badowski	
ROZDZIAŁ IX	161
Wpływ kultury organizacji na jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa	
Małgorzata Hordyńska	
ROZDZIAŁ X.....	173
Kompetencje menadżera organizacji wirtualnej	
Helena Bulińska-Stangrecka	
ROZDZIAŁ XI	197
Koncepcje rozwoju zawodowego w contact center	
Agnieszka Bera	
ROZDZIAŁ XII.....	215
Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy strategicznym elementem odpowiedzialności społecznej biznesu	
Grzegorz Wąsiewski	
ROZDZIAŁ XIII.....	233
Ekonomizm a osoba w organizacji	
Łukasz Stefaniak	

Wprowadzenie

Globalizacja procesów gospodarowania, wysoka turbulencja otoczenia, ograniczona przewidywalność zdarzeń, rozwój technologii informatycznych, wymóg efektywnego gospodarowania, nacisk na proekologiczne i prospołeczne zachowania przedsiębiorstw to tylko niektóre z przejawów współczesnego świata. Organizacje funkcjonujące w takich warunkach muszą liczyć się z koniecznością ciągłego doskonalenia procesu zarządzania.

Zwiększenie sprawności zarządzania może sprzyjać, z jednej strony – wzrostowi umiejętności dostosowywania się organizacji do warunków otoczenia i lepszemu wykorzystaniu szans jakie to otoczenie stwarza, z drugiej zaś – wzrostowi możliwości świadomego, celowego kształtowania otoczenia. Tak dwoiście rozumiane zdolności adaptacyjne organizacji mogą być traktowane nie tylko jako warunek jej rozwoju ale często nawet jako warunek jej dalszego istnienia.

Zarządzanie organizacją jest procesem, samym w sobie, wysoce złożonym. Może ono być rozpatrywane przynajmniej w trzech, nakładających się na siebie układach. Po pierwsze kwestie zarządzania mogą być analizowane w nawiązaniu do przedmiotu zarządzania czyli w odniesieniu do poszczególnych obszarów funkcjonalnych organizacji (finanse, kadry, marketing itd.). Po drugie, zarządzanie może być rozpatrywane w przekroju funkcji zarządzania (planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, czyli kierowanie ludźmi i ich motywowanie, kontrolowanie). I wreszcie po trzecie – rozpatrując kwestie zarządzania można odwołać się do kryterium stopnia konkretyzacji decyzji i działań. Stosując takie podejście w odniesieniu do konkretnego przedmiotu

zarządzania i każdej funkcji zarządzania poszczególne, analizowane zagadnienia nabierają wymiaru strategicznego bądź operacyjnego.

Złożoność procesu zarządzania pokazuje szeroką paletę możliwości/kierunków jego doskonalenia. Znakomicie to utrudnia, a wręcz uniemożliwia, formułowanie jednoznacznych opinii, recept w kwestii co robić by skutecznie zarządzać ale jednocześnie prowokuje do dyskusji na ten temat. Niniejsza książka jest głosem w takiej dyskusji. Autorzy zaprezentowali wybrane, mieszczące się na owej „palecie” i interesujące ich zagadnienia związane z problemem doskonalenia procesu zarządzania.

Dwa pierwsze rozdziały mają charakter analizy porównawczej. Dr Bożena Afiniec wykazała, że organizacje wirtualne, w znacznie większym stopniu niż tradycyjne, opierają swoją działalność na zarządzaniu wiedzą. Jednocześnie pokazała, że pewne rozwiązania funkcjonujące w organizacjach wirtualnych mogłyby z powodzeniem zostać przeniesione na grunt organizacji tradycyjnych.

Z kolei mgr Justyna Bandoła poddała analizie siedem obszarów związanych z działalnością organizacji (sposób wynagradzania, kontrola projektów, cele finansowe, zasoby ludzkie, reputacja, motywacje pracowników, konkurencja), które odróżniają duże firmy, o ugruntowanej pozycji na rynku od start-upów. W tej drugiej grupie firm charakterystyczną cechą zarządzania jest akceptacja wysokiego poziomu ryzyka i niepewności oraz podejmowanie działań w nowych obszarach czego efektem jest przewaga konkurencyjna osiągnięta w zakresie częstotliwości i skuteczności wdrażania radykalnych innowacji.

Motywy i bariery procesu umiędzynaradawiania przedsiębiorstw z sektora MŚP są przedmiotem rozważań w rozdziale trzecim. Dr Beata Glinkowska, wykorzystując badania własne i zastrzegając, że nie miały one charakteru reprezentacyjnego, dowiodła, że różne motywy podejmowania współpracy zagranicznej leżą po stronie przedsiębiorstw eksportujących, a inne po stronie przedsiębiorstw importujących. Podobnie jest z barierami, które stoją przed przedsiębiorstwami w procesie ich umiędzynaradawiania.

Kolejne rozdziały dotyczą zagadnień z obszaru finansów i podatków. W rozdziale czwartym dr Agnieszka Chabowska-Litka podjęła istotny, zwłaszcza w okresie kryzysu gospodarczego, problem zarządzania płynnością finansową. Wykazała, że aktywne zarządzanie

płynnością finansową powinno być przedmiotem szczególnej uwagi wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości i rodzaju prowadzonej działalności, a to z uwagi na szereg negatywnych skutków ekonomicznych jakie wywołuje utrata płynności (bądź nadpłynność). Autorka wskazała też ewentualne rozwiązania pozwalające utrzymać płynność finansową w krótkim i długim okresie.

Na sposób zarządzania finansami w przedsiębiorstwie i jego efekty np. w postaci zachowania płynności finansowej ma wpływ m.in. polityka fiskalna państwa. Jak wykazała dr Anna Ochrymiuk-Lulewicz w rozdziale piątym, polski system podatkowy wymaga szybkich i radykalnych zmian. Obecnie jest on mało przyjazny biznesowi, stanowi, w opinii przedsiębiorców, jedną z najważniejszych barier prowadzenia działalności gospodarczej i skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem, ogranicza konkurencyjność przedsiębiorstw.

Rozważania zawarte w kolejnych trzech rozdziałach koncentrują uwagę na kwestiach kontroli, różnych jej formach i znaczeniu dla funkcjonowania organizacji. Dr Stanisław Kałużny, w rozdziale szóstym, wskazuje na istotę i miejsce nowoczesnej kontroli, jako nieodłącznej funkcji zarządzania organizacją. Przedsiębiorstwo bez skutecznej kontroli nie jest w stanie osiągnąć postawionych sobie celów. Kontrola pomaga menedżerom w rozpoznawaniu zmian zachodzących w otoczeniu i ich wpływu na procesy wewnętrzne oraz na osiągnięte rezultaty. Źródłem zapotrzebowania na kontrolę jest zawodność poszczególnych części przedsiębiorstwa, w tym ludzi, struktur i procedur. Jednocześnie Autor podkreśla, że żaden system kontroli nie zastąpi samokontroli pracowniczej, własnej wrażliwości na sprawy, za które się odpowiada, stałej dbałości na każdym stanowisku o jak najlepsze efekty w ramach posiadanych możliwości.

W innej konwencji o kwestiach kontroli pisze dr Paweł Marek Woroniecki w rozdziale siódmym. Autor skupił się na przedstawieniu rozwiązań prawnych dotyczących wykonywania kontroli podatkowej. Prezentowana problematyka jest nader istotna z punktu widzenia gospodarczego, bowiem niewłaściwie prowadzone kontrole podatkowe mogą tłumić aktywność gospodarczą obywateli. Z drugiej jednak strony należy pamiętać, że brak profesjonalnie działającej administracji podatkowej, wyposażonej w odpowiednio szeroki zakres kompetencji

o charakterze kontrolnym, może stanowić swego rodzaju zachętę do nielegalnych zachowań ze strony uczestników życia gospodarczego.

W rozdziale ósmym, dr Ireneusz Badowski przedstawił współczesne problemy controllingu w przedsiębiorstwach i bankach komercyjnych. Wskazał, że controlling staje się ważnym narzędziem zarządzania, gdyż przyczynia się do rozwiązywania problemów związanych z zyskownością przedsiębiorstwa, jego płynnością finansową, zdolnością do obsługi zadłużenia.

Dalsze części książki poświęcone są sprawom personalnym. Dr inż. Małgorzata Hordyńska, w rozdziale dziewiątym zwraca uwagę na wiodącą rolę kierownictwa w tworzeniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna jest wynikiem ludzkich postaw i powinna promować wzory postępowania uznane w przedsiębiorstwie za pożądane. Wykształcona kultura organizacyjna wpływa na stosunki międzyludzkie, steruje zachowaniami pracowników, w tym ich zaangażowaniem w wykonywaniu obowiązków i lojalnością wobec firmy. Te zaś elementy wpływają na poziom ogólnej motywacji pracowników.

Kwestie roli kadry kierowniczej w zarządzaniu organizacją analizuje też mgr Helena Bulińska-Stangrecka w rozdziale dziesiątym. Dowodzi, że kierowanie organizacją wirtualną, a takich jest w gospodarce coraz więcej, wymaga od menedżera nie tylko określonych umiejętności technicznych ale również specyficznych predyspozycji społecznych, zwłaszcza w zakresie komunikowania się. Umiejętność komunikowania się, które umożliwia podtrzymywanie poczucia wspólnoty, wspiera identyfikację zespołową członków oraz ułatwia kreatywne rozwiązywanie problemów może być uznane za jedną z kluczowych kompetencji menedżera organizacji wirtualnej.

Podobnie jak organizacje wirtualne tak i branża contact center rozwija się w Polsce stosunkowo dynamicznie co skutkuje i będzie skutkować wzrostem zatrudnienia w tego typu firmach. Wychodząc od takiego założenia mgr Agnieszka Bera poddała analizie koncepcje rozwoju zawodowego pracowników contact center: oparte na kompetencjach i oparte na ścieżkach karier. Przedstawione koncepcje nie są nowością w obszarze narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, jednakże są czymś względnie nowym w branży contact center i jako takie mogą przyczynić się do udoskonalenia procesu zarządzania tymi organizacjami.

W rozdziale dwunastym, dr Grzegorz Wąsiewski podjął kwestie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jako elementu społecznej odpowiedzialności biznesu. Społeczna odpowiedzialność biznesu to gotowość do przyjęcia odpowiedzialności i akceptowanie zasad w obszarze oddziaływania organizacji na środowisko naturalne, dbanie o zrównoważony rozwój, zmniejszenie poziomu zużycia zasobów naturalnych. Ale społeczna odpowiedzialność biznesu to także umożliwienie pracownikom harmonijnego łączenia życia zawodowego z prywatnym, praktyki przeciwdziałające dyskryminacji i mobbingowi, zabezpieczenie zdrowia i higienicznych warunków pracy. Autor pokazuje, że działania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, wpływające na poprawę jakości życia pracowników, skutkują wymiernymi, dającymi się obliczyć efektami ekonomicznymi wyrażającymi się lojalnością pracowników, mniejszą skłonnością do zmiany pracy, zmniejszeniem kosztów rekrutacji i szkoleń nowych pracowników, zatrzymaniem wiedzy w organizacji.

W podobnej konwencji, w nawiązaniu do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, prowadzone są rozważania w rozdziale trzynastym. Dr Łukasz Stefaniak zwraca uwagę na fakt, że wraz z pojawieniem się gospodarki globalnej bardzo istotną rolę zaczyna odgrywać ideologia ekonomizmu, gdzie prym wiedzie hasło zysku, objawiającego się w sferze makroekonomicznej wzrostem gospodarczym. Sfera społeczna gospodarowania schodzi na dalszy plan; człowiek w organizacji przestaje być traktowany podmiotowo a coraz częściej staje się przedmiotem w relacji ekonomicznej. Uświadomienie sobie owego faktu, stanowi podstawę dyskusji o mechanizmach zarządzania współczesną organizacją.

Autorzy książki mają świadomość, że zaprezentowane treści nie są kompletnym przedstawieniem problematyki doskonalenia procesu zarządzania organizacją. Mają jednak nadzieję, że wielowątkowość prowadzonych rozważań zostanie odebrana jako interesująca i wartościowa i jednocześnie będzie stanowiła inspirację do wymiany poglądów oraz poszukiwania i analizy innych kierunków doskonalenia procesu zarządzania organizacją.

*Włodzimierz Nowacki
Warszawa, maj 2013*

Dr Bożena Afiniec

ROZDZIAŁ I

Jak można udoskonalić zarządzanie wiedzą w organizacji?

Analiza porównawcza organizacji tradycyjnych i wirtualnych

Streszczenie

Zarządzanie wiedzą organizacyjną stanowi obecnie jedno z najważniejszych zadań stojących przed firmami. W opinii ekspertów szczególnym typem organizacji, bardzo dobrze radzących sobie z zarządzaniem wiedzą, są organizacje wirtualne. Analiza specyfiki organizacji wirtualnych pokazuje, że niektóre z budujących je elementów mają charakter uniwersalny i w równym stopniu mogą odnosić się do opisu funkcjonowania organizacji wirtualnych, jak i tradycyjnych. W związku z powyższym przeprowadzono badania mające na celu porównanie organizacji tradycyjnych i wirtualnych w kontekście kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą organizacyjną. Badaniami objęto w sumie 100 osób, po połowie stanowiących pracowników organizacji tradycyjnych i wirtualnych.

Uzyskane wyniki badań potwierdziły zakładane hipotezy badawcze. Okazało się, że istnieją statystycznie istotne różnice w natężeniu wyróżnionych wskaźników zarządzania wiedzą, a także niektórych wskaźników klimatu organizacyjnego pomiędzy badanymi organizacjami tradycyjnymi i wirtualnymi.

Słowa kluczowe: organizacje wirtualne, kultura organizacyjna, zarządzanie wiedzą

Wprowadzenie

Pojęcie zarządzania wiedzą zyskało i w naszym kraju pewne miejsce w pakiecie podstawowych zagadnień związanych z teorią i praktyką współczesnego zarządzania. Świadczy o tym wielość publikacji poświęconych temu zagadnieniu, organizowane konferencje i sympozja naukowe, ale także coraz liczniej podejmowane przez firmy i przedsiębiorstwa działania na rzecz, bądź to jakiegoś zagospodarowania obszaru związanego z szeroko pojętą wiedzą organizacyjną, bądź udoskonalania już istniejących rozwiązań.

Mimo rosnącej świadomości znaczenia zarządzania wiedzą w procesie budowania silnej gospodarki oraz podejmowanych inicjatyw wdrażania w organizacjach elementów zarządzania wiedzą, poziom tegoż zarządzania w polskich firmach okazuje się ciągle daleko niewystarczający. Najlepszym tego dowodem są wyniki, jakie nasz kraj osiąga w raportach i analizach poziomu innowacyjności, na tle innych członków Unii Europejskiej. I tak, w raporcie Komisji Europejskiej za rok 2011 nasz kraj plasuje się na piątym miejscu od końca w rankingu innowacyjności, z minimalną przewagą nad Rumunią, która w tym samym czasie odnotowała dwukrotnie większy wzrost innowacyjności. Obecnie znajdujemy się na ostatnim miejscu w grupie krajów zaliczanych jako „umiarkowani innowatorzy”, daleko z tyłu za liderami innowacji czy średnią europejską¹. Dane te znajdują pełne potwierdzenie w innym raporcie, sporządzonym przez ekspertów uczelni „Vistula” pod tytułem „Go Global!!! Raport o innowacyjności polskiej gospodarki”, w którym wedle zastosowanych wskaźników, poziom innowacyjności polskiej gospodarki w 2011 roku oszacowano na -8 punktów przy maksymalnym wyniku 9 punktów².

Złudzeń nie pozostawia również opublikowany w 2012 roku raport Głównego Urzędu Statystycznego, pokazujący utrzymującą się od lat w naszym kraju wyraźną tendencję spadkową, jeśli chodzi o odsetek firm wprowadzających innowacje. Dzieje się tak pomimo otrzymywanych środków finansowych z Unii Europejskiej³.

¹ <http://www.ec.europa.eu> [dostęp: 16.02.2012]

² <http://www.polskiwroclaw.pl> [dostęp: 7.02.2013]

³ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008-2010*, Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa 2012, s. 160

Zatem, jeśli przyjąć, że miarą jakości zarządzania wiedzą w firmach i przedsiębiorstwach jest kryterium innowacyjności gospodarki państwa to widać, że mamy w tym zakresie jeszcze sporo do nadrobienia. Jednym ze sposobów podnoszenia tych standardów w organizacjach może być wykorzystywanie pewnych rozwiązań istniejących w organizacjach wirtualnych, dla których zarządzanie wiedzą jest koniecznym warunkiem funkcjonowania.

Krótką charakterystyka dorobku naukowego na temat zarządzania wiedzą w organizacji

Problematyka zarządzania wiedzą jest już dość dobrze rozpoznana dziedziną zarządzania. Warto jednak, chociażby na potrzeby niniejszego tekstu, dokonać pewnego bilansu dotychczasowych wyników przeprowadzonych badań i ustaleń naukowych związanych z efektywnym zarządzaniem wiedzą. Wskazanie tego, co już wiadomo w tym obszarze stanowi pomoc dla praktyków zarządzania ale także wytycza nowe kierunki poszukiwań i dociekań dla naukowców.

Przegląd literatury przedmiotu skłania do minimum trzech podstawowych refleksji dotyczących zarządzania wiedzą w organizacji:

Refleksja 1. *Zarządzanie wiedzą jest niezbędnym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej.* To stwierdzenie trąci banałem ale warto, w kontekście przytoczonych wcześniej analiz, jeszcze raz podkreślić, że jedyną drogą do sukcesu współczesnych organizacji jest dostrzeżenie w kapitale intelektualnym pracowników i dorobku samej firmy podstawowej wartości i źródła potencjalnych zysków. Pseudo zarządzanie wiedzą albo zupełna ignorancja własnych aktywów niematerialnych, działa jak przysłowiowa pokrywka w jednym z praw przywództwa Maxwella, ogranicza rozwój do pewnego poziomu, ponad który firma, choć mogłaby, już się nie wzniesie⁴. Warto mieć świadomość tej zależności, tym bardziej, że w czasach zmiennej koniunktury nawet dobrze prosperujące firmy, mimo niskiego standardu zarządzania wiedzą, mogą w pewnym momencie w zupełnie nieoczekiwany dla siebie sposób popaść w tarapaty. Okaże się wówczas, że na czas nie zapobiegły odpływowi klientów, nie wprowadziły nowej

⁴ Maxwell J., *Prawa przywództwa*, Studio Emka, Warszawa 2001, s.25

oferty lub jej nie zmodyfikowały, nie zadbały o rozwój pracowników, nie wyciągnęły wniosków z audytu wewnętrznego, nie zmieniły struktury organizacyjnej, itd. Wszystkie te i podobne działania nabierają szczególnego znaczenia w sytuacji, gdy firma nie tylko chce utrzymać się na rynku ale aspiruje do miana firmy innowacyjnej.

Badacze od lat powtarzają z całą mocą, że wiedza decyduje o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa⁵. W opracowaniu przygotowanym przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie wymieniono cały szereg korzyści wynikających z wprowadzenia zarządzania wiedzą do organizacji i to zarówno dla niej samej, jak i dla pracowników⁶. Znalazły się tutaj, między innymi, wzrost efektywności komunikacji wewnątrz organizacji, skrócenie czasu wprowadzania ulepszeń w produktach i usługach, zwiększenie jakości produktów i usług, wzrost wartości rynkowej, oszczędność czasu związanego z poszukiwaniem potrzebnej wiedzy, ułatwiony dostęp do różnorodnych źródeł wiedzy, wpływający na efektywność wykonywanej pracy.

Wiedza w organizacji jest taka ważna ponieważ stanowi główny generator innowacji we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji – począwszy od produktów i usług poprzez procedury wewnątrzorganizacyjne, aż do obsługi klientów włącznie. Właściwe funkcjonowanie tych obszarów przyczynia się do wzrostu konkurencyjności dlatego, że w dłuższej perspektywie pozwala obniżyć koszty działalności bez uszczerbku na jakości.

Refleksja 2. *Kluczowym elementem zarządzania wiedzą w organizacji są ludzie, a nie technologie.* Pierwotnie zarządzanie wiedzą łączono z postępowaniem w dziedzinie informatyzacji poszczególnych fragmentów organizacji, co rzeczywiście stanowiło milowy krok w gromadzeniu, przechowywaniu i przekształcaniu danych. Rozwój branż związanych z szeroko pojętym IT jest jednym z bardziej spektakularnych osiągnięć ludzkości w ogóle. Mówi się wręcz o rewolucji informatycznej, której początek miał

⁵ Perechuda K., (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s.13; Stonehouse G., (red.), *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 35; Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 17; Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorstwo. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s.6

⁶ Błaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 62

miejsce w II poł. XX wieku i trwa do dziś. Możliwości jakie stwarzają współczesne technologie w zakresie wszechstronnej „obróbki” informacji są praktycznie nieograniczone i dlatego słusznie wyodrębniła się nowa dziedzina zarządzania tymi procesami w organizacji.

Wraz z upływem czasu okazało się jednak, że sama technologia, nawet najbardziej zaawansowana, to za mało, aby zarządzanie wiedzą w organizacji przynosiło oczekiwane rezultaty. Ostatecznie bowiem komputer jest tylko nośnikiem informacji, zaś nośnikiem wartości, którą jest wiedza organizacyjna jest człowiek. W związku z powyższym obecnie wyróżnia się dwa wymiary zarządzania wiedzą organizacyjną, mianowicie: wymiar operacyjny oraz wymiar strategiczny⁷.

Wymiar operacyjny to właśnie technologiczne, sprzętowe, informatyczne oblicze zarządzania wiedzą organizacyjną. Działania skupiają się tutaj na dostarczeniu technologii umożliwiających pozyskiwanie, przetwarzanie, magazynowanie i udostępnianie wiedzy w odpowiedniej formie dla wszystkich uczestników organizacji. Nacisk jest tutaj położony na ochronę zgromadzonej wiedzy i jej praktyczne wykorzystanie przez pracowników organizacji.

Z kolei wymiar strategiczny oznacza szereg działań podejmowanych przez firmy w celu tworzenia organizacji opartej na wiedzy i otwartej na wiedzę. W procesy te zaangażowane są różne aspekty funkcjonowania organizacji, takie jak polityka personalna, kultura organizacyjna, także technologia, cele, które łącznie podporządkowuje się efektywnemu wykorzystaniu wiedzy. Spośród wymienionych tu czynników determinujących poziom zarządzania wiedzą, najistotniejszym wydaje się być kultura organizacyjna, o której mowa będzie jeszcze w dalszej części tego opracowania.

Z punktu widzenia strategii polegającej na budowaniu organizacji opartej na wiedzy, większego znaczenia niż kwestie technologiczne, naberają pracownicy firmy, ich zachowania, przekonania, wartości, motywacje, zaangażowanie, schematy myślowe. Uwypuklenie roli ludzi w efektywnym zarządzaniu wiedzą, widać w podejściu wielu badaczy, a część z nich definiuje zarządzanie wiedzą wyłącznie przez pryzmat

⁷ ibidem, s. 56

ludzkich zachowań, pozostawiając technologię na drugim planie⁸. Istotne jest tutaj, zasygnalizowane parę akapitów wcześniej, odróżnienie informacji od wiedzy. Same dane, podstawowe fakty oraz informacje, czyli dane przetworzone w sposób nadający im znaczenie dla odbiorcy, nie są wiedzą, stanowią jedynie jej fundamenty, budulec. Dopiero informacje odpowiednio ze sobą powiązane, połączone poprzez osobistą interpretację jednostki, umieszczone w pewnym kontekście i systemie wartości stanowią wiedzę. I tylko w ten sposób „opracowane” informacje stają się podstawą do działania i podejmowania decyzji. Nawet jeśli komputer pomaga człowiekowi w przekształceniu danych w informacje, to i tak znaczenie nadaje im wyłącznie człowiek. W tym momencie staje się on źródłem wiedzy organizacyjnej.

Najpełniej i najciekawiej kwestie związane z zasobami wiedzy pracowników i sposobami jej wydobywania opisali japońscy autorzy Nonaka i Takeuchi, którzy swoją koncepcję zarządzania wiedzą, a ściślej rzecz ujmując tworzenia wiedzy w organizacji, oparli z jednej strony na filozofii Dalekiego Wschodu, a z drugiej na doświadczeniach praktycznych japońskich korporacji⁹.

Miękki aspekt zarządzania wiedzą akcentuje także Probst, który wymienia następujące elementy składowe procesu zarządzania wiedzą¹⁰:

- Ustalenie celu zarządzania wiedzą – wskazanie tego rodzaju wiedzy, który został uznany za strategiczny zasób organizacji, wskazanie również zdolności i umiejętności personelu, które powinny być rozwijane.
- Lokalizowanie zasobów wiedzy – to definiowanie dostępnych źródeł wiedzy. Proces ten pozwala określić, kto jest ekspertem w danej dziedzinie oraz zebrać informacje na temat dostępnych kwalifikacji oraz doświadczeń zdobytych przez członków organizacji.
- Pozyskiwanie wiedzy – najczęściej stosowane narzędzia służące do pozyskiwania wiedzy, to tworzenie struktur opartych na

⁸ Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 22; Nonaka K., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 34; Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, WoltersKluwer Polska, Kraków 2002, s. 44

⁹ Nonaka K., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 38

¹⁰ Probst G., Raub S., Romhardt K., *op. cit.*, s. 47

współpracy, ale także przejęcia i integracja doświadczonych pracowników. Są to sposoby pozwalające na szybkie wykształcenie potrzebnych kompetencji.

- **Rozwój wiedzy** – to wszelkie działania podejmowane przez menedżerów w celu kształtowania w organizacji kompetencji i umiejętności, które dotychczas w niej nie istniały, a powinny się pojawić i być wykorzystywane.
- **Dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie** – jest to najważniejszy element pozwalający na efektywne wykorzystywanie jednostkowych i grupowych doświadczeń dla głównego celu organizacji, którym jest rozwój innowacyjności.
- **Wykorzystanie wiedzy** – ten element to efektywne wykorzystanie pozyskanej wiedzy do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez daną organizację. Głównym założeniem tego elementu procesu jest wykorzystywanie zidentyfikowanej i rozpowszechnianej przez współpracowników wiedzy, w celu ulepszania codziennej pracy.
- **Zachowywanie wiedzy** – realizacja tej części procesu zarządzania wiedzą należy głównie do kadry zarządzającej daną organizacją. Zadaniem tych osób jest dbanie o to, aby wiedza istotna dla organizacji, nie została utracona przez działania takie, jak: zwolnienia pracowników posiadających kluczową wiedzę, powstawanie nieformalnych sieci powiązań między pracownikami, którzy kontrolują część przebiegających w organizacji procesów, niewystarczająca dbałość o rozwój pracowników.
- **Mierzenie i ocena wiedzy** – tworzenie procedur i konstruowanie mierników służących do oceny wiedzy i jej przydatności.

Na przykładzie tej koncepcji widać wyraźnie, że skuteczne zarządzanie wiedzą zależy w ogromnym stopniu od ludzi. Żadna dostępna technologia ani rozwiązania informatyczne nie zastąpią inicjatywy człowieka. Najlepsza baza danych będzie bezużyteczna, jeśli pracownicy stale nie będą jej uzupełniać, platformy do zgłaszania sugestii będą niewykorzystane, jeśli pracownicy nie będą zamieszczać swoich pomysłów, Intranet będzie służył jedynie do przekazywania informacji, jeśli pracownicy nie będą chcieli dzielić się wiedzą, videokonferencje będą stratą czasu, jeśli pracownicy nie będą chcieli się uczyć.

Postawy pracowników regulowane są przez wiele mechanizmów organizacyjnych. Wszystkie one w większym lub mniejszym stopniu zatopione są w kulturze organizacyjnej, która niczym wariograf ujawnia prawdziwy obraz organizacji.

Refleksja 3. *Kultura organizacyjna ma decydujący wpływ na sukces lub porażkę zarządzania wiedzą w organizacji.* Kiedy oddzielimy infrastrukturę zarządzania wiedzą, czyli wspomnianą technologię informatyczną, od istoty tego procesu to okaże się, że w głównej mierze zarządzanie wiedzą opiera się na relacjach międzyludzkich. Komunikowanie się, dzielenie się wiedzą, współpraca, uczenie się to podstawowe narzędzia i równocześnie kompetencje potrzebne do rozwoju innowacji. Te w sumie bardzo proste, wręcz naturalne zachowania ludzi w zespole są bardzo często hamowane przez pewne cechy kultury organizacyjnej, które skutecznie do nich zniechęcają. Mowa tu o tzw. psychologicznych barierach innowacyjności występujących w środowisku¹¹. Okazuje się, że istnieje cały szereg tego rodzaju negatywnych oddziaływań ze strony otoczenia, min. hamowanie ciekawości i chęci eksperymentowania, nieposzanowanie potrzeb pracownika, nieokazywanie mu szacunku, brak swobody, tłumienie fantazji i aktywności twórczej, karanie samodzielności w rozwiązywaniu problemów, nieuwzględnianie indywidualnych preferencji w doborze środków zaradczych, brak poczucia bezpieczeństwa i wiele innych¹².

Doświadczanie tego rodzaju sytuacji w pracy regulowane jest właśnie przez kulturę organizacyjną, która poprzez system zachowań pożądanых i niepożądanych, wysyła określony sygnał do pracowników. Przebywanie dłuższy okres czasu pod wpływem kultury skrajnie nieprzychylniej dzieleniu się wiedzą, może doprowadzić do powstania silnych barier psychicznych u samych pracowników, które trudno będzie zniwelować nawet wówczas, gdy warunki środowiskowe będą sprzyjać aktywności twórczej¹³.

¹¹ Pufal-Struzik I., *Organizacyjne i psychospołeczne warunki twórczości technicznej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego, Kielce 1994, s. 33

¹² Popek S., *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Skłodowskiej-Curie, Lublin 2001, s. 92

¹³ Dobrołowicz W., *Psychodydaktyka kreatywności*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Psychologii Społecznej, Warszawa 1995, s. 51

Warto przy okazji rozważań nad rolą kultury organizacyjnej w procesach zarządzania wiedzą, zwrócić uwagę na jeszcze dwa inne elementy, będące czymś w rodzaju meta czynników, protoplastów generujących wspomniane powyżej bariery innowacyjności. Chodzi mianowicie o poziom zaufania i poziom motywacji wewnętrznej pracowników. Znaczenie tych czynników wydaje się kluczowe dla zrozumienia niskiej innowacyjności polskich firm i przedsiębiorstw oraz trudności z efektywnym zarządzaniem wiedzą w ogóle.

Obdarzanie się wzajemnym zaufaniem, obok zdolności do merytorycznego porozumiewania się i konstruktywnej współpracy, wymieniane jest jako jeden z dwóch filarów tzw. kapitału społecznego, rozumianego jako podstawowy i zarazem konieczny warunek uruchamiania potencjału zgromadzonego w głowach obywateli, pracowników itd.¹⁴. Dokonywana systematycznie od 2003 roku, przez zespół profesora Czapieńskiego, diagnoza społeczna naszego kraju wyraźnie pokazuje, że na chwilę obecną posiadamy bardzo słaby kapitał społeczny¹⁵. Pod względem ogólnego zaufania zajmujemy jedno z ostatnich miejsc wśród krajów objętych badaniem *European Social Survey*¹⁶. Według przeprowadzonego w 2010 roku badania w Polsce z opinią, że „większości ludzi można ufać”, zgadzało się zaledwie 13,4 proc. ankieterowanych. To ponad trzy razy mniej niż w Danii, Norwegii i Finlandii. Polacy, znacznie rzadziej niż przedstawiciele innych krajów, wierzą w dobre intencje bliźnich. Panująca w naszym kraju awersja do współpracy, podejrzliwość i bijąca wszelkimi kanałami nieufność nie może cechować kraju, który pretenduje do miana wysokorozwiniętej gospodarki¹⁷.

Z punktu widzenia dzielenia się wiedzą w organizacji, istotne są szczególnie dwa rodzaje zaufania, zaufanie oparte na życzliwości oraz zaufanie oparte na kompetencjach¹⁸.

¹⁴ Zespół Ekspertów Uczelni Vistula, *Go Global! Raport o Innowacyjności Polskiej Gospodarki 2011*, www.polskiwroclaw.pl/upload/Raport_final.pdf [dostęp: 7.02.2013]

¹⁵ <http://www.diagnoza.com> [dostęp: 10.03.2013]

¹⁶ <http://www.europeansocialsurvey.org> [dostęp: 30.01.2013]

¹⁷ Czapieński, J., *wypowiedź dla Programu I Polskiego Radia z dnia 5.10.2012 roku* www.polskieradio.pl [dostęp: 13.03.2013]

¹⁸ Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., *An integration model of organizational trust*, (In): *Academy of Management Review*, 1995, vol. 2, s. 30-42

Oba rodzaje zaufania mogą występować w organizacji niezależnie i oba mają wpływ zarówno na dzielenie się wiedzą jak i na poszukiwanie źródeł wiedzy. Najważniejsze jest zaufanie organizacji do swoich pracowników, położonych do swoich współpracowników a przede wszystkim do podwładnych. To zaufanie powinno dotyczyć kompetencji pracowników i ich zdolności do podejmowania samodzielnych decyzji, a ich wyrazem powinno być zapewnienie im autonomii w działaniu. Niestety, z powodu ogólnego braku zaufania występującego w naszym społeczeństwie, bardzo trudno jest stworzyć pracownikom kulturę organizacyjną opartą na wzajemnym zaufaniu, szacunku i współpracy, a tym samym zachęcać do dzielenia się wiedzą.

Problemem wielu firm jest także niska motywacja wewnętrzna pracowników, którą należy odróżnić od powszechnie znanej motywacji zewnętrznej.

Motywowanie zewnętrzne polega z grubsza na stymulowaniu określonych zachowań pracowników poprzez obietnicę jakiejś nagrody lub bonusu. Traktuje się tutaj pracowników instrumentalnie i vice versa – pracownicy prezentują pożądane zachowania z chęci otrzymania owej nagrody, a nie z poczucia powinności czy przekonania o ich słuszności. Tymczasem tworzenie innowacji wymaga autentyczności, rzeczywistego zaangażowania i wiary w sensowność podejmowanych działań. Okazuje się, że nie zawsze motywacja zewnętrzna jest w stanie takie warunki zapewnić. Dowodem na to są chociażby wyniki badań przeprowadzonych przez Moczydłowską¹⁹. Objęto nimi 128 pracowników różnych firm, pytając ich o deklarowaną postawę wobec dzielenia się wiedzą w organizacji. Uzyskane wyniki badań pozwoliły autorce na sformułowanie następujących wniosków:

- Pracownicy dzielą się z innymi posiadaną wiedzą tylko po to, aby zaspokoić własne potrzeby np. zdobyć nagrodę, premię, uzyskać informację. Dzielenie się wiedzą dla dobra organizacji schodzi na dalszy plan.

¹⁹ Moczydłowska J., *Psychologiczne bariery w zarządzaniu wiedzą* [w:] Grudzewski W., Merski J., *Zarządzanie wiedzą istotą organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Warszawa 2004, s. 78

- Pracownicy, chociaż posiadają odpowiednie kompetencje, nie czują się wystarczająco zmotywowani do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami.
- Dzieleniu się wiedzą towarzyszą często negatywne emocje takie, jak: lęk, złość, zdumienie. Te negatywne odczucia stanowią istotną przeszkodę w sprawnym i efektywnym dzieleniu się wiedzą.

Z kolei Fazlagić, jeden z pierwszych popularyzatorów zarządzania wiedzą w Polsce, zauważył, że niska motywacja wewnętrzna do dzielenia się wiedzą w organizacji wynika z pewnych charakterystycznych w wielu organizacjach przekonań i sposobu myślenia pracowników, a mianowicie:

- „Wiedza daje władzę, dzieląc się swoją wiedzą, oddajesz część swojej władzy
- Gromadzisz wiedzę – masz władzę – budujesz swój autorytet
- Nie chcę przyjąć cudzych rozwiązań, nawet dobrych, ponieważ korzystając z cudzej wiedzy przyznaję, że jestem niekompetentny
- Gdy pożyczam cudzą wiedzę, muszę samemu sobie przyznać, że potrzebuję pomocy, muszę okazać swoją słabość, muszę zaciągnąć kredyt wdzięczności lub nawet oddać część zasług”²⁰.

Skąd biorą się w umysłach pracowników tego rodzaju schematy myślowe, które niczym kaganiec hamują, jak ustalono chwilę wcześniej, spontaniczną i naturalną potrzebę ludzi do dzielenia się wiedzą z innymi i uniemożliwiają rozwój innowacji? Davenport i Prusak opracowali listę błędów popełnianych przez organizacje, utrudniających dzielenie się wiedzą. Są to²¹:

- wspomniany już brak zaufania,
- brak wspólnej podstawy, celu, punktu odniesienia podejmowanych działań,
- koncentracja na produktywniej pracy, zamiast zachęcania do eksperymentów i nieformalnych kontaktów sprzyjających wymianie wiedzy,

²⁰ <http://www.fazlagic.pl> [dostęp: 25.02.2013]

²¹ Davenport T., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 1998, s. 82

- nagradzanie posiadaczy wiedzy zamiast tych, którzy dzielą się wiedzą,
- wzbudzanie przekonania, że wiedza jest przypisana do określonych grup lub stanowisk, zamiast budowania atmosfery sprzyjającej generowaniu wartościowych pomysłów przez wszystkich pracowników,
- nietolerowanie błędów i brak wsparcia w sytuacjach trudnych, zamiast pomagania ludziom w wyciąganiu wniosków.

W podsumowaniu powyższych rozważań należy stwierdzić, że kreowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą jest zadaniem, co najmniej, tak samo ważnym jak poprawa ogólnych warunków funkcjonowania firm²². Zmiany w prawie gospodarczym, podatkowym, cyfryzacja, udogodnienia dla firm innowacyjnych wskazywane przez ekonomistów jako stymulatory innowacyjności na nic się zdadzą, jeśli pracownicy odmówią współpracy.

Zarządzanie wiedzą a organizacje wirtualne

Przestrzeń wirtualna stała się alternatywnym środowiskiem aktywności człowieka w wielu różnych obszarach. Kolejne fragmenty świata realnego zyskują swoje elektroniczne odpowiedniki, dzięki niezwykle dynamicznemu rozwojowi zaawansowanych technologii informatycznych. Proces ten dotyczy także organizacji, przed którymi cyberprzestrzeń otwiera zupełnie nowe możliwości działania oraz, co zawsze stanowi istotny element, daje szansę na znaczne obniżenie kosztów prowadzenia biznesu.

Dokonując przeglądu definicji organizacji wirtualnych widać wyraźnie, że szczególne miejsce w tego rodzaju przedsięwzięciach zajmują procesy związane z różnymi aspektami zarządzania wiedzą. Takie pojęcia jak komunikacja, przepływ informacji, dzielenie się wiedzą, umiejętnościami, tworzenie sieci kooperantów, przetwarzanie wiedzy i wartości, zarządzanie kapitałem intelektualnym przewijają się we wszystkich propozycjach opisanego istoty organizacji wirtualnych. Warner i Witzel wprost twierdzą, że przestrzeń wirtualną organizacji ogranicza jedynie

²² <http://www.robertjesionek.wordpress.com> [dostęp: 5.01.2013]

wielkość znajdujących się w jej posiadaniu zasobów wiedzy²³. Aby w maksymalnym stopniu wykorzystać przestrzeń wirtualną, organizacje muszą nieustannie tworzyć lub pozyskiwać wiedzę. Istnienie organizacji wirtualnej jest tożsame z ciągłym przepływem wiedzy. Organizacja wirtualna bez przepływu wiedzy przypomina wyłączony komputer a pojęcia „organizacja wirtualna” i „organizacja ucząca się” całkowicie się pokrywają. Organizacje, które nie potrafią się uczyć, dysponują bardzo ograniczoną przestrzenią wirtualną (przestrzenią, bez której organizacja wirtualna nie funkcjonuje) i dlatego skazane są na porażkę.

Rzeczywiście, biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania organizacji w przestrzeni wirtualnych nie może dziwić fakt, że warunkiem koniecznym powstania i trwania tego rodzaju firm jest wysoki standard zarządzania wiedzą.

Charakterystyczną cechą organizacji wirtualnych jest przede wszystkim ich dematerializacja czyli minimalne wykorzystanie zasobów fizycznych. Dematerializacja jest ściśle powiązana z odmiejszczeniem organizacji, polegającym na uniezależnieniu ulokowania danej firmy od rodzaju jej działalności²⁴.

Elementem wyraźnie wyróżniającym organizacje wirtualne jest ich elastyczność, rozumiana jako „zdolność do adoptowania się do zmian zachodzących w zmiennym, złożonym, niepewnym otoczeniu, zarówno zewnętrznym jak i wewnętrznym”²⁵. Częstość zmian w organizacjach wirtualnych związana jest z tymczasowością realizowanych przedsięwzięć, które łączą w całość daną sieć kooperantów tylko na czas realizacji zadania.

Partnerzy biznesowi tworzącą tymczasową organizację wirtualną nie są ograniczeni barierą przestrzeni, mogą ze sobą efektywnie współpracować, niezależnie od lokalizacji uczestników tej organizacji. Organizacje wirtualne cechuje więc rozproszenie geograficzne, które wiąże się z specyficzny typem organizacji pracy zespołów wirtualnych, nazywanym pracą zdalną. Członkowie zespołów mogą efektywnie współpracować bez

²³ Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 24

²⁴ Adamczyk M., *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, Gazeta-IT, 2003, nr 9, s.16

²⁵ ibidem

konieczności pozostawania w bezpośredniej bliskości, co znacznie obniża koszty pracy, bez uszczerbku na jakości wykonywanych zadań.

Oparcie działalności organizacji wirtualnych na odpowiednich technologiach informatycznych umożliwia specjalne traktowanie każdego użytkownika (klienta, dostawcę czy kooperanta). Koncentracja na kliencie oznacza tutaj indywidualny sposób podejścia do jego potrzeb, oczekiwań, wymagań, na przykład poprzez personalizację treści w systemach Content Management System – CMS.

Wysokiej jakości w zakresie obsługi klienta sprzyja także płaska struktura sieciowa organizacji wirtualnych oraz wykorzystywanie kluczowych kompetencji tworzących ją uczestników. Między partnerami współpracującymi przy wykonaniu danego zadania nie występują zależności hierarchiczne. Partnerzy są względnie niezależni a ich pracę koordynuje specjalna jednostka, tzw. broker informacji, który może być równocześnie pomysłodawcą przedsięwzięcia. W strukturze organizacji wirtualnej możliwe są także inne formy koordynacji, takie jak koordynacja poprzez wzajemne dostosowanie czy poprzez standaryzację procesów lub kompetencji.

O ile mniejsze znaczenie przywiązuje się w organizacjach wirtualnych do hierarchii władzy, o tyle bardzo poważnie traktuje się kompetencje partnerów. Z punktu widzenia realizacji konkretnych zadań bardzo ważne jest, aby członkowie wirtualnego zespołu byli specjalistami, a nawet liderami w swoich dziedzinach. Dbłość o odpowiedni dobór ludzi do realizacji wyznaczonych zadań zapewnia wysoki poziom jakości produktów, niższe koszty, skrócenie czasu dostawy produktu czy usługi oraz wspomniany wcześniej wysoki poziom obsługi klienta.

Metodologia badań własnych

Celem przeprowadzonych badań było porównanie organizacji tradycyjnych i wirtualnych pod względem wybranych cech kultury organizacyjnej. W badaniach przyjęto dwa założenia. Po pierwsze założono, zgodnie z przedstawioną nieco wyżej charakterystyką, że kultura organizacyjna stanowi podstawowy czynnik wspierający lub hamujący efektywne zarządzanie wiedzą. I pod drugie, że specyfika organizacji wirtualnych predysponuje je do lepszego zarządzania wiedzą w porównaniu z organizacjami tradycyjnymi, ponieważ sprzyja temu odpowiednia

kultura organizacyjna tych firm. Spośród wielu różnych koncepcji opisujących kulturę organizacyjną wybrano dwie, które uznano za szczególnie istotne w procesie zarządzania wiedzą.

Pierwszą jest koncepcja wspomnianych już badaczy Nonaki i Takeuchi odnosząca się bezpośrednio do warunków kultury organizacyjnej sprzyjającej najważniejszemu elementowi zarządzania wiedzą, czyli tworzeniu wiedzy organizacyjnej. Wymieniają oni pięć takich warunków:²⁶ intencje, autonomia, niestabilność i twórczy chaos, nadmiarowość, pożądana różnorodność. Są to, z jednej strony, pewne rozwiązania strategiczne w zarządzaniu organizacją wyznaczające jednocześnie obowiązujące w niej zasady postępowania, a z drugiej – łączą się one z preferowanymi wartościami oraz pożądanym sposobem myślenia pracowników o swojej roli w firmie. I tak intencje stanowią energię napędzającą spiralę wiedzy w organizacji. Jest to główny cel strategiczny polegający na „operacjonalizacji wiedzy” w systemie zarządzania oraz ustaleniu, jaki rodzaj wiedzy powinno się w organizacji rozwijać. Autonomia polega na zagwarantowaniu każdemu członkowi organizacji swobody w działaniu w tak dużym zakresie, jak tylko jest to możliwe. Dzięki niej pracownik wykazuje się kreatywnością – tworzy więcej nowych pomysłów i, co istotne, nie ma lęku przed dzieleniem się nimi z kierownictwem. Z kolei niestabilność to inaczej kreatywny chaos, czyli rodzaj niepokoju związanego z brakiem zaufania do obowiązujących rutynowych procedur i przyzwyczajzeń. Poczucie niestabilności wzmacnia czujność pracowników i stale mobilizuje do dokonywania rewizji swojego sposobu myślenia i postrzegania rzeczywistości. Szczególnie ważnym elementem na etapie poszukiwania pomysłów jest nadmiarowość, czyli bogate zasoby wiedzy ukrytej pracowników, złożone z doświadczeń życiowych, inspiracji, refleksji, poglądów, postaw, często pozornie do niczego człowiekowi niepotrzebnych. Nadmiar wiedzy ukrytej pomaga pracownikom lepiej i szybciej zrozumieć to, co inni starają się dopiero wyrazić, ułatwia też komunikację w procesie tworzenia wiedzy organizacyjnej. Ostatnim warunkiem tworzenia wiedzy w organizacji jest pożądana różnorodność. Wnętrze organizacji musi być zróżnicowane w takim samym stopniu co otoczenie, aby firma mogła funkcjonować na rynku.

²⁶ Nonaka K., Takeuchi H., *op. cit.*, s. 45

Im bardziej pracownicy firmy różnią się swoimi zdolnościami i wiedzą, tym są w stanie lepiej rozwiązywać problemy.

Aby powyższe pięć warunków tworzenia wiedzy w organizacji mogło zafunkcjonować w organizacji potrzebne są odpowiednie relacje międzyludzkie. Preferowanymi relacjami międzyludzkimi są z kolei te, które oparte są na współpracy, zaufaniu oraz otwartości. Dlatego też drugą wybraną do badań koncepcją opisującą kulturę organizacyjną sprzyjającą zarządzaniu wiedzą był klimat organizacyjny Kolba, który poprzez siedem wymiarów charakteryzuje rodzaj relacji występujących między uczestnikami organizacji. Te wymiary to konformizm, odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcie, kierowanie²⁷.

W badaniach posłużono się dwoma narzędziami. Do określenia stopnia w jakim kultury organizacyjne badanych organizacji tradycyjnych i wirtualnych charakteryzują się warunkami sprzyjającymi organizacyjnemu tworzeniu wiedzy wykorzystano skonstruowane na potrzeby badań Kwestionariusz do Badania Czynników Sprzyjających Organizacyjnemu Tworzeniu Wiedzy (KCOTW)²⁸. Do diagnozy klimatu organizacyjnego badanych firm użyto Kwestionariusz do Badania Klimatu Organizacyjnego (KKO).

Badaniami objęto 100 osób, które po połowie reprezentowały organizacje tradycyjne i wirtualne. Wśród osób badanych przeważali mężczyźni (78 osób), osoby w wieku 30-41 lat (46 osób) oraz osoby posiadające wyższe wykształcenia (78 osób).

Uzyskane wyniki badań pozwoliły na weryfikację głównego założenia badawczego. Okazało się, że zarówno w kwestii warunków sprzyjających tworzeniu wiedzy organizacyjnej jak i klimatu organizacyjnego wystąpiły istotne statystycznie różnice, pomiędzy badanymi organizacjami tradycyjnymi i wirtualnymi. Potwierdzono słuszność tezy, że w organizacjach wirtualnych zarówno kultura organizacyjna jak

²⁷ Kożusznik B., Jezierski T., *Psychologia doskonalenia zespołów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1984, s.73

²⁸ Tomczyk K., *Związek kultury organizacyjnej z zarządzaniem wiedzą w organizacjach tradycyjnych i wirtualnych*, niepublikowana praca magisterska napisana pod kierunkiem Autorki, Katowice 2008, s. 43

i klimat organizacyjny tworzą dogodniejsze warunki do efektywnego zarządzania wiedzą w porównaniu z organizacjami tradycyjnymi.

W tabeli 1. przedstawiono wyniki przeprowadzonego testu istotności różnic t Studenta dla grup niezależnych badanych warunków kultury organizacyjnej sprzyjającej tworzeniu wiedzy organizacyjnej w organizacjach tradycyjnych i wirtualnych.

Tabela 1. Wskaźniki pomiaru natężenia zarządzania wiedzą (zmiennej niezależnej) dla organizacji tradycyjnych i wirtualnych (N=100)

	Organizacje wirtualne	Organizacje tradycyjne	t	df	p
Intencje	27,36	24,34	4,217	87,742	0,000
Autonomia	29,32	21,08	10,220	84,855	0,000
Niestabilność	25,58	22,66	5,716	98	0,000
Nadmiarowość	29,26	24,38	8,895	92,364	0,000
Pożądana różnorodność	30,38	25,30	10,798	86,807	0,000
Preferowane relacje	26,40	22,34	4,844	98	0,000

Źródło: opracowanie własne

Jak widać, wartości wszystkich badanych warunków sprzyjających tworzeniu wiedzy są istotnie wyższe w organizacjach wirtualnych, w porównaniu do organizacji tradycyjnych. Największe zróżnicowanie wystąpiło w autonomii, gdzie różnica pomiędzy wynikiem organizacji tradycyjnych i wirtualnych wyniosła nieco powyżej 8 punktów. Natomiast spośród wszystkich badanych warunków sprzyjających tworzeniu wiedzy w organizacji najwyższą wartość uzyskała różnorodność w organizacjach wirtualnych, która jednocześnie dominowała w organizacjach tradycyjnych.

Z kolei w Tabeli 2. przedstawiono wyniki przeprowadzonego testu istotności różnic t Studenta dla grup niezależnych pomiędzy badanymi organizacjami tradycyjnymi i wirtualnymi w kontekście przyjętych wymiarów klimatu organizacyjnego. Uzyskane wyniki badań pokazały, że w kwestii klimatu organizacyjnego różnice pomiędzy organizacjami

tradycyjnymi i wirtualnymi nie są już tak jednoznaczne. Nagrody i zorganizowanie okazały się istotnie wyższe w organizacjach wirtualnych, przy czym różnica w zakresie nagród jest rzeczywiście dość znacząca. Natomiast konformizm i kierowanie uzyskały istotnie wyższe wartości w organizacjach tradycyjnych. Odpowiedzialność, wymagania i poczucie ciepła choć były wyżej punktowane w organizacjach wirtualnych, to jednak różnice w stosunku do organizacji tradycyjnych okazały się nieistotne.

Tabela 2. Wskaźniki pomiaru natężenia kultury organizacyjnej (zmienniej zależnej) dla organizacji tradycyjnych i wirtualnych (N=100)

	Organizacje wirtualne	Organizacje tradycyjne	t	df	p
Konformizm	3,54	6,3	-7,339	98	0,000
Odpowiedzialność	7,08	7,06	0,75	98	0,941
Wymagania	7,04	6,44	1,916	98	0,580
Nagrody	5,86	4,52	4,831	91,925	0,000
Zorganizowanie	6,54	5,58	2,878	98	0,005
Poczucie ciepła i poparcia	5,60	5,16	1,729	83,821	0,088
Kierowanie	5,50	6,24	-2,366	98	0,020

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Organizacje wirtualne opierają swoją działalność na zarządzaniu wiedzą. Wynika to z ich specyfiki oraz celów biznesowych. W niniejszym opracowaniu postawiono tezę, że pewne rozwiązania funkcjonujące w organizacjach wirtualnych mogłyby z powodzeniem zostać przeniesione na grunt organizacji tradycyjnych, co podniosłoby standard zarządzania wiedzą w organizacjach tradycyjnych i w efekcie doprowadziłoby do postępu w zakresie rozwoju innowacyjności. Jakże zatem sugestie udoskonalania procesów zarządzania wiedzą wynikają dla organizacji tradycyjnych w świetle przeprowadzonych badań? Na czym

powinna polegać wirtualizacja tradycyjnych organizacji w kontekście zarządzania wiedzą?

Po pierwsze, różnica w uzyskanych wynikach w zakresie intencji wskazuje na lepiej sprecyzowaną i nazwaną strategię przepływu wiedzy w organizacji, a co za tym idzie jasną i klarowną wizję przyszłości organizacji. Organizacje wirtualne na ogół udostępniają całościową strategię organizacji wszystkim jej członkom, a nie tylko ściśle określonym osobom, jak często zdarza się w organizacjach tradycyjnych. Brak wyraźnych granic organizacyjnych, rozproszenie geograficzne czy tymczasowość organizacji wirtualnych wymagają stworzenia precyzyjnej i ogólnodostępnej strategii działania i rozwoju, przyczyniając się do tworzenia swobodnego przepływu wiedzy. Takich elementów brakuje w organizacjach tradycyjnych.

Po drugie, sprawa autonomii. Przeprowadzone badanie ujawniło istotną różnicę w poziomie autonomii pomiędzy badanymi organizacjami na korzyść organizacji wirtualnych. Wynika to z faktu, że organizacje wirtualne, poprzez sposób zorganizowania pracy, takich jak praca zdalna i zespoły zadaniowe, są niejako zmuszone zapewnić swoim członkom bardzo wysoki zakres autonomii. Dodatkowo, z powodu odmiejszczenia i rozproszenia geograficznego, znacznie utrudniony jest proces kontrolowania przebiegu działań w organizacji w porównaniu z organizacjami tradycyjnymi, które mają możliwość kontrolowania swoich członków w dowolnym momencie.

Kolejna różnica pomiędzy organizacjami tradycyjnymi i wirtualnymi dotyczy niestabilności. Organizacje tradycyjnego typu w warunkach zachodnich dążą do jak największego ograniczenia potencjalnego ryzyka. W tym celu usztywniają procedury i instrukcje postępowania, stają się w sporej części biurokratyczne, kosztem elastyczności i szybkiego reagowania na zmiany. Organizacje wirtualne wydają się być lepiej przystosowane do zmian w organizacji, ponieważ działając w środowisku wirtualnym, są niejako przyzwyczajone do tymczasowości i niestabilności, co również przyczynia się do tworzenia w nowej wiedzy.

Wyniki badań pokazały również, że ilość informacji dostarczana członkom organizacji wirtualnych jest nadmiarowa, w stosunku do organizacji tradycyjnych. Może to wynikać z faktu, iż organizacje działające w środowisku tradycyjnym, w zachodnim modelu kulturowym,

podobnie jak w przypadku intencji, starają się ograniczyć dostęp do informacji swoim członkom do niezbędnego minimum. Ponadto usztywniają struktury organizacyjne i stawiają na wąską specjalizację poszczególnych stanowisk. Organizacje wirtualne natomiast, poprzez środowisko, w którym funkcjonują i specyfikę działania (np. pracę zdalną) nie mają możliwości ograniczenia ilości informacji uzyskiwanych przez pracowników. Poza tym tymczasowość realizowanych przez nie zadań wymaga dobrego zorganizowania i myślenia systemowego, co przyczynia się do organizacyjnego tworzenia wiedzy.

Ostatni warunek sprzyjający tworzeniu wiedzy w organizacji – pożądana różnorodność także okazał się inny w organizacjach tradycyjnych i wirtualnych. W organizacjach tradycyjnych różnice pomiędzy poszczególnymi członkami organizacji są nieznaczne, a wynika to między innymi z faktu ujednolicenia procedury rekrutacyjnej oraz ze struktury organizacyjnej (działy organizacji). W organizacjach wirtualnych praca jest organizowana poprzez tworzenie zespołów zadaniowych, w których wspomniana różnorodność jest warunkiem powodzenia. Zespoły te nie posiadają wąskiego zakresu odpowiedzialności, jak to ma miejsce w organizacjach tradycyjnych i dlatego nie są ograniczone jednakowymi wymaganiami wobec swoich członków.

Elementem różnicującym organizacje wirtualne i tradycyjne, w świetle przeprowadzonych badań, był niewątpliwie klimat organizacyjny, a ściślej mówiąc, poszczególne jego składowe.

Pierwszym z tych elementów jest konformizm, którego poziom w organizacjach tradycyjnych był istotnie wyższy od poziomu w organizacjach wirtualnych. Taki stan rzeczy może wynikać ze wspomnianego wcześniej usztywnienia organizacyjnego i chęci unikania niepewności przez organizacje tradycyjne. Efekt jest taki, że członkowie tego typu organizacji muszą dostosowywać swoje postępowanie do procedur i przepisów, ograniczając tym samym własną autonomię.

Z przeprowadzonych badań wynika również, że organizacje wirtualne częściej nagradzają pracowników, niż organizacje tradycyjnego typu, rzadziej też stosują kary. Różnica ta wynika prawdopodobnie ze sposobu organizacji pracy w obu typach organizacji. Zespoły zadaniowe funkcjonujące w organizacjach wirtualnych, poprzez swoją tymczasowość i odejście od sztywnych ram pracy, znacznie ograniczają

możliwość stosowania kar. Takiej możliwości nie ogranicza tradycyjna organizacja pracy z zaznaczoną wyraźnie hierarchią.

Zorganizowanie i kierowanie to kolejne elementy klimatu organizacyjnego, w ramach których zanotowano wyraźne różnice pomiędzy badanymi organizacjami. Organizacje wirtualne, na tle tradycyjnych, prezentują się jako lepiej zorganizowane i takie, w których kierowanie oparte na kompetencjach jest doceniane przez członków organizacji. Dzieje się tak z powodu braku formalnej hierarchii w przedsiębiorstwach wirtualnych, który sprawia, że tworzy się nieformalna hierarchia oparta na kompetencjach i wiedzy członków zespołów zadaniowych.

Podsumowując, organizacje tradycyjne chcące udoskonalić swoje procesy zarządzania wiedzą, powinny zwrócić szczególną uwagę na takie elementy kultury organizacyjnej, jak: zwiększenie autonomii działania pracowników, docenianie różnorodności poglądów i przyzwolenie na brak konformizmu, częstsze nagradzanie niż karanie, otwarcie kanałów informacyjnych i komunikacyjnych oraz zwiększenie elastyczności w dostosowywaniu się do zmian.

BIBLIOGRAFIA

1. Adamczyk M., *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, Gazeta-IT, 2003, nr 9
2. Błaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004
3. Czapiński, J., *wypowiedź dla Programu I Polskiego Radia z dnia 5.10.2012 roku* www.polskieradio.pl [dostęp: 13.03.2013]
4. Davenport T., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 1998
5. Dobrołowicz W., *Psychodydaktyka kreatywność*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Psychologii Społecznej, Warszawa 1995
6. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorstwo. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992
7. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008-2010*, Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa 2012, s. 160
8. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005

9. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999
10. Kożusznik B., Jezierski T., *Psychologia doskonalenia zespołów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1984
11. Maxwell J., *Prawa przywództwa*, Studio Emka, Warszawa 2001
12. Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., *An integration model of organizational trust*, (in): *Academy of Management Review*, 1995, vol. 2
13. Moczydłowska J., *Psychologiczne bariery w zarządzaniu wiedzą*, [w]: Grudzewski W., Merski J., *Zarządzanie wiedzą istotą organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Warszawa 2004
14. Nonaka K., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000
15. Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005
16. Popek S., *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Skłodowskiej-Curie, Lublin 2001
17. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2002
18. Pufal-Struzik I., *Organizacyjne i psychospołeczne warunki twórczości technicznej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego, Kielce 1994
19. Stonehouse G. (red.), *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001
20. Tomczyk K., *Związek kultury organizacyjnej z zarządzaniem wiedzą w organizacjach tradycyjnych i wirtualnych*, niepublikowana praca magisterska napisana pod kierunkiem Autorki, Katowice 2008
21. Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
22. Zespół Ekspertów Uczelni Vistula, *Go Global! Raport o Innowacyjności Polskiej Gospodarki 2011*, www.polskiwroclaw.pl/upload/Raport_final.pdf [dostęp: 7.02.2013]
23. <http://www.europeansocialsurvey.org> [dostęp: 30.01.2013]
24. <http://www.polskiwroclaw.pl> [dostęp: 7.02.2013]
25. <http://www.ec.europa.eu> [dostęp: 16.02.2012]

26. <http://www.fazlagic.pl> [dostęp: 25.02.2013]
27. <http://www.diagnoza.com> [dostęp: 10.03.2013]
28. <http://www.robertjesionek.wordpress.com> [dostęp: 5.01.2013]

BOŻENA AFINIEC – doktor nauk humanistycznych, psycholog pracy i organizacji, pracownik Zakładu Psychologii Stosowanej na Wydziale Humanistyczno-Społecznym Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach. Zainteresowania naukowe związane są z szeroko pojętą problematyką psychologii zarządzania, a zwłaszcza zarządzania wiedzą, kulturą organizacyjną wspierającą innowacyjność, uczeniem się organizacji. W dorobku naukowym znaczące miejsce zajmuje tematyka psychologii bezrobocia. Działalność praktyczna koncentruje się wokół dwóch obszarów – wspomagania organizacji w zakresie polityki kadrowej (narzędzia HR) oraz diagnozy i kreowania rozwiązań w problemach blokujących efektywne zarządzanie organizacją.

E-mail: **bafiniec@wszop.edu.pl**

Mgr Justyna Bandoła

ROZDZIAŁ II

Radykalna innowacja w dojrzałych firmach i start-upach

– sukces i porażka innowacji produktowych

Streszczenie

W opracowaniu podjęto tematykę zarządzania innowacją radykalną na poziomie grupowym. Wykorzystano metodologię analizy danych zastanych, w szczególności wyników zagranicznych badań empirycznych. Poprzez zestawienie dużych, stabilnych firm ze start-upami wskazano 7 obszarów, które odróżniają te dwa rodzaje przedsiębiorstw. Obszary wpływać będą na wdrażanie radykalnych innowacji przez start-upy nie tylko częściej, ale również w sposób bardziej efektywny. Obszary te to: sposób wynagradzania, kontrola projektów, cele finansowe, zasoby ludzkie, reputacja, motywacje pracowników, konkurencja.

Słowa kluczowe: radykalna innowacja, zarządzanie, start-up, spin-off

Wprowadzenie

Radykalna innowacja jest jednym z warunków koniecznych długofalowego rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa. Firmy muszą nie tylko pogłębiać dotychczasowe kompetencje i doskonalić już istniejące produkty, ale równocześnie kierować się w stronę nowych rynków i celów¹. Cechy konstytutywne radykalnej działalności innowacyjnej sprawiają,

¹ March J.G., *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, red. Starbuck W.H., Whalen P.S., „Organization Science” 1991, t.2, nr 1, s. 71-87

że dojrzałe, stabilne firmy przegrywają ze start-upami w obliczu eksploatacji nowych obszarów działalności². Jest wiele przyczyn takiego stanu rzeczy – od leżących w strukturze organizacyjnej, planowaniu, budowaniu zespołów innowacyjnych, systemach motywacji, zarządzania wiedzą, kulturze organizacyjnej i wielu innych.

Celem opracowania jest prezentacja przyczyn sukcesów i porażek innowacji radykalnych i elementów z zakresu struktury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania wiedzą w organizacji. Cel ten osiągnięto poprzez analizę czynników warunkujących powodzenie radykalnej innowacji i zestawienie ich z elementami charakteryzującymi dwa typy przedsiębiorstw: dojrzałych firm o ugruntowanej pozycji oraz start-upów.

W tym celu wykorzystano metodę analizy danych zastanych, w szczególności wyników zagranicznych badań dotyczących różnych aspektów innowacyjności. Poniższe rozważania, pomimo iż w swej naturze teoretyczne, opierają się na analizie badań empirycznych, odnoszących się do rozmaitych elementów charakteryzujących innowację radykalną oraz zarządzanie tym typem działalności innowacyjnej.

Temat zarządzania innowacją radykalną na poziomie grupowym nie jest często podejmowany na obszarze nauk o zarządzaniu. Zestawienie dwóch typów przedsiębiorstw (dojrzałych firm i start-upów) pozwoliło na identyfikację czynników warunkujących powodzenie i porażkę innowacji radykalnych, w szczególności w kontekście budowania kultury organizacyjnej, zarządzania wiedzą i zasobami ludzkimi.

Charakterystyka innowacji radykalnej

Radykalna innowacja definiowana jest w różnoraki sposób. Jako element konstytuujący ten typ innowacji wskazuje się oddalenie od obecnego kierunku technologicznego, segmentu rynkowego i konsumentckiego³. Innym kryterium jest realizacja potrzeb dotychczasowych klientów, przeciwstawiona realizacji nowych potrzeb i rynków, które

² Chang Y.-C., *How do established firms improve radical innovation performance? The organizational capabilities view*, „Technovation” 2012, t.32, nr 7-8, s. 441-451

³ Abernathy W.J., Clark K.B., *Innovation: Mapping the winds of creative destruction*, „Research Policy” 1985, t.14, nr 1, s. 3-22.

realizuje innowacja radykalna⁴. Ten typ innowacji wymaga oderwania się od dotychczasowej wiedzy i kompetencji przedsiębiorstwa i ze swej natury jest eksploracyjna, w przeciwieństwie do eksploatacyjnej, narastającej innowacji (np.: March, 1991; Levinthal i March, 1993).

Biorąc pod uwagę docelowy rynek, w który wymierzona jest innowacja, McDermott i Connor w swoich długoletnich, pogłębionych badaniach case study firm wdrażających radykalne innowacje rozróżnili dwa typy rynków⁵:

- Istniejące rynki, w obszarze których funkcjonuje firma lub posiada infrastrukturę konieczną do zaangażowania się w nie. Celem innowacji jest osiągnięcie przewagi technologicznej na już istniejącym rynku. Ryzyko związane z wejściem na istniejący rynek to: osiągnięcie odpowiedniego stopnia zysku, zarządzanie ryzykiem kanibalizmu organizacyjnego, przełamywanie oporu rynkowego wobec nowej technologii.
- Nowe, jeszcze nieeksplorowane rynki. Zaangażowanie w rynek, który jeszcze nie jest zidentyfikowany lub wystarczająco rozwinięty. Problemy związane z tym obszarem to: lokalizacja nowej jednostki odpowiadającej za implementację innowacji w obrębie organizacji oraz budowanie efektywnego modelu biznesowego związanego z wdrożeniem innowacji.

Elementy charakteryzujące zarządzanie innowacją radykalną

Radykalna innowacja na poziomie grupowym różni się od innowacji o bardziej narastającym, zachowawczym charakterze. Poniżej przedstawione zostaną trzy obszary wyróżniające zarządzanie zespołem zajmującym się radykalną innowacją: struktura zespołu, zarządzanie kompetencjami oraz wymiana wiedzy w obrębie sieci. Analiza elementów charakteryzujących innowację radykalną da podstawę do przedstawienia różnic w kulturze organizacyjnej firm o ugruntowanej pozycji oraz start-upów w dalszych częściach pracy.

⁴ Christensen C.M., Raynor M.E., *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press 2003.

⁵ McDermott C.M., Connor G.C.O., *Managing radical innovation : an overview of emergent strategy issues...*, op. cit.

■ Struktura zespołu

Zespoły pracujące nad radykalną innowacją charakteryzują się mnogością ról podejmowanych przez członków zespołów. Ról tych nie cechuje kontynuacja, a wiele z nich również nie jest połączonych między sobą⁶. Zespoły innowacyjne zbudowane są z małej ilości najważniejszych dla projektu członków (w badaniach prowadzonych przez wymienionych badaczy było to zazwyczaj 5-6 osób), posiadających wielosektorowe, specjalistyczne doświadczenie w jednej dziedzinie, równocześnie wykazując kompetencje i wiedzę w kilku innych dziedzinach. W badaniach wyróżniono następujące role członków zespołów zajmujących się radykalnymi innowacjami⁷:

- Generator idei – analizuje i syntetyzuje wiedzę o rynkach, technologiach, podejściach i procedurach; z tej wiedzy rodzi się idea/produkt odpowiadająca na nowe potrzeby;
- Przedsiębiorca – rozpoznaje, prezentuje, popiera ideę i jej realizację przed zarządem i innymi organami;
- Lider projektu – planuje i koordynuje zestawy zadań i zasoby ludzkie zaangażowane we wprowadzanie idei w życie;
- Strażnik u bram – zbiera i kataloguje informacje na temat istotnych zmian w wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu firmy, filtrowanie informacji może się skupiać na rozwoju na rynku, produkcji, technologii;
- Sponsor/coach– wsparcie, protekcja nad projektem, bycie orędownikiem projektu, prowadzenie mniej doświadczonego personelu;
- Rozpoznający szansę – rola powiązana z generatorem idei – rozpoznaje potencjał projektu, a także jego komercyjne możliwości;
- Absolwent projektu – osoba początkowo będąca liderem projektu, która w toku realizacji została przeniesiona na inne stanowisko w firmie (niezwiązane z projektem).

⁶ O'Connor G.C. i McDermott C.M., *The human side of radical innovation*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2004, t.21, nr 1-2, s. 11-30

⁷ Ibidem, s.15-17

■ Zarządzanie kompetencjami

Zarządzanie kompetencjami w obrębie firmy prowadzić może do ich stopniowego zwiększania w danym obszarze albo do zniszczenia dotychczasowych kompetencji i zastąpienia ich innymi (C.M. McDermott i G.C.O. Connor, 2002, Tushman i Anderson, 1986). Radykalna innowacja wiąże się jednak z nowym rodzajem rozwoju kompetencji, który opiera się o wejście w nowy segment i nabycie oryginalnych, niewystępujących dotąd kompetencji. Również znaczna część procesu zarządzania projektami, w ramach projektów związanych z radykalną innowacją, jest w mniejszym stopniu naceLOWANA na dotrzymywanie terminów i wywiązywanie się z określonych działań, a w większym – na rozwój kompetencji za pomocą alternatywnych kanałów, jak np. nawiązywanie partnerstw⁸.

Należy pamiętać, że kompetencje kognitywne leżące u podstaw innowacji radykalnej, nie są cechą organizacji, ale jednostek. Dlatego też zarządzanie kompetencjami innowacyjnymi i kreatywnymi jest kluczowym elementem zarządzania radykalną innowacją. Szczególnie ważne jest budowanie zespołu i zarządzanie jego kompetencjami kierujące się w stronę wielowymiarowości wiedzy i doświadczenia jego członków. Ponieważ innowacja radykalna jest związana z nowym, nieeksplorowanym jeszcze obszarem, towarzyszyć jej będzie duża ilość nowej wiedzy i problemy, do których rozwiązania konieczne jest tworzenie połączeń między potencjalnie niezwiązanymi ze sobą elementami i informacjami⁹. Problemy te mogą być rozwiązane za pomocą interdyscyplinarnych metod, wykorzystujących wielospecjalistyczną wiedzę i umiejętności. Proces ten jest skoreLOWANY z dużą ilością błędów, których korekta wymaga współpracy specjalistów z różnych dziedzin¹⁰. Stąd też wysoki poziom transferu wiedzy, w szczególności w pierwszych etapach tworzenia innowacji. Rozwój radykalnych innowacji wymaga wyższego natężenia transferu wiedzy niż rozwijanie

⁸ Ibidem

⁹ Johannessen J.-A., *Organisational innovation as part of knowledge management*, „International Journal of Information Management” 2008, t.28, nr 5, s. 403-412

¹⁰ Hernandez-Espallardo M., Sanchez-Perez M., Segovia-Lopez C., *Exploitation- and exploration- based innovations: The role of knowledge in inter-firm relationships with distributors*, „Technovation” 2011, t.31, s. 203-215

mniej innowacyjnych produktów¹¹. Zespołom zajmującym się radykalną innowacją trudniej jest zaplanować i określić elementy wymaganej wiedzy w początkowej fazie projektu. Znaczne ilości nowej wiedzy zaangażowane w proces radykalnej innowacji sprawiają, że proces ten jest nieprzewidywalny. Oznacza to, że transfer wiedzy musi być organizowany w modelu „krok po kroku”, szczegółowa wiedza musi być wymiana między specjalistami i na bieżąco ustalany zakres koniecznych szczegółów¹². Wielkość transferu wiedzy obniża się po tym, jak określony zostaje ostateczny kształt proponowanej innowacji.

■ Wymiana wiedzy w obrębie sieci

Kolejnym istotnym elementem zarządzania innowacją radykalną jest poszukiwanie wiedzy poza organizacją wprowadzającą innowację. Tworzenie sieci kontaktów jest kluczowym elementem tworzenia i implementacji innowacji radykalnej¹³. Ze względu na wysoki stopień nowej dla przedsiębiorstwa i rynku wiedzy potrzebnej dla implementacji radykalnej innowacji konieczne jest wchodzenie w relacje z otoczeniem w celu rozwiązywania problemów powstających w trakcie procesu innowacyjnego.

Wskazuje się 4 potencjalne sposoby tworzenia sieci na poczet innowacji radykalnych, wyznaczanych przez 2 parametry – jak łatwo nawiązać kontakt z danym partnerem oraz jak łatwo znaleźć potencjalnego partnera¹⁴:

- budowanie sieci w najbliższym otoczeniu;
- budowanie sieci w dalszym otoczeniu;
- budowanie związków z nieoczekiwanym partnerem;
- działanie na niezbadanym terytorium.

¹¹ Kelley D.J. et al., *Building an organizational capability for radical innovation: The direct managerial role*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2011, t.28, nr 4, s. 249-267

¹² Schmickl C., Kieser A., *How much do specialists have to learn from each other when they jointly develop radical product innovations?*, „Research Policy” 2008, t.37, nr 3, s. 473-491

¹³ Birkinshaw J.M., Bessant J., Delbridge R., *Finding, Forming and Performing: Creating Networks For Discontinuous Innovation*, „California Management Review” 2007, t.49, nr 3

¹⁴ Ibidem

Pierwszy sposób opiera się na łatwych do zidentyfikowania oraz potencjalnie zainteresowanych współpracą partnerach, jak na przykład dotychczasowi partnerzy biznesowi. Potencjalny partner jest najczęściej znany z bezpośredniego kontaktu. Partnerstwo wymaga dostosowania się potencjalnych partnerów do siebie, zrozumienia odmiennych punktów widzenia i funkcjonowania (np. współpraca firm komercyjnych ze szkołami wyższymi).

Budowanie sieci w dalszym otoczeniu opiera się na poszukiwaniu potencjalnych partnerów poza granicami geograficznymi, instytucjonalnymi i etnicznymi¹⁵. Tworzenie sieci w tym obszarze opiera się o wydzielenie jednego z dwóch rodzajów ról: „klucz do granicy” i „skaut”. Klucze granic to osoby, które odnajdują się w obu światach – organizacji oraz potencjalnego partnera. Skauci to jednostki, których zadaniem jest budowa sieci kontaktów poza firmą, również w sektorach i obszarach, w których firma nie funkcjonuje¹⁶.

Trzeci sposób tworzenia sieci opiera się na poszukiwaniu partnerów, którzy są łatwi do zidentyfikowania, ale potencjalnie niechętni do nawiązywania współpracy. Sposobem na nawiązanie współpracy jest skupienie partnerów wokół wspólnego celu, na przykład poprzez wykreowanie wspólnego projektu¹⁷.

Ostatni rodzaj strategii tworzenia sieci opiera się na poszukiwaniu partnerów trudnych do zidentyfikowania, działających w nieznanym dla organizacji obszarze. Strategią na radzenie sobie z tym typem potencjalnego partnera jest stopniowe przełamywanie jego niechęci poprzez redukcję barier międzyorganizacyjnych lub zaangażowanie trzeciej strony usytuowanej bliżej potencjalnego partnera¹⁸.

Start-up kontra korporacja

W obliczu konfliktu między innowacją radykalną i narastającą przedsiębiorstwa mają tendencję do wybierania rozwiązań przynoszących krótkofalowy zysk, które wymagają mniejszych nakładów środków.

¹⁵ Ibidem, s. 8

¹⁶ Ibidem

¹⁷ Ibidem, s. 9

¹⁸ Ibidem, s. 11

W szczególności niechęć do podejmowania radykalnych innowacji dotyczy dużych firm o stabilnej pozycji rynkowej, przez co w praktyce przegrywają one w tym obszarze ze start-upami i firmami typu spin-off, a najsilniejszym bodźcem do adaptacji radykalnej innowacji jest fakt wprowadzenia jej przez konkurencję¹⁹. W sytuacji radykalnej zmiany technologicznej na danym rynku, duże firmy tracą pozycję lidera²⁰.

Radykalne innowacje wymagają kultury organizacyjnej opartej o inny zbiór wartości niż innowacja narastająca lub brak nacisku na innowację w obrębie organizacji. Można wskazać 4 obszary, w obrębie których kultura organizacyjna start-upów i dużych firm o ugruntowanej pozycji się różni, a które to różnice przemawiają na korzyść tych pierwszych. Obszary te to²¹:

- Sposób wynagradzania
- Kontrola projektów
- Cele finansowe
- Zasoby ludzkie

W obrębie zarobków wskazuje się na podstawową różnicę w systemie wynagrodzeń, a mianowicie zasadę sprawiedliwości. Zarobki w dużych firmach ustalane są według licznych czynników, tj. porównanie płac wszystkich pracowników, ich poziomu edukacji, zarobków w innych firmach, kosztów życia, zakresu odpowiedzialności, lokalizacji, itp²². W start-upach natomiast wartość wynagrodzenia jest bezpośrednio związana z wartością firmy, co przekłada się na zwiększoną motywację do osiągnięcia przez firmę dobrych wyników.

System kontroli projektów również znacząco różni się w obu typach firm. W dużych firmach i korporacjach główna decyzja o finansowaniu jakiegoś przedsięwzięcia podejmowana jest na początku projektu, a kolejne etapy są raczej jego ewaluacją. W start-upach każdy etap może zakończyć się odcięciem finansowania projektu.

¹⁹ Shane S.A., *Academic Entrepreneurship: University Spinoffs And Wealth Creation (New Horizons in Entrepreneurship Series)*, Edward Elgar Pub 2004, s. 352

²⁰ Chang Y.-C. et al., *How do established firms improve radical innovation performance? The organizational capabilities view*, „Technovation” 2012, t.32, nr 7-8, s. 441-451

²¹ Watts R.M., *Commercializing Discontinuous Innovations*, „Research – Technology Management”, 2001, s. 26-31

²² Ibidem, s. 27

Cele finansowe stawiane dużym firmom oraz start-upom również znacząco się różnią. Od tych pierwszych oczekuje się stałego wzrostu, raportowanego kwartalnie w wynikach finansowych. Od zarządzających start-upem oczekuje się natomiast osiągnięcia maksymalnej wartości likwidacyjnej przedsiębiorstwa w ciągu 10 lat od rozpoczęcia działalności.

Czwartym, wskazywanym elementem jest różnica w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi. W dużych, stabilnych firmach jest ono nastawione na budowanie ścieżek kariery, rozwój kompetencji pracowników, angażowanie pracowników w kolejne projekty. W start-upach zatrudnia się specjalistów w swojej dziedzinie, którzy rozliczani są od efektów, a w przypadku nie wywiązywania się z nich, są oni zwalniani.

Wydaje się, że lista ta może być rozszerzona o inne czynniki, mające wpływ na rezygnację przez menadżerów zatrudnionych w dużych firmach innowacji radykalnej, pomimo jednoznacznych wyników badań wskazujących na konieczność podejmowania jej przez firmy pragnące zachować organiczny rozwój. Czynniki, które powinny być brane pod uwagę to:

- reputacja,
- motywacje pracowników,
- konkurencja.

Istotnym elementem, który ma wpływ na decyzję o podjęciu radykalnej innowacji jest reputacja. Firmy o ugruntowanej pozycji traktują reputację, jako niematerialną wartość firmy, która jest efektem wieloletnich starań na rzecz doskonalenia procesu obsługi sprzedaży, łańcucha dostaw, komunikacji, itp. Zaangażowanie w radykalną innowację wiąże się z ryzykiem utraty tego kapitału lub niewykorzystaniem go. Utrata reputacji nie grozi start-upom, które, z założenia, jako firmy relatywnie krótko funkcjonujące na rynku nie skumulowały kapitału zaufania społecznego.

Zaangażowanie w projekty z zakresu radykalnej innowacji obciążone jest ryzykiem dla kariery osób pracujących nad nimi. Pracownicy start-upów mają poczucie uczestniczenia w czymś nowym, o wyjątkowym charakterze²³. Natomiast duże, stabilne firmy opierają się o kulturę wspierającą wolne zmiany, stopniowe doskonalenie istniejących produktów, powoli zmieniające się otoczenie, przez co zapewniają bardziej

²³ O'Connor G.C., McDermott C.M., *The human side of radical innovation...*, op. cit.

stabilne warunki zatrudnienia, które stoją w opozycji do radykalnych innowacji i ryzyka, które ze sobą niesie. Uczestniczenie w projekcie innowacyjnym będzie więc miało większy efekt motywujący na pracowników start-upów.

Konkurencja jest ostatnim czynnikiem różnicującym start-upy i dojrzałe firmy. Ma ona pozytywny wpływ na działalność start-upów i sprawia, że rosną one w szybszym tempie²⁴. W przypadku firm o ustabilizowanej pozycji to działania konkurencji są często głównym motywatorem do wdrożenia zmiany. Konkurencja ma więc motywujący wpływ na oba typy organizacji, na różnym etapie procesu innowacyjnego.

Podsumowanie

Mimo, iż radykalna innowacja wielokrotnie wskazywana jest jako warunek konieczny rozwoju firmy, organizacje często nie decydują się na jej implementację. Firmy o ugruntowanej pozycji w przypadku sytuacji konfliktu między radykalną innowacją a formami mniej radykalnymi, o bardziej narastającym charakterze będą miały tendencję do wyboru formy bardziej zbliżonej do obecnej linii działalności firmy. Kultura organizacji, presja, a także sposób rozliczania efektów firmy będą wpływać na podejmowanie programów innowacyjnych o mniejszym stopniu ryzyka i krótszym okresie implementacji.

W opracowaniu przedstawiono podstawowe obszary działalności, odróżniające duże firmy od start-upów, które mają wpływ na częstotliwość i skuteczność wdrażania radykalnych innowacji. Są to: sposób wynagradzania, kontrola projektów, cele finansowe, zasoby ludzkie, reputacja, motywacje pracowników, konkurencja. Sposób funkcjonowania i wartości dużych firm sprawiają, że radykalna innowacja staje się sprzeczna z krótkoterminowymi celami przedsiębiorstwa, a także jego kulturą organizacyjną. Efektem tego jest przewaga konkurencyjna osiągnięta w obszarze radykalnej innowacji przez start-upy, których sposób funkcjonowania opiera się wysokim poziomom ryzyka, niepewności i działania na nowych obszarach.

²⁴ Rok Y.H., *Competition And Its Virtue To New Startups Under The Potential Threat Of Entry*, „Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research” 2011, t.45, nr 3, s. 1-21

BIBLIOGRAFIA

1. Abernathy W.J., Clark K.B., *Innovation: Mapping the winds of creative destruction*, „Research Policy”, 1985, t.14, nr 1
2. Birkinshaw J.M., Bessant J., Delbridge R., *Finding, Forming and Performing: Creating Networks For Discontinuous Innovation*, „California Management Review”, 2007, t.49, nr 3
3. Chang Y.-C., Chang H.-T., Chi H.-R., Chen M.-H., Deng L.-L., *How do established firms improve radical innovation performance? The organizational capabilities view*, „Technovation”, 2012, t.32, nr 7–8
4. Christensen C.M., Raynor M.E., *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press 2003
5. Kelley D.J., O'Connor G.C., Neck H., Peters L., *Building an organizational capability for radical innovation: The direct managerial role*, „Journal of Engineering and Technology Management”, 2011, t.28, nr 4
6. McDermott C.M., Connor G.C.O., *Managing radical innovation : an overview of emergent strategy issues*, „The Journal of Product Innovation Management”, 2002, t.19, nr July 1999
7. O'Connor G.C., McDermott C.M., *The human side of radical innovation*, „Journal of Engineering and Technology Management”, 2004, t.21, nr 1–2
8. Roberts, E.B., Fusfeld, A.R., *Critical functions: needed roles in the innovation process*, In: Katz R. (Ed.), *Career Issues in Human Resource Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1982
9. Rok Y.H., *Competition And Its Virtue To New Startups Under The Potential Threat Of Entry*, „Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research”, 2011, t.45, nr 3
10. Schmickl C., Kieser A., *How much do specialists have to learn from each other when they jointly develop radical product innovations?*, „Research Policy”, 2008, t.37, nr 3
11. Shane S.A., *Academic Entrepreneurship: University Spinoffs And Wealth Creation (New Horizons in Entrepreneurship Series)*, Edward Elgar Pub 2004

12. Tushman, M.L., Anderson, P., Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, September 1986
13. Watts R.M., *Commercializing Discontinuous Innovations*, „Research – Technology Management”, 2001

MGR JUSTYNA BANDOŁA – jest absolwentką Instytutu Nauk Politycznych i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Jagiellońskiego i doktorantką na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej. Jej zainteresowania naukowe obejmują zarządzanie innowacją, zachowania organizacyjne oraz zarządzanie wiedzą.

e-mail: justyna.bandola@gmail.com

Dr Beata Glinkowska

ROZDZIAŁ III

Proces umiędzynaradawiania przedsiębiorstw z sektora MŚP – motywy i bariery

Streszczenie

W opracowaniu zamieszczone zostały wyniki badań własnych wykonanych na próbie 11 przedsiębiorstw z sektora MŚP w województwie łódzkim z branży handlowej i produkcyjnej. Ankieta skierowana była do przedsiębiorców i dotyczyła głównie motywów i barier w procesie umiędzynaradawiania przedsiębiorstw. Dokonano także analizy wybranych aspektów związanych z procesem internacjonalizacji sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, umiędzynarodowienie, przedsiębiorstwo międzynarodowe

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu z zakresu internacjonalizacji przedsiębiorstw, daje się zauważyć nie tylko różnicowanie terminologiczne, ale także różne rozumienie tego procesu. Można jednakże znaleźć wspólny mianownik, którym jest globalizacja i związane z nią ciągłe eliminowanie (czy raczej zacieranie się) różnych barier między gospodarkami. Rośnie konkurencja na macierzystych rynkach krajowych, co sprzyja podejmowaniu działań przez przedsiębiorców w kierunku

ekspansji ich firm na rynki zagraniczne¹. Nie bez znaczenia dla liberalizacji rynków jest siła wpływu jednolitego rynku europejskiego, głównie w sektorach i branżach związanych z nowymi technologiami, co powoduje konieczność szybkiego poszukiwania nowych, ponadnarodowych rozwiązań i możliwości². Sprzyja temu swobodny przepływ know-how, kapitału i wzorców zarządzania. Celem autorki jest analiza wybranych zagadnień związanych z procesem umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, zwłaszcza w kwestii motywów i barier z tym związanych. W opracowaniu zawarto między innymi wyniki badań własnych, wykonanych na próbie jedenastu przedsiębiorstw z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Badania zostały wykonane w przedsiębiorstwach z branży handlowej (6), budowlanej (1), produkcyjno-handlowej (4) w województwie łódzkim. Zastosowanym narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu przeprowadzony z właścicielami, bądź kadrą kierowniczą badanych firm.

Proces umiędzynaradawiania (internacjonalizacji) – podejścia i definicje

Według badaczy szwedzkich J. Johansona i J.R. Vahlne proces internacjonalizacji to każda działalność gospodarcza, którą organizacja podejmuje za granicą, ale w skali międzynarodowej (nie światowej), gdyż globalizacja jest postrzegana jako wyższy etap internacjonalizacji (umiędzynarodowienia)³. Austriak J. Schumpeter podkreśla, że internacjonalizacja jest procesem innowacyjnym⁴. Niemiec E.A. Dörnberg postrzega ją jako proces i pewien sposób postępowania, także jako

¹ Daszkiewicz N., Wasilczuk J., Dominiak P., *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec procesów integracji gospodarki światowej – teoria i metodologia badań* [w:] Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz N. (red.) *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Francji, Włoch, Czech i Polski*, Wyd. SPG, Gdańsk 2005, s. 5-7

² Daszkiewicz N., Wasilczuk J., Dominiak P., *Europejski sektor małych i średnich przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki światowej* [w:] *Małe i średnie...*, op. cit., s. 3-4

³ Johanson J., Vahlne J.E. *The Internationalization Process of the firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Commitments*, *Journal of International Business Studies* 8, 1977

⁴ Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 93

zjawisko statystyczne⁵. W literaturze włoskiej (A. Minguzzi, R. Passaro) można odnaleźć spostrzeżenie, że posiadanie wiedzy koncepcyjnej i aplikacyjnej jest kluczowym czynnikiem, dzięki któremu można pozyskać przewagę konkurencyjną w procesie umiędzynarodowienia⁶. Także w literaturze polskiej istnieje wiele definicji tego zagadnienia. N. Daszkiewicz podkreśla, że nie można internacjonalizacji utożsamiać z globalizacją, czy też eksportem, jak czynią to niektórzy⁷. Dla G. Gierszewskiej i B. Wawrzyniaka internacjonalizacja, to całość przepływów czynników produkcji między państwami⁸. Według J. Rymarczyka istotą procesu internacjonalizacji jest „każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą”⁹. Co do tempa procesu internacjonalizacji najszybciej umiędzynarodawiają się te organizacje, które mają zaawansowane technologie (lub z nich korzystają B.G.), także, których właściciele (kierownicy, menedżerowie B.G.) posiadają najwyższe kompetencje¹⁰. Sprawdzenie stopnia lub tempa umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, czy też uznania go jako międzynarodowe wymaga użycia wielu czynników i wskaźników. Według J. Rymarczyka do najważniejszych wskaźników mających zastosowanie przy badaniu intensywności przebiegu powyższego procesu zaliczyć można¹¹:

- liczbę obsługiwanych rynków (zagranicznych),
- udział księgowej wartości aktywów za granicą w majątku firmy ogółem,

⁵ Dörnberg E.A., *Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen – Auswirkungen auf Organisationsstruktur und Führungsstil*, Gottingen, Vandenhoeck, Ruprecht, 1982, s. 93

⁶ Minguzzi A., Passaro R., *Entrepreneurship Behaviour and International Market Activity: Some Empirical Findings from a cross-Sector Analysis*, Research Institute on Service Activities, National Research Council, Naples 1993 s. 57

⁷ Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, wyd. II poprawione, Wyd. SPG, Gdańsk 2004, s. 14-15

⁸ Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001, s. 17-21

⁹ Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE S.A., Warszawa 2004, s. 19

¹⁰ Nogalski B., Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja polskich małych i średnich przedsiębiorstw – przymus czy swobodny wybór* [w:] Strategie korporacji działających w skali ponadnarodowej, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Tychy, 3-4 listopad 2005

¹¹ Rymarczyk J., *Internacjonalizacja... op. cit.*, s. 24

- udział zysków pochodzących z zagranicy w całkowitym zysku firmy,
- skalę bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- udział w rynkach zagranicznych,
- udział pracowników zatrudnionych za granicą w zatrudnieniu ogółem firmy.

Według raportu OECD, firmy międzynarodowe to takie, które pozyskują 10% lub więcej (ale mniej niż 40%) czynników wytwórczych z zagranicy i przynajmniej 10% (ale mniej niż 40%) przychodów zagranicznych¹².

Sektor MŚP– zagadnienia wybrane

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), określany często jako small business, to w Polsce ponad dwa miliony podmiotów gospodarczych o różnych formach organizacyjno-prawnych, zatrudniających 60% ogółu zatrudnionych w gospodarce. W sektorze tym, ilościowo najczęściej jest przedsiębiorstw zatrudniających do 9 osób. Rozwój sektora MŚP, zapoczątkowany przez transformację gospodarczą, motywowany przez kolejne programy rządowe, wreszcie przyspieszający dzięki procesom liberalizacji rynków i globalizacji, przeżywa w Polsce swój dość dynamiczny rozwój. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej reguluje kryteria kwalifikujące firmy do kategorii poszczególnych nazw. Zatem, w art. 104 można odnaleźć zapis, że mikroprzedsiębiorcą jest ta firma, która w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniała średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz osiągnęła „roczny obrót netto (...) nieprzekraczający równowartość w złotych 2 mln euro, lub suma aktywów bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyła równowartości w złotych 2 mln euro”¹³. Art. 5 określa adekwatnie kategorię małego przedsiębiorcy: mniej niż 50 pracowników, obroty netto nieprzekraczające 10 mln euro; Art. 6 zaś określa kategorię średniego przedsiębiorcy: mniej niż 250 pracowników i obroty netto nieprzekraczające równowartość w złotych 50 mln euro¹⁴.

Rozwój sektora MŚP jest powodem aktywizacji nie tylko społeczności lokalnej, ale także zmniejszania się bezrobocia, zwiększenia się udziału

¹² Globalisation and small and medium enterprises, OECD, Paris 1997

¹³ Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004, Dz.U. 2004, Nr 173, poz. 1807

¹⁴ ibidem

sektora prywatnego w strukturze gospodarki, tworzenia się nowoczesnego otoczenia kooperacyjno-usługowego, zwiększenia ilości i poziomu innowacji, przyrostu PKB. Istnienie i rozwój tego sektora powinien być priorytetem dla każdego rządu. Na rynku funkcjonuje wiele instytucji wspierających małe i średnie przedsiębiorstwa, np. Agencje Rozwoju Regionalnego, Fundusze Mikro, Fundusze Pożyczkowe, Fundusze Poręczeń Kredytowych, Inkubator Przedsiębiorczości, Punkty Konsultacyjno-Doradcze, Regionalne Instytucje Finansujące, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości¹⁵. Nie mniej jednak małe i średnie przedsiębiorstwa przeżywają poważny kryzys spowodowany głównie sytuacją ekonomiczną Polski i świata. Powodem takiego stanu rzeczy jawi się też być nasycenie rynku, zwiększająca się liczba i siła konkurencji, brak możliwości znalezienia nisz na krajowych rynkach. Stąd też przedsiębiorcy i menedżerowie poszukują nowych możliwości na rynkach zagranicznych. Zagadnienie internacjonalizacji firm z sektora MŚP jest zagadnieniem dość młodym, kojarzonym z późnymi latami 90. XX wieku. Wchodzenie MŚP w międzynarodowe interakcje i zależności poparte jest wieloma motywami i cechuje się istnieniem wielu barier.

Motywy podejmowania działalności międzynarodowej

W literaturze przedmiotu można doszukać się wielu motywów związanych z procesem internacjonalizacji sektora MŚP. Jednym z nich są koszty działalności firm¹⁶. Niejednokrotnie zdarza się, że koszty związane z surowcami i materiałami, transportem, koszty pracy są o wiele wyższe w Polsce niż w innych krajach. Stąd też staje się to powodem do zaistnienia kolejnych motywów dla przedsiębiorców, związanych z poszukiwaniem nowych rynków lub zwiększeniem w nich udziału, czy też różnicowaniem produktów. Innymi motywami wymienianymi przez niektórych badaczy są¹⁷:

¹⁵ Analiza i ocena wpływu integracji Polski z Unią Europejską w sferze ekonomiczno – społecznej, Raport Podzespołu Zadaniowego nr 29, powołanego przez Komitet Integracji Europejskiej, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 1998

¹⁶ Witkowska J., Wysokińska Z., *Umiedzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej*, Wyd. UŁ, Łódź 2006, s. 17

¹⁷ Matthyssens P., Pauwels P., Vandenbempt K., *Strategic Behavior in Globalizing Markets: Case Studies on the Internationalization of Mid-Sized MNEs*, [w:] *Proceedings of 6th Workshop in International Business*, University of Vaasa 2001

- wejście kluczowych klientów firm na rynki zagraniczne,
- procesy koncentracji w przemyśle,
- konieczność obniżenia kosztów.

J. Rymarczyk wszystkie motywy podzielił na¹⁸: rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe, polityczne. Do motywów rynkowych zalicza przede wszystkim otwarcie nowych rynków, albo zwiększenie udziału w rynkach już posiadanych, także chęć wyprzedzenia konkurentów. Motywy kosztowe w procesie umiędzynarodowienia firmy wiążą się przede wszystkim z obniżeniem kosztów produkcji, często związanych z niższymi kosztami pracy ale także z podejmowaniem inwestycji w tych krajach, gdzie ich przeprowadzenie będzie po prostu tańsze. Motywy zaopatrzeniowe w literaturze przedmiotu mają znaczenie dla przedsiębiorców wówczas, gdy surowce, materiały lub komponenty są droższe w kraju macierzystym niż za granicą albo, gdy w kraju jest ich brak. Motywy polityczne związane są z polityką danego państwa w zakresie np. wspierania eksportu, czy polityki podatkowej.

W literaturze można dostrzec zróżnicowane motywy podejmowania współpracy z rynkami zagranicznymi, a ich mnogość sugeruje, że jest to zależne od świadomości przedsiębiorców, menedżerów, od czynnika kulturowego, od szeroko rozumianych kosztów funkcjonowania na rynkach krajowych, od polityki państwa, od postępowania procesów globalizacji i liberalizacji rynków. Pamiętać należy jednak, że jest to sprawa indywidualna każdej organizacji i może wynikać z nietypowych pobudek. Taką nietypową pobudką może być także efekt snobizmu.

Bariery w przebiegu procesu internacjonalizacji sektora MŚP

Wymienianymi przez H. Adebahra barierami dla otwarcia współpracy z rynkiem zagranicznym albo utrzymaniem się na nim są¹⁹:

- stagnacja na rynku krajowym,
- schyłek w cyklu życia produktu/ów,

¹⁸ Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE S.A., Warszawa 2004, s. 58 i nast.

¹⁹ Adebahr H., *Auslandsaktivitäten deutsche Unternehmen – Chancen der Zukunftssicherung*, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Köln, Dortmund 1980, s. 13

- niewykorzystanie w pełni mocy produkcyjnych na istniejącym rynku,
- wzrost liczby i siły konkurencji,
- dynamiczny rozwój rynków zagranicznych,
- zmiana przepisów w kierunku ich restrykcji w kraju macierzystym,
- chęć utworzenia wspólnego rynku.

Według koncepcji S.T. Cavusgila istnieją cztery kategorie barier²⁰:

- wewnętrzne – krajowe;
- wewnętrzne – zagraniczne;
- zewnętrzne – krajowe;
- zewnętrzne – zagraniczne.

Barьеры wewnętrzne – krajowe wiążą się między innymi z wewnętrznymi słabościami albo przekonaniem organizacji co do kwestii braku potrzeby wyjścia na rynki zagraniczne, albo strachu przed rozpoczęciem współpracy z zagranicą. Powodem tego może być mała wiedza na temat współpracy z danym krajem.

Barьеры wewnętrzne – zagraniczne wynikają głównie z braku możliwości sprostania wymaganiom zagranicy co do, np. szybkiego dojazdu, dostarczenia serwisu, dotrzymania warunków gwarancji. Jest to też często związane ze zbyt dużymi kosztami, przerastającymi możliwości danej firmy.

Barьеры zewnętrzne – krajowe mają ścisły związek z większością barier związanych z internacjonalizacją i brakiem wsparcia w tym zakresie. Skomplikowana dokumentacja zagraniczna może u każdego przedsiębiorcy osłabić motywację do współpracy.

Barьеры zewnętrzne – zagraniczne wiążą się z makrootoczeniem danego przedsiębiorstwa, a w szczególności czynnikami ekonomicznymi i międzynarodowymi (kursy walut, kryzysy, dodatkowe restrykcje).

Motywy i bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw – analiza wyników badań

Do próby badawczej wytypowano jedenaście przedsiębiorstw z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Badania zostały

²⁰ Cavusgil S.T., Differences among exporting firms based on their degree of internationalisation. Journal of Business Research 1984, s. 12

wykonane w przedsiębiorstwach z branży handlowej (6), budowlanej (1), produkcyjno-handlowej (4) w województwie łódzkim. Zastosowanym kryterium był dobór celowy. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu przeprowadzony z właścicielami bądź kadrą kierowniczą badanych firm. Firmy z branży handlowej, to 3 sklepy odzieżowe i 3 magazyny regionalne (firmy kurierskiej i spożywczych); z branży budowlanej wytypowano 1 mikro firmę; z branży produkcyjno-handlowej wytypowano 4 przedsiębiorstwa produkujące odzież i sprzedającą ją za granicę (Francja, Niemcy). Przy doborze kierowano się kryterium współpracy z zagranicą i znajomością właścicieli bądź menedżerów (co znacząco ułatwiło przeprowadzenie badań). Badanie zostało wykonane w grudniu 2012 roku.

Kwestionariusz wywiadu składał się z dziesięciu pytań dających możliwość swobodnej wypowiedzi respondentom.

Pytanie pierwsze dotyczyło próby zdefiniowania, czy badane przedsiębiorstwo współpracuje (bądź: współpracowało lub zamierza współpracować z zagranicą). Ogółem z zagranicą kooperuje 5 przedsiębiorstw: 3 o charakterze handlowym i 2 produkcyjno-handlowym. Podstawą współpracy badanych przedsiębiorstw jest eksport, bądź import. Pozostali respondenci wypowiadali się, że raczej nie myślą o działaniu poza granicami kraju. Działają albo na rynku lokalnym, albo regionalnym (region województwa łódzkiego). Z pozostałych przedsiębiorstw 2 rozwijają współpracę na zasadzie eksport-import, 2 – eksport i 1 – import. Przeprowadzone badania pokazały, że inne były motywy współpracy dla przedsiębiorstw „uprawiających” eksport, a inne dla importujących surowce. Przedsiębiorcy, bądź menedżerowie współpracujący z zagranicą na zasadzie eksportu, wśród podanych motywów tej współpracy wymienili następujące (kolejność według ważności dla respondentów):

- chęć zwiększenia przychodów;
- uzyskanie większej marży handlowej na sztuce produktu;
- chęć szybkich zarobków;
- chęć rozwoju w związku z dywersyfikacją produktową i stosowaną technologią;
- zmniejszające się możliwości sprzedaży na rynku krajowym;
- pojawianie się coraz większej liczby konkurencji;

- szybki proces opanowywania rynków lokalnych/regionalnych przez istniejącą konkurencję;
- wejście na rynki zagraniczne, rozumiane jako rozszerzenie rynków;
- istniejące okazje związane z przepisami prawa;
- znajomość danego rynku zagranicznego związana z pochodzeniem jednego z właścicieli;
- liberalizacja rynków;
- prestiż.

Wymienione powyżej motywy można umieścić, zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez J. Rymarczyka, w dwóch grupach: motywy o charakterze rynkowym i politycznym.

Jak już wyżej wspomniano, innymi motywami kierują się we współpracy z zagranicą te firmy, które importują surowce, materiały czy produkty. Motywy te wymieniono według podanej przez respondentów wagi:

- niższe koszty zakupu surowców, materiałów, czy produktów gotowych (niż w Polsce);
- luki w prawie pozwalające uniknąć dodatkowych kosztów (np. związanych z podatkami);
- brak odpowiednich surowców i materiałów w Polsce;
- unikalność produktu, dzięki czemu jest nisza dla sprzedaży produktu w Polsce;
- chęć zarobienia na wyższej marży w działalności handlowej (taniej kupione, drożej sprzedane);
- znajomość rynku zagranicznego
- znajomość z odpowiednimi osobami z zagranicy, co znacząco ułatwia kontakty;
- prestiż.

Powyższe motywy dla przedsiębiorstw „uprawiających” import można zaszeregować w trzech grupach motywów zaproponowanych przez J. Rymarczyka: rynkowe, kosztowe i polityczne. Przedsiębiorstwa, które zarówno eksportują jak i importują, kierują się motywami z obu wymienionych wyżej zestawów.

Pytanie dotyczące barier współpracy z zagranicą spotkało się z żywą dyskusją. Także w tym przypadku okazało się, że inne bariery dotyczą przedsiębiorstw współpracujących na bazie eksportu, a inne na bazie importu.

Przedsiębiorstwa eksportujące wymienili, według wagi, następujące bariery współpracy na drodze do internacjonalizacji:

- brak informacji o rynkach zagranicznych;
- brak znajomości;
- nieznajomość przepisów;
- strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem;
- brak bezpośredniego dostępu do rynków;
- cła na rynkach zagranicznych;
- lęk przed niedostateczną jakością oferowanych produktów;
- duże koszty reklamacji i gwarancji;
- problemy z komunikacją związane z odległością;
- bariery językowe.

Przedsiębiorstwa importujące do podstawowych barier zaliczyły (wg wagi):

- obawę przed rozpoczęciem współpracy związaną z możliwym brakiem solidności potencjalnego kooperanta;
- nieznajomość rynków zagranicznych;
- nieznajomość przepisów;
- strach przed popełnieniem błędów związanych z dokumentacją lub prawem;
- barierę czasową związaną z transportem;
- brak bezpośredniego kontaktu i związaną z tym obawą przed niedostateczną jakością surowca, materiału, towaru;
- koszty transportu i dostaw;
- bariery językowe;
- brak kapitału.

Podsumowanie

Zawarte powyżej analizy wyników badań pokazują, że różne motywy podejmowania współpracy zagranicznej leżą po stronie przedsiębiorstw eksportujących, a inne po stronie przedsiębiorstw importujących. Podobnie jest z barierami, które stoją przed przedsiębiorstwami w procesie ich umiędzynaradawiania. Śledząc literaturę przedmiotu, wydaje się, że podobne motywy czy bariery dotyczą większości przedsiębiorstw z sektora mikro, średnich i małych. Uwzględnić tu należy, że

mogą zdarzyć się (i zdarzają) motywy osobiste i o charakterze indywidualnym, zatem każdy kolejny badany przypadek może do zdefiniowanych powyżej motywów i barier dołożyć kolejne, nie opisane tu przez autorkę. Autorka zdaje sobie sprawę z małej reprezentatywności przeprowadzonych badań, nie mniej jednak pokazują one swoistego rodzaju konkretne studia przypadków w analizowanym względzie.

BIBLIOGRAFIA

1. Adebahr H., *Auslandsaktivitäten deutsche Unternehmen – Chancen der Zukunftssicherung*, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Köln, Dortmund 1980
2. *Analiza i ocena wpływu integracji Polski z Unią Europejską w sferze ekonomiczno– społecznej*, Raport Podzespołu Zadaniowego nr 29, powołanego przez Komitet Integracji Europejskiej, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 1998
3. Cavusgil S.T., *Differences among exporting firms based on their degree of internationalisation*. Journal of Business Research, 1984
4. Daszkiewicz N., Wasilczuk J., Dominiak P., *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec procesów integracji gospodarki światowej– teoria i metodologia badań* [w:] Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz N. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Francji, Włoch, Czech i Polski*, Wyd. SPG, Gdańsk 2005
5. Daszkiewicz N., Wasilczuk J., Dominiak P., *Europejski sektor małych i średnich przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki światowej* [w:] Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz N. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Francji, Włoch, Czech i Polski*, Wyd. SPG, Gdańsk 2005
6. Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, wyd. II poprawione, Gdańsk 2004
7. Dörnberg E.A., *Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen – Auswirkungen auf Organisationsstruktur und Führungsstil*, Gottingen, Vandenhoeck, Ruprecht 1982,

8. Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001
9. *Globalisation and small and medium enterprises*, OECD, Paris 1997
10. Johanson J., Vahlne J.E., *The Internationalization Process of the firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Commitments*, *Journal of International Business Studies* 8, 1977
11. Matthyssens P., Pauwels P., Vandenbempt K., *Strategic Behavior in Globalizing Markets: Case Studies on the Internationalization of Mid-Sized MNEs*, [w:] *Preceedings of 6th Workshop in International Business*, University of Vaasa, 2001
12. Minguzzi A., Passaro R., *Entrepreneurship Behaviour and International Market Activi: Some Empirical Findings from a cross-Sector Analysis*, Research Institute on Service Activities, National Research Council, Naples 1993
13. Nogalski B., Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja polskich małych i średnich przedsiębiorstw – przymus czy swobodny wybór* [w:] *Strategie korporacji działających w skali ponadnarodowej*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Tychy, 3-4 listopada 2005
14. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE S.A., Warszawa 2004
15. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960
16. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004, Dz.U. 2004, Nr 173
17. Witkowska J., Wysokińska Z., *Umiejdzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej*, Wyd. UŁ, Łódź 2006

DR BEATA GLINKOWSKA – jest pracownikiem dydaktyczno-naukowym w Katedrze Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Jest autorką około 50 publikacji w obszarze zarządzania i ekonomii; także wielu programów szkoleniowych z ekonomiki przedsiębiorstw, form współdziałania przedsiębiorstw, doradztwa podatkowego. Teoretyk i praktyk. Główny obszar jej zainteresowań to: problematyka zarządzania grupami kapitałowymi, sieci przedsiębiorstw i proces internacjonalizacji. Członek TNOiK i PTE.

e-mail: bettsue@uni.lodz.pl

Dr Agnieszka Chabowska-Litka

ROZDZIAŁ IV

Zarządzanie płynnością finansów jako istotny element polityki finansowej przedsiębiorstwa

Streszczenie

Praktyka gospodarcza potwierdza, iż w dobie kryzysu gospodarczego coraz więcej przedsiębiorstw w Polsce boryka się z problemem utrzymania płynności finansowej. Pojawiające się zatory płatnicze można określić już jako epidemię polskiej przedsiębiorczości, której skutki niejednokrotnie są bardzo dotkliwe. Dlatego też tak ważne jest aktywne zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie, ponieważ ma to wpływ na utrzymanie odpowiedniej ilości środków pieniężnych oraz linii kredytowych, co z kolei wpływa na skuteczne realizowanie celu funkcjonowania podmiotu gospodarczego. W opracowaniu przedstawiono problem z jakim współcześnie borykają się wszystkie przedsiębiorstwa i wskazano ewentualne rozwiązania w kwestii utrzymania płynności finansowej w krótkim i długim okresie.

Słowa kluczowe: finanse przedsiębiorstwa, płynność finansowa, aktywa, zobowiązania

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa niezależnie od ich wielkości, branży i rodzaju prowadzonej działalności funkcjonują w radykalnie

zmieniającym się otoczeniu, w warunkach kryzysu gospodarczego, który jest niewątpliwie najpoważniejszym problemem ekonomicznym od czasów wielkiego kryzysu z lat 30. XX wieku.

Spowolnienie gospodarcze i związane z nim przesunięcie w czasie procesów inwestycyjnych ma bezpośredni wpływ na sytuację polskich przedsiębiorstw. Brak pewnych perspektyw, a wręcz sprzeczne sygnały (istotnie różne opinie ekonomistów, naukowców, polityków w zakresie wzrostu PKB) powodują, że przedsiębiorstwa ograniczają koszty i realizowane inwestycje. Liczy się w zasadzie przetrwanie na rynku. Brakuje impulsu popytowego, a spadająca produkcja i inwestycje nie zapowiadają szybkiej poprawy całej gospodarki. Duża niepewność, ciągle zmiany gospodarcze, ekonomiczne, czy polityczne wymuszają na przedsiębiorcach dopasowywanie swojej działalności do nowej rzeczywistości – rzeczywistości, w której z jednej strony trzeba walczyć z obniżeniem poziomu kosztów, a z drugiej utrzymać wysoką jakość sprzedawanych produktów czy oferowanych usług, przy jednoczesnym utrzymaniu płynności finansowej. Niestety coraz więcej polskich przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości boryka się z zatorami płatniczymi spowodowanymi nieterminowym regulowaniem zobowiązań przez kontrahentów. Ten problem szczególnie narasta w czasie spowolnienia gospodarczego.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie problemu, z jakim współcześnie borykają się wszystkie przedsiębiorstwa i wskazanie ewentualnych rozwiązań w kwestii utrzymania płynności finansowej w krótkim i długim okresie. Zdaniem autora aktywne zarządzanie płynnością finansową powinno być kluczowym elementem w strategii finansowej każdego przedsiębiorstwa. Nie bez znaczenia jest również planowanie finansów przedsiębiorstwa i płynności finansowej, są to bowiem dwa komponenty, od których zależy sprawne funkcjonowanie i dalszy rozwój podmiotu gospodarczego, zwłaszcza w warunkach kryzysu gospodarczego, którego skutki są coraz bardziej odczuwalne w polskich przedsiębiorstwach. W opracowaniu zostanie wykorzystana literatura przedmiotu z zakresu finansów oraz doświadczenie zawodowe autora jako przedsiębiorcy i doradcy finansowego.

Cel i potrzeba zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa

Płynność finansowa jest najogólniej definiowana jako zdolność przedsiębiorstwa do regulowania swoich zobowiązań. Dzięki tej zdolności firma może pozyskać nowe aktywa, wykorzystywane w działalności operacyjnej. Ważne jest również uzyskiwanie przez przedsiębiorstwo środków umożliwiających spłatę zaciągniętych już zobowiązań.

Niestety praktyka gospodarcza potwierdza, iż przedsiębiorcy skupiają się na bieżącej działalności produkcyjnej i handlowej, a zbyt mało uwagi poświęcają problematyce finansowej, zwłaszcza kwestii związanych z płynnością. Najbardziej dotkliwa sytuacja jest w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, które uważają, że problem zarządzania płynnością w zasadzie ich nie dotyczy i tylko duże korporacje powinny skupić się na tym zagadnieniu. Tego typu podejście jest oczywiście błędne, ponieważ to właśnie firmy z sektora MSP mają z definicji trudniejszy dostęp do kapitału i dlatego powinny w szczególnie ostrożny sposób sterować strumieniem środków pieniężnych zarówno wpływających, jak i wypływających. Zdarza się, że przedsiębiorstwo o wysokim wskaźniku rentowności, ale mające problem z utrzymaniem płynności finansowej, musi zawiesić swoją działalność lub nawet ogłosić bankructwo. Warto również wskazać, iż w sytuacji niewystarczającej płynności lub jej braku bank może odmówić przyznania kredytu inwestycyjnego na rozwój przedsiębiorstwa np. zakup i wprowadzenie nowej technologii lub zażądać wyższego zaangażowania własnych środków.

W gospodarce od dawna obowiązuje zasada, że płynność finansowa jest ważniejsza od rentowności przedsiębiorstwa¹. Przypadki rentownych przedsiębiorstw nie mających płynności finansowej to powszechny problem znany doskonale praktykom. Firmy, które uzyskują ponadprzeciętne marże ze sprzedaży dóbr lub usług, stosujące wobec swoich odbiorców kredyt kupiecki, czyli odroczony termin płatności, jeżeli nie otrzymują w terminie środków należnych z tytułu sprzedaży, to nawet w przypadku dodatniego wyniku finansowego nie mając w dyspozycji środków na obsługę zobowiązań będą musiały zakończyć działalność.

¹ Kaczmarek T.T., *Zarządzanie płynnością finansów małych i średnich przedsiębiorstw – ujęcie praktyczne*, Difin, Warszawa 2007, s. 36

W taki właśnie sposób wierzyciele mogą doprowadzić do upadku (likwidacji) przedsiębiorstwa. Jeżeli przedsiębiorstwo nie jest w stanie regulować swoich zobowiązań wobec dostawców, w sytuacji powtarzających się opóźnień w płatnościach mogą oni nie stosować kredytu kupieckiego i wówczas odbiorca będzie zmuszony dokonywać zakupów za gotówkę, której nie posiada. W takim przypadku najczęściej dochodzi do wstrzymania dostaw i jedynym rozwiązaniem może okazać się zgłoszenie wniosku o upadłość, co pozwoli wierzycielom na odzyskanie chociaż części należnych środków. Sytuacja może być jednak bardziej dramatyczna, jeżeli przedsiębiorca miał inne przeterminowane zobowiązania publicznoprawne np. wobec „fiskusa” czy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i jednocześnie ustanowił zabezpieczenie należności na swoim majątku. W takim przypadku może go całkowicie utracić, a dostawca z kolei nie odzyska należnych kwot. Rzeczywiście wówczas dochodzi do prawdziwych dramatów przedsiębiorców i ich rodzin.

W działalności przedsiębiorstw nie tylko zatory płatnicze wpływają negatywnie na kondycję podmiotu gospodarczego, ale również zbyt wysoki poziom płynności, ponieważ powoduje zamrożenie części kapitału obrotowego, a tym samym zmniejszenie rentowności firmy. W sytuacji nadpłynności przedsiębiorstwo ponosi koszty utraconych korzyści środki finansowe, które ma do dyspozycji mogłoby zainwestować i uzyskać dochód odsetkowy. Dlatego tak ważne jest aktywne zarządzanie płynnością finansów firmy, nadzór nad wpływami i wypływami środków oraz monitoring przeterminowanych należności.

Planowanie finansów i płynności finansowej przedsiębiorstwa

Planowanie finansów przedsiębiorstwa i płynność finansowa są nierozzerwalnymi warunkami sprawnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Każdy przedsiębiorca, menadżer dużej organizacji zanim rozpocznie działalność gospodarczą powinien opracować plan działania i to nie tylko z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim plan finansowy, którego głównym celem jest pozyskanie wystarczających środków finansowych zapewniających utrzymanie gotowości płatniczej przedsiębiorstwa w krótkim, średnim i długim okresie.

Ponadto planowanie finansowe oznacza wybranie optymalnego wariantu finansowania nie tylko działalności operacyjnej, ale również rozwoju przedsiębiorstwa i ograniczenie ewentualnego ryzyka niewypłacalności². Dlatego ważne jest, aby już na etapie planowania rozpoczęcia działalności gospodarczej uwzględnić ryzyko utraty płynności, ponieważ obecnie w czasie spowolnienia gospodarczego strategia większości przedsiębiorstw niezależnie od ich wielkości i rodzaju prowadzonej działalności sprowadza się do strategii utrzymania płynności finansowej. W zasadzie tylko przedsiębiorstwa dysponujące odpowiednimi kapitałami, mające wystarczającą płynność finansową są w stanie przetrwać na rynku w czasach kryzysu gospodarczego. Planowanie finansowe, w tym planowanie, a potem nadzór nad przepływami pieniężnymi powinny być integralną częścią wszelkich procesów zarządzania w przedsiębiorstwie. Warto podkreślić, iż planowanie finansowe nie oznacza prognozowania, które jest przewidywaniem rozwoju zdarzeń i ich ewentualnych skutków. Prognozowanie można określić jako punkt wyjścia do planowania, które z kolei powinno wyznaczać cele, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć oraz metody i środki, które będą wykorzystywane do realizacji tych celów.

Dzięki planowaniu finansowemu możliwe staje się³:

- podejmowanie trafniejszych decyzji gospodarczych sprzyjających wzrostowi wartości firmy,
- odpowiednie kojarzenie skutków bieżących i perspektywicznych decyzji finansowych, co pozwala na zwiększenie zysków w dłuższej perspektywie czasu i na uniknięcie niespodziewanych zakłóceń w działalności firmy,
- przewidywanie z góry skali i skutków ryzyka finansowego co daje możliwość odpowiednio wczesnego podejmowania działań zamierzających do eliminacji lub ograniczenia skutków ryzyka zagrażającego nierzadko dalszej działalności firmy.

Warto podkreślić, iż plan finansowy przedsiębiorstwa powinien być odpowiednio skoordynowany z planami działalności operacyjnej

² Kaczmarek T.T., *Zarządzanie płynnością finansów małych ...*, op. cit., s. 21

³ Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydanie 8, Difin, Warszawa 2008, s. 131

i uwzględniać plany produkcji, sprzedaży, zaopatrzenia itp. Ponadto zakres planowania finansowego powinien obejmować następujące aspekty⁴:

- określenie wielkości zapotrzebowania na środki finansowe niezbędne do działalności operacyjnej przedsiębiorstwa,
- ustalenie kwot zapotrzebowania na środki finansowe, które mogą być pokryte kapitałami własnymi oraz kwot do pozyskania ze źródeł zewnętrznych (banki, spółki leasingowe itp.),
- skonkretyzowanie najkorzystniejszych źródeł pozyskania kapitałów z zewnątrz,
- wyznaczenie najkorzystniejszego kształtowania się wielkości i struktury majątku niezbędnego dla prowadzenia działalności operacyjnej,
- sformułowanie sposobów postępowania umożliwiających osiągnięcie najkorzystniejszych relacji między przychodami finansowymi i kosztami ich uzyskiwania oraz wyznaczanie optymalnego wyniku finansowego i nadwyżki finansowej,
- zaplanowanie przyszłych działań i decyzji niezbędnych dla sprawnej realizacji określonych w planie celów, a także sposobów kontroli zgodności przebiegu procesów rzeczywistych z założeniami planu.

Planowanie finansów, płynności, a później zarządzanie finansami i płynnością przedsiębiorstwa zależą od strategicznego planowania działalności i rozwoju podmiotu gospodarczego. W planowaniu strategicznym zostaje określona wielkość przedsiębiorstwa, jego forma prawna, liczba pracowników, rodzaj działalności, moce produkcyjne itp. Plan finansowy oraz plan płynności są zatem wynikiem tych strategicznych uwarunkowań i wyznaczają sposoby finansowania działalności i rozwoju przedsiębiorstwa⁵.

Zazwyczaj plan finansowy jest ustalany na jeden rok i powinien zawierać zespół wskaźników ilustrujących przewidywaną zyskowność i płynność finansową firmy oraz inne wskaźniki niezbędne dla oceny przyszłej sytuacji finansowej⁶. Jednak praktyka gospodarcza potwier-

⁴ Bień W., *Zarządzanie finansami* ..., op. cit., s. 132

⁵ Kaczmarek T.T., *Zarządzanie płynnością*..., op. cit., s. 19

⁶ Bień W., *Zarządzanie finansami*..., op. cit., s. 134

dza, iż to nie wystarczy i dlatego należy opracować plan krótkoterminowy na jeden miesiąc, ponieważ może się okazać, że w horyzoncie rocznym płynność została dobrze zaplanowana, ale w poszczególnych miesiącach wpływy nie zrównoważą wypłat⁷. Ponadto, w przypadku przedsiębiorstwa o sezonowym profilu działalności np. budownictwo, warto uwzględnić fakt, iż w miesiącach zimowych dochody będą zdecydowanie niższe, natomiast opłaty stałe chociażby z tytułu ubezpieczeń pozostaną bez zmian i nawet w przypadku braku przychodów przedsiębiorca ma obowiązek regulować wszystkie zobowiązania.

Przy opracowaniu planu finansowego należy zwrócić szczególną uwagę na preliminarz obrotów gotówkowych, umożliwiający bieżące utrzymywanie równowagi pomiędzy wpływami pieniężnymi i wydatkami.

Preliminarz obrotów gotówkowych powinien spełniać następujące, zasadnicze cele⁸:

- programowanie obiegu środków pieniężnych w odpowiednich przedziałach czasu w sposób zapewniający utrzymanie płynności finansowej firmy, tj. synchronizacji wymagalnych wydatków i wpływów pieniężnych, przy racjonalnym kształtowaniu kosztów finansowych,
- podejmowanie z góry działań dla zapewnienia dodatkowych źródeł finansowania oraz ewentualnego przesunięcia płatności (w porozumieniu z wierzycielami) w razie przewidywanego ich spiętrzenia,
- lokowanie nawet krótkotrwałych nadwyżek finansowych na najkorzystniejszych warunkach.

Na podstawie danych zawartych we wstępnej (ogólnej) fazie preliminarza przedsiębiorca ma możliwość podejmowania decyzji w zakresie:

- zaciągnięcia krótkoterminowego kredytu bankowego (np. obrotowego) w sytuacji źle skalkulowanych wpływów lub opóźnień w spłacie należności,
- zastosowania limitów kredytowych odbiorcom lub skrócenie odroczonego terminu płatności,

⁷ Kaczmarek T.T., *Zarządzanie płynnością...*, op. cit., s. 38

⁸ Bień W., *Zarządzanie finansami...*, op. cit., s.134

- przesunięcia w czasie niektórych zakupów (mniej pilnych), jeżeli przewidywane wpływy są zbyt niskie dla pokrycia wydatków,
- negocjacji z dostawcami w sprawie uzyskania korzystniejszych warunków kredytów handlowych.

Wydatki oraz wpływy środków finansowych z reguły są wykazywane w okresach miesięcznych, jednak warto podkreślić konieczność opracowania szczegółowego podziału na najbliższy miesiąc, czyli cztery tygodnie. Z kolei preliminarz najbliższych dwóch tygodni powinien zawierać specyfikację wpływów i wydatków dla poszczególnych dni.

Wydaje się zatem, że preliminarz obrotów gotówkowych może być doskonałym instrumentem aktywnego zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa. Dzięki niemu przedsiębiorca ma możliwość optymalizowania wyników finansowych działalności oraz zarządzanie środkami finansowymi w sposób przewidywalny.

W planowaniu finansowym, zwłaszcza długookresowym są odzwierciedlone wszystkie strategiczne decyzje przedsiębiorstwa. Zatem przystępując do planowania długookresowego przedsiębiorca powinien się zastanowić nad doбором źródeł finansowania działalności i rozwoju w kolejnych latach oraz czy wybór źródła finansowania zapewni jednostce utrzymanie płynności. Warto wziąć pod uwagę nie tylko tradycyjne źródła finansowania wewnętrznego i zewnętrznego, ale również innowacyjne formy pozyskania kapitału. Przy czym należy je zawsze rozpatrywać pod kątem możliwości ich wykorzystania z uwzględnieniem indywidualnych możliwości i potrzeb przedsiębiorstwa. Celem tych działań jest długookresowe zapewnienie zdolności płatniczej przedsiębiorstwa przy optymalnych kosztach pozyskania kapitału.⁹

Praktyka gospodarcza potwierdza, iż wielu przedsiębiorców rezygnuje z planowania finansowego twierdząc, że generuje ono niepotrzebną biurokrację utrudniającą podejmowanie kluczowych decyzji. Niestety brak planowania finansowego często prowadzi do zaburzeń w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, utraty płynności finansowej, a w konsekwencji do upadłości przedsiębiorstwa.

⁹ Kaczmarek T.T., *Zarządzanie płynnością...*, op. cit., s. 42

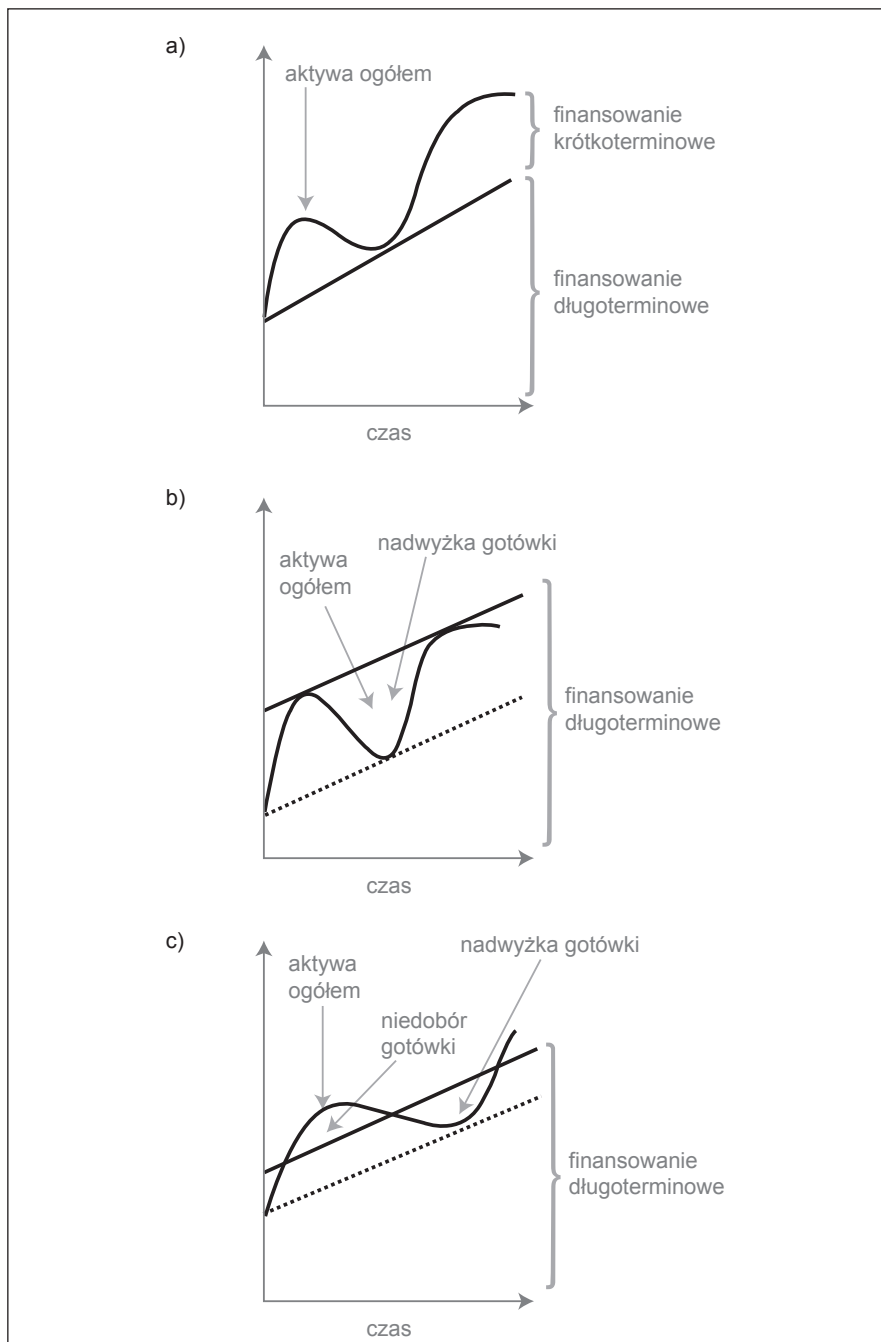
Finansowanie działalności przedsiębiorstwa z krótkoterminowych kapitałów obcych a płynność finansowa

Biorąc pod uwagę aspekt zarządzania płynnością finansową niezwykle ważny dla realizacji procesu gospodarczego przy jednoczesnym utrzymaniu płynności jest dobór odpowiednich źródeł finansowania. Przedsiębiorstwo poza własnymi środkami w postaci kapitałów własnych, dopłat wspólników itp. ma możliwość skorzystania z obcych źródeł. Wraz ze wzrostem wartości podmiotu gospodarczego, mierzonym wielkością sprzedaży i sumą aktywów, wzrasta zapotrzebowanie na środki finansowe. W praktyce gospodarczej oraz literaturze przedmiotu funkcjonuje podział na krótko i długoterminowe zewnętrzne źródła finansowania. Przy czym długoterminowe kapitały obce służą raczej finansowaniu działalności rozwojowej podmiotu gospodarczego np. kredyt inwestycyjny na budowę hali produkcji.

Źródła krótkoterminowe są ukierunkowane na bieżącą działalność operacyjną i są silnie związane z płynnością finansową firmy, ponieważ ich odpowiednie wykorzystanie może przynieść szereg korzyści, zarówno z punktu widzenia finansów przedsiębiorstwa, jak i sprawności jego działania. Potrzeby finansowe jednostki zmieniają się zależnie od skali aktywności przedsiębiorstwa i wielkości popytu. Te coraz większe potrzeby są częściowo finansowane wzrastającymi zobowiązaniami długoterminowymi oraz „spontanicznie” rosnącymi zobowiązaniami krótkoterminowymi. W przejściowych okresach tworzy się nadwyżka środków pieniężnych, która może być zainwestowana w krótkoterminowe papiery wartościowe. Przedsiębiorstwo może pokrywać swoje zobowiązania, stosując różne strategie finansowe zarządzania składnikami aktywów obrotowych i zobowiązaniami krótkoterminowymi: agresywną (ryzykowną), konserwatywną (ostrożną) lub umiarkowaną¹⁰ (por. rysunek 1).

¹⁰ Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2007, s. 449

Rysunek 1. Strategie finansowania zobowiązań krótkoterminowych



Źródło: Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2007, s. 450

W przypadku realizacji strategii agresywnej (wykres a), czyli ryzykownej przedsiębiorstwo pokrywa swoje przejściowe niedobory gotówki, zaciągając zobowiązania krótkoterminowe. Działa w ten sposób w warunkach podwyższonego ryzyka, związanego z zagrożeniem lub utratą zdolności do spłaty bieżących krótkoterminowych zobowiązań. W tej sytuacji płynność finansowa jest utrzymywana na niskim poziomie. Realizując konserwatywną strategię (wykres b), czyli ostrożną przedsiębiorstwo osiąga przejściowe nadwyżki środków finansowych, które inwestuje w krótkoterminowe papiery wartościowe. W tym przypadku płynność finansowa jednostki jest na stosunkowo wysokim poziomie. Jednak warto zauważyć, że realizacji tej strategii zwykle towarzyszą wyższe koszty. Strategia umiarkowana (wykres c), jak nazwa wskazuje jest strategią pośrednią, łączącą wady i zalety dwóch poprzednich.

Wybór wariantu strategii finansowania jest uzależniony od przewidywań co do zmienności zapotrzebowania na środki finansowe oraz relacji między krótko i długoterminowymi kosztami źródeł finansowania. Przedsiębiorca decyduje o tym, z jakiej formy finansowania zewnętrznego chce skorzystać. Praktyka gospodarcza potwierdza, iż często może to być kombinacja różnorodnych form finansowania, przy czym jedna nie wyklucza drugiej¹¹. Krótkoterminowe źródła finansowania mogą służyć finansowaniu długoterminowemu. Przykładowo, pożyczki krótkoterminowe mogą być odnawialne (rolowane) w cykliczny sposób, na kolejne krótkie okresy. Podobnie traktowane są zobowiązania wobec dostawców, czyli kredyt kupiecki (inaczej handlowy). Dostawcy finansują odbiorów kredytem odnawialnym, polegającym na tym, iż spłacie poprzedniej dostawy towarzyszy dostawa następna.

Finansowaniu krótkoterminowych potrzeb przedsiębiorstwa służą najczęściej:

- krótkoterminowe kredyty bankowe oraz inne pożyczki,
- krótkoterminowe papiery dłużne,
- faktoring,
- kredyt handlowy.

¹¹ Kaczmarek T.T., *Zarządzanie płynnością...*, op. cit., s. 22

Biorąc pod uwagę aspekt utrzymania płynności finansowej warto zwrócić uwagę, również na inne zobowiązania krótkoterminowe przedsiębiorstwa np.:

- zaliczki otrzymane od odbiorców na poczet zamówionych towarów i usług,
- zobowiązania publicznoprawne – podatki, które z reguły są regulowane z pewnym opóźnieniem w stosunku do inkasowanych przychodów ze sprzedaży.

Najczęściej wykorzystywanym źródłem finansowania bieżących potrzeb przedsiębiorstwa są kredyty obrotowe zaciągane w bankach, które mogą być udzielane w rachunku bieżącym bądź kredytowym.

Kredyt w rachunku bieżącym formalnie ma charakter odnawialnego o limitowanej wysokości. Korzystanie z tego typu kredytu pozwala z jednej strony na uproszczenie prac manipulacyjnych w banku (skrócenie czasu przyznania decyzji kredytowej), z drugiej zaś na elastyczne kredytowanie w zależności od sytuacji płatniczej. Rachunek bieżący pełni podwójną funkcję. Z jednej strony jest rachunkiem kredytowym, a z drugiej – rozliczeniowym. Kredyty w rachunku bieżącym są udzielane tym przedsiębiorstwom, które od dawna współpracują z bankiem w nienaganny sposób oraz jednostkom uznanym za przyszłościowych parterów z uwagi na dynamikę rozwoju, wysokie zyski, bądź skalę przepływów finansowych na rachunku bieżącym. Warto podkreślić, iż kredyt w rachunku bieżącym nie jest powiązany z określonym celem i służy wyłącznie utrzymaniu płynności finansowej przedsiębiorstwa.

Z kolei kredyt w rachunku kredytowym jest uruchamiany poprzez otwarcie dla kredytobiorcy wydzielonego rachunku kredytowego otwartego specjalnie w celu ewidencjonowania wykorzystania i spłaty kredytu. Przedsiębiorcy chętnie korzystają z kredytu w rachunku kredytowym, który może być udzielany jako¹²:

- kredyt docelowy – przeznaczony na finansowanie jednej określonej transakcji,

¹² Szyszko L., Szczepański J. (red.), *Finanse przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 143

- kredyt na wymagane zobowiązania – udzielany w przypadku wystąpienia krótkoterminowych trudności płatniczych,
- kredyt kasowy – zaciągany w sytuacji chwilowego braku gotówki,
- kredyt sezonowy,
- linia kredytowa – w ramach określonego w umowie limitu kredytowego można sfinansować wiele transakcji, których przedmiotem są sukcesywne i powtarzalne transakcje (np. dostawy lub usługi).

Podmioty o odpowiedniej pozycji rynkowej i solidności płatniczej mogą zaciągać pożyczki bezpośrednio na rynku pieniężnym poprzez emisję krótkoterminowych papierów wartościowych. Ten sposób pozyskania kapitału może przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści, którymi są np.:

- niższe koszty pozyskania kapitału w odniesieniu do kredytu bankowego,
- marża pobierana przez organizatora emisji, która jest zazwyczaj mniejsza od marży doliczanej przez bank,
- swobodne dysponowanie kapitałem,
- elastyczne kształtowanie emisji, dzięki czemu przedsiębiorca ma możliwość dostosowania dopływu środków do własnych potrzeb,
- możliwość ustalenia dogodnych okresów płatności i wysokości oprocentowania,
- poszerzenie kręgu kapitałodawców,
- wzrost wartości, prestiż przedsiębiorstwa,
- promocja firmy.

Niestety praktyka gospodarcza potwierdza, iż w Polsce papiery komercyjne są dość uciążliwym i skomplikowanym źródłem finansowania działalności gospodarczej. Wynika to z faktu, iż rynek wtórny jest stosunkowo słabo rozwinięty, natomiast pojedyncze banki będące organizatorami emisji wytworzyły własne rynki wtórne, przez co nie zapewniają one wystarczającej płynności papierów, a to z kolei obniża ich wartość w oczach inwestorów. Ponadto bank zanim podejmie decyzję o przeprowadzeniu emisji dokładnie sprawdza i analizuje sytuację finansową przedsiębiorstwa, wybierając firmy o dobrym standingu i dobrej pozycji na rynku, co niestety z reguły dyskwalifikuje mniejsze podmioty.

Kolejnym negatywnym aspektem bonów komercyjnych jest również mnogość przepisów prawnych regulujących obrót tymi walorami, który może się odbywać na podstawie prawa wekslowego, kodeksu cywilnego lub ustawy o obligacjach¹³.

W dobie kryzysu gospodarczego coraz więcej przedsiębiorstw niezależnie od ich wielkości i rodzaju prowadzonej działalności ma problem z odzyskiwaniem swoich należności. Instrumentem pomagającym stymulować i utrzymać płynność finansową jest niewątpliwie faktoring, który w uproszczeniu można określić jako sprzedaż należności. Istotą faktoringu jest krótkoterminowe finansowanie usług i dostaw towarów przez podmiot (tzw. faktor, którym najczęściej jest instytucja finansowa – bank) pośredniczący w rozliczeniach finansowych pomiędzy dostawcą i odbiorcą, co polega na tym, że przedsiębiorstwo odsprzedaży należności od odbiorców firmie świadczącej usługi faktoringowe¹⁴. W obrocie gospodarczym funkcjonuje wiele odmian faktoringu np. pełny, niepełny czy mieszany. Przedsiębiorca korzystający z faktoringu osiąga szereg korzyści. Najważniejsze z nich to:

- zapewnienie środków finansowych na bieżącą działalność przedsiębiorstwa
- sprawne i skuteczne udrożnienie przepływu finansów wewnątrz firmy,
- poprawa płynności finansowej,
- zmniejszenie skutków opóźnień spłaty należności,
- skuteczne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa poprzez planowanie wpływów i wydatków,
- spadek kosztów administracyjnych,
- wzrost samofinansowania w przedsiębiorstwie,
- poprawa wizerunku przedsiębiorstwa.

Ponadto dzięki faktoringowi przedsiębiorcy mogą ofertować swoim odbiorcom korzystniejsze warunki finansowe – m.in. odroczenie terminu płatności.

¹³ Grzywacz J., *Kapitał w przedsiębiorstwie i jego struktura*, SGH, Warszawa 2008, s. 37

¹⁴ Kaczmarek T.T., *Zarządzanie płynnością...*, op. cit., s. 50

Niestety faktoring nie należy do tanich form finansowania, ponieważ do kosztów faktoringu wchodzi zarówno prowizja pobierana jednorazowo za ustalenie limitu finansowania, oprocentowanie związane z okresem finansowania oraz opłaty w przypadku wykonania przez faktora dodatkowych czynności, co stanowi kilka procent łącznej wartości¹⁵.

W dobie kryzysu gospodarczego przedsiębiorcy coraz częściej korzystają z kredytu handlowego, nazywanego również kredytem kupieckim. Kredyt ten oznacza możliwość zakupu niezbędnych produktów przy odroczeniu płatności na późniejszy termin, ustalony najczęściej w umowie z dostawcą. Niewątpliwą zaletą tego kredytu jest jego dostępność. Kredyt kupiecki zostaje zaciągnięty automatycznie z chwilą wydania towaru z pominięciem wszelkich czasochłonnych i kłopotliwych formalności wymaganych przez banki, a jego wysokość odpowiada wartości zawartej transakcji. Z kredytu handlowego chętnie korzystają przedsiębiorstwa małe o stosunkowo słabej pozycji rynkowej, które z reguły nie dysponują wolnymi środkami na sfinansowanie niezbędnych zakupów i które nie mają jednocześnie szans na uzyskanie kredytu w banku. Z kolei dostawcy traktują kredyt kupiecki jako formę wsparcia sprzedaży – dzięki wydłużonemu terminowi płatności są w stanie sprzedać swoje dobra i usługi większej grupie odbiorców

Z kredytem handlowym nierozzerwalnie jest związane pojęcie ryzyka kredytowego, zwłaszcza w sytuacji, kiedy to przedsiębiorca jest kredytodawcą. Ryzyko kredytowe wpływa bezpośrednio na płynność finansową przedsiębiorstwa, dlatego z punktu widzenia zarządzania płynnością istotne jest aktywne podejście do ryzyka kredytowego. Przedsiębiorcy udzielający kredytu handlowego narażają swoje należności na ryzyko nieterminowej spłaty lub co gorsze całkowitej niewypłacalności dłużników, co w konsekwencji może doprowadzić do utraty płynności finansowej. Dlatego też za konieczne uważa się aktywne zarządzanie ryzykiem kredytowym. Przedsiębiorcy udzielający wydłużonych terminów płatności powinni skorzystać chociażby z tradycyjnych metod zarządzania ryzykiem kredytowym, zwłaszcza w aspekcie utrzymania

¹⁵ Kaczmarek T.T., *Zarządzanie płynnością...*, op. cit., s. 55

płynności finansowej i ograniczenia ryzyka w przedsiębiorstwie. Warto zatem:

- odpowiednio przygotować umowy (klauzule dotyczące wstrzymania dostaw, klauzule automatycznego rozwiązania itp.) z uwzględnieniem stosownych zabezpieczeń. Należy jednak pamiętać, że o skuteczności zabezpieczenia decyduje przede wszystkim płynność oraz rynkowa wartość zabezpieczeń, która z kolei może charakteryzować się znaczną zmiennością w niektórych przypadkach i wykazywać pozytywną korelację ze skalą ryzyka kredytowego;
- stosować limity kredytowe,
- monitorować akcje kredytowe – strukturę należności.

Przedsiębiorcy nie dysponujący odpowiednią, profesjonalną strukturą organizacyjną do monitoringu należności, powinni w swojej strategii zarządzania płynnością zwrócić uwagę na produkty bankowe i ubezpieczeniowe (np. gwarancje), które mogą się okazać niezwykle skuteczne w zarządzaniu ryzykiem kredytowym.

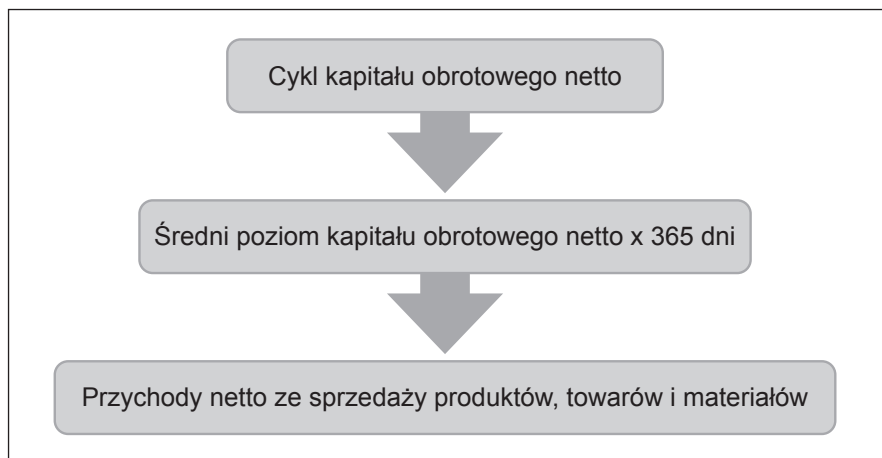
Istotne wytyczne do zarządzania płynnością finansową w przedsiębiorstwie

Poziom płynności finansowej w każdym przedsiębiorstwie powinien być racjonalny i odpowiednio dostosowany do warunków otoczenia i koniunktury gospodarczej co oznacza, iż będzie on zmienny w czasie. Niskie wskaźniki płynności są sygnałem o zagrożeniu zdolności płatniczej przedsiębiorstwa. Z kolei większa płynność przedsiębiorstwa niż jego potrzeby może mieć niekorzystny wpływ na rentowność. Powstaje zatem konieczność uzupełniania badań płynności finansowej o analizę kapitału obrotowego netto.

Cykl ten informuje, na ile dni obrotu wystarcza kapitał obrotowy netto. Poziom kapitału obrotowego netto wyrażony w dniach obrotu maleje przy zwiększeniu sprzedaży. Jeśli proporcjonalnie do obrotu nie zwiększy się kapitał obrotowy netto, to przy zwiększaniu przychodów ze sprzedaży i przy danej, niezmienionej polityce finansowej wzrośnie niebezpieczeństwo utraty płynności finansowej przedsiębiorstwa¹⁶.

¹⁶ Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2007, s. 154

Rysunek 2. Analiza kapitału obrotowego netto



Źródło: opracowanie własne na podstawie Sierpińska M., Jachna T., Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych, PWN, Warszawa 2007, s. 153

Warto zauważyć, iż w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ma długi cykl operacyjny zamiana aktywów bieżących na środki pieniężne może trwać długo.

Płynność ekonomiczna aktywów bieżących może się znacznie różnić od płynności księgowej tych aktywów (trudno zbywalne wyroby gotowe i towary, przeterminowane i sporne należności). Wyznacza ona płynność majątkową czyli tempo ich zamiany na środki pieniężne. Doświadczenia wielu zachodnioeuropejskich przedsiębiorstw wykazały, że ani wysokie zyski, ani stosunkowo wysoki poziom kapitału pracującego nie zapewniają bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa w krótkim okresie, a raczej wpływają na tempo rozwoju jednostki. Dlatego istotną częścią analizy płynności finansowej przedsiębiorstwa jest badanie stopnia zamrożenia środków pieniężnych w aktywach obrotowych (zapasach i należnościach) oraz czasu odroczenia płatności zobowiązań krótkoterminowych. W tym celu są wykorzystywane cykle, których istotą jest przeliczanie zapasów, należności i zobowiązań na dni obrotu lub dni kosztów w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa.

Za podstawowy cel zarządzania zapasami w aspekcie utrzymania płynności finansowej uznaje się ukształtowanie takiego ich poziomu, który zapewnia ciągłość produkcji i sprzedaży przy minimalnych

kosztach ich utrzymywania. Racjonalizacja gospodarki zapasami implikuje więc konieczność stosowania różnego rodzaju metod optymalizacyjnych, które pozwoliłyby na określenie najbardziej ekonomicznej polityki zakupu i gromadzenia poszczególnych składników zapasów¹⁷.

Kolejną kategorią aktywów obrotowych istotnych z punktu widzenia płynności finansowej są należności. Przedsiębiorstwa zamrażają środki pieniężne w należnościach od odbiorców. Ich poziom zależy od polityki kredytowej, wyrażonej w postaci terminów i form płatności, upustów cenowych, karnych odsetek czy zabezpieczeń wierzytelności. Na poziom należności największy wpływ mają terminy płatności. Warto zauważyć, iż cykl należności wyrażony w dniach zależy od rodzaju prowadzonej działalności, poziomu konkurencji na rynku, struktury odbiorców, strategii polityki kredytowej stosowanej przez przedsiębiorstwo i wielu innych czynników zależnych m.in. od specyfiki branży, w jakiej dany podmiot działa. Niezwykle ważna jest struktura czasowa i podmiotowa należności, ponieważ może się okazać, że większość przeterminowanych należności jest skoncentrowana u jednego czy kilku odbiorców lub na jednym segmencie rynku. Cykle należności w przedsiębiorstwach powinny być porównywane ze wskaźnikami tego typu w innych podmiotach gospodarczych. Znacznie dłuższy cykl należności w danym przedsiębiorstwie, niż średni cykl dla przedsiębiorstw o podobnym charakterze działalności może być podstawą negatywnej opinii służb windykacyjnych oraz kierowników odpowiedzialnych za prowadzenie polityki kredytu kupieckiego. Dłuższy niż średni w danej klasie okres ściągania należności może stać się przyczyną nadmiernego zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto, co będzie powodowało wzrost obciążenia firmy kosztami finansowymi. Ponadto długie cykle mogą zwiększać prawdopodobieństwo powstawania należności nieściągalnych. Zbyt krótki okres ściągania należności bywa rezultatem wyjątkowo surowej polityki finansowej przedsiębiorstwa wobec odbiorców, która może prowadzić do spadku sprzedaży. Uogólniając można stwierdzić, iż w danym okresie krótszy cykl należności świadczy o korzystnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Kształtowanie się wskaźników cykli należności oraz ich zmiany w czasie są szczególnie

¹⁷ Czekaj J., Dresler Z., *Podstawy zarządzania finansami firm*, PWN, Warszawa 1995, s. 153

istotne dla przedsiębiorstw, w których kredyt kupiecki jest istotnym narzędziem w walce konkurencyjnej¹⁸.

Kolejnym ważnym aspektem w zarządzaniu płynnością finansową jest określenie cyklu płatności zobowiązań krótkoterminowych. Cykl ten wskazuje, jaki jest średni czas odraczania płatności zobowiązań, im czas ten jest dłuższy, tym mniejsze są potrzeby w zakresie kapitału obrotowego netto. Porównując go z warunkami sprzedaży oferowanymi odbiorcom, można określić, czy firma będzie zdolna do zapłacenia swoich zobowiązań, kiedy nadejdzie termin ich płatności. W zobowiązaniach wobec dostawców należy ująć zobowiązania zarówno wobec jednostek powiązanych kapitałowo, jak i wobec pozostałych podmiotów. Dobrze jest jeżeli przedsiębiorstwo ma możliwość wynegocjowania różnych terminów płatności za dostawy surowców i materiałów, zwłaszcza w sytuacji gdy firma ma od kilkunastu do kilkuset poddostawców. To właśnie terminy wynegocjowane z nimi złożą się na średni czas odroczenia płatności wobec dostawców surowców, materiałów, towarów i usług. Warto podkreślić, iż część zobowiązań krótkoterminowych ma tzw. „sztywny” charakter, o określonym z góry terminie płatności bez możliwości negocjowania. Mowa oczywiście o zobowiązaniach podatkowych, zobowiązaniach wobec instytucji publicznych (np. składki na ubezpieczenie społeczne, cła itp.). Udział tzw. „sztywnych” zobowiązań w całości krótkoterminowych zobowiązań przedsiębiorstwa wpływa na średni czas odroczenia ich płatności.

Wspomniane powyżej cykle dotyczące zapasów, należności i zobowiązań mogą być wykorzystane do ustalenia cyklu obrotu środków pieniężnych, który obrazuje czas, jaki upływa od momentu wypływu środków pieniężnych na regulowanie zobowiązań do momentu wpływu środków z zainkasowanych należności. Oczywiście im krótszy jest ten cykl tym jest bardziej korzystny dla przedsiębiorstwa ponieważ oznacza, że pieniądze zainwestowane w aktywa bieżące wracają szybko do firmy i mogą być ponownie wykorzystane. Warto podkreślić, iż długość cyklu obrotu środków pieniężnych jest bardzo zróżnicowana dla poszczególnych przedsiębiorstw¹⁹.

¹⁸ Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 156-157

¹⁹ Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 160

Pomiar i ocena płynności finansowej w przedsiębiorstwie

Płynność finansowa przedsiębiorstwa oznacza zdolność firmy do regulowania bieżących zobowiązań w wymaganych terminach. W prawidłowo zarządzanym przedsiębiorstwie między majątkiem a kapitałami powinny zachodzić określone relacje. Ich pomiar jest możliwy przy wykorzystaniu dwóch metod: statycznej lub dynamicznej. Różnica pomiędzy tymi metodami polega na tym, że metoda statyczna jest oparta na bilansie, zaś metoda dynamiczna na przepływach pieniężnych. W metodzie statycznej do oceny płynności finansowej stosuje się trzy wskaźniki:

$$\text{wskaźnik bieżącej płynności} = \frac{\text{AKTYWA BIEŻĄCE}}{\text{ZOBOWIĄZANIA BIEŻĄCE}}$$

Ten wskaźnik jest podstawowym miernikiem przedsiębiorstwa do spłacenia wszystkich jego bieżących zobowiązań wobec dostawców, pracowników, kredytów krótko oraz długoterminowych przypadających do spłaty w danym roku.

$$\text{wskaźnik płynności przyspieszonej} = \frac{\text{AKTYWA BIEŻĄCE} - \text{ZAPASY} - \text{ROZLICZENIA MIĘDZYOKRESOWE CZYNNE}}{\text{ZOBOWIĄZANIA BIEŻĄCE}}$$

Sytuację finansową przedsiębiorstwa można ocenić jako pozytywną, jeżeli różnica pomiędzy wskaźnikiem bieżącym, a szybkim nie jest duża. W sytuacji, gdy wskaźnik bieżący jest wysoki, a wskaźnik szybki niski może to świadczyć o znacznym zamrożeniu środków w zapasach, natomiast wysoki poziom wskaźnika szybkiego oznaczać może nadmierne gromadzenie środków pieniężnych na rachunkach bankowych oraz występowanie wysokiego stanu należności.

$$\text{wskaźnik płynności gotówkowej} = \frac{\text{ŚRODKI PIENIĘŻNE} + \text{KRÓTKOTERMINOWE PAPIERY WARTOŚCIOWE}}{\text{ZOBOWIĄZANIA BIEŻĄCE}}$$

Wskaźnik płynności gotówkowej, z punktu widzenia kształtowania i oceny działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, ma relatywnie mniejsze znaczenie. Jest on głównie wykorzystywany przy badaniu sprawozdań finansowych przez biegłych rewidentów.

Docelowe poziomy wskaźników zależą przede wszystkim od branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo. Generalnie przyjmuje się, że im wyższy wskaźnik tym wyższy poziom płynności finansowej. Warto podkreślić, iż płynność liczona statycznie nie gwarantuje spłaty zobowiązań. Wystarczy, że firma ma wysokie należności, a wskaźnik płynności bieżącej i przyspieszonej będzie kształtował się na przyzwoitym poziomie. Pojawia się jednak wątpliwość, czy należności zostaną przez przedsiębiorstwo odzyskane. Dlatego za zasadne wydaje się analizowanie płynności na tle innych narzędzi wykorzystywanych w kontroli należności, zapasów oraz zobowiązań.

Drugą metodą wykorzystywaną do oceny płynności finansowej jest metoda dynamiczna, polegająca na wykorzystaniu sprawozdania z przepływów pieniężnych. Dzięki tej metodzie można oszacować na ile środki pieniężne, które są generowane przez przedsiębiorstwo wystarczą do pokrycia zobowiązań. Wówczas należy zastosować następujący wskaźnik:

$$\text{Wskaźnik wystarczalności gotówki operacyjnej na spłatę długów ogółem} = \frac{\text{GOTÓWKA NETTO Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ}}{\text{ZOBOWIĄZANIA OGÓŁEM}}$$

Przedsiębiorstwo wykorzystując m.in. wyżej wymienione wskaźniki może aktywnie zarządzać płynnością finansową. Nie bez znaczenia jest także strategia zarządzania płynnością finansową, która może mieć charakter liberalny lub konserwatywny. O wyborze odpowiedniej strategii decyduje sposób zarządzania zapasami, należnościami, środkami pieniężnymi oraz pasywami bieżącymi. Ogólnie rzecz ujmując w strategii konserwatywnej firma będzie utrzymywała m.in. wysoki poziom zapasów, co niestety będzie skutkowało niższym dochodem wynikającym z wysokich kosztów utrzymania zapasów. Natomiast przy liberalnym podejściu sytuacja będzie odwrotna – przedsiębiorstwo utrzymujące niski poziom zapasów będzie osiągało wyższy dochód, ponieważ koszty zapasów będą niższe. W przypadku należności strategia liberalna charakteryzuje się udzielaniem dłuższych terminów płatności, większą tolerancją na opóźnienia w spłacie

należności oraz mniejszymi wymaganiami w kwestii zabezpieczeń kredytu handlowego. Przy stosowaniu tej strategii przedsiębiorstwo będzie osiągało teoretycznie większy dochód, ponieważ poprzez udzielenie kredytu kupieckiego powiększy grupę odbiorców, ale wzrośnie ryzyko spłaty należności. Przy konserwatywnym podejściu sytuacja będzie analogicznie odwrotna.

Biorąc z kolei pod uwagę środki pieniężne przy strategii konserwatywnej zasoby utrzymywanej gotówki będą większe, a inwestycje, chociaż gwarantujące stabilny dochód mniej dochodowe. Odwrotnie niż przy strategii liberalnej, która zakłada niskie salda utrzymywania środków pieniężnych. Ostatnim elementem będącym pod szczególnym nadzorem w strategii zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa są pasywa bieżące. W podejściu liberalnym aktywa obrotowe są finansowane przede wszystkim przez krótkoterminowe kredyty bankowe oraz bieżące zobowiązania, natomiast w konserwatywnym podejściu w tym celu są wykorzystywane kapitały stałe, które co prawda są droższe, ale bezpieczniejsze.

W praktyce gospodarczej są wykorzystywane różne strategie zarządzania płynnością finansową w zależności od rodzaju i specyfiki prowadzonej działalności, branży w jakiej firma działa oraz od dostępu do obcych źródeł finansowania działalności.

Konsekwencje utraty płynności finansowej wynikające z braku aktywnego zarządzania płynnością finansów przedsiębiorstwa

Aktywne zarządzanie płynnością finansową powinno być przedmiotem szczególnej uwagi wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości i rodzaju prowadzonej działalności, a to z uwagi na szereg negatywnych skutków ekonomiczny, do których należą²⁰:

- pogorszenie pozycji rynkowej w porównaniu do konkurentów,
- utrata elastyczności w podejmowaniu decyzji,
- pogorszenie wyników finansowych,
- ograniczenie możliwości rozwoju przedsiębiorstwa.

Utrata płynności finansowej powoduje pogorszenie pozycji przedsiębiorstwa na rynku zarówno po stronie dostaw jak i po stronie sprzedaży wyrobów gotowych. Dostawcy w takiej sytuacji żądają przedpłat i płatności

²⁰ Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 160

gotówkowych za dostawy, a jeżeli udzielają kredytu kupieckiego, to zazwyczaj przy ostrych zabezpieczeniach długu, takich jak gwarancje bankowe, poręczenia, zastawy itp. Przedsiębiorstwo, które utraciło płynność finansową nie może oferować swoim odbiorcom kredytu kupieckiego, różnego rodzaju upustów czy rabatów, wobec czego może utracić część klientów, co przełoży się niewątpliwie na spadek sprzedaży, a więc i na wynik finansowy. Ponadto podmiot, którego płynność finansowa uległa pogorszeniu traci elastyczność w podejmowaniu decyzji finansowych, a równocześnie zdolność do sterowania wynikiem finansowym. Kredytodawcy w takim przypadku mogą ograniczyć kredyty lub postawić w stan natychmiastowej wymagalności, co skutkuje wzrostem odsetek od kredytów przeterminowanych. Nawet w sytuacji, gdy bank udzieli kredytu na przywrócenie płynności finansowej, poziom odsetek będzie wyższy ze względu na ryzyko nieterminowego zwrotu długów. W przypadku gdy bank wycofa się z kredytowania działalności przedsiębiorstwa, pozostaje jedynie skorzystanie z innych dostępnych źródeł, które z reguły są dużo droższe. Utrata zdolności do elastycznego doboru źródeł finansowania będzie negatywnie wpływała na wynik finansowy, który ulegnie znacznemu pogorszeniu.

Przedsiębiorstwo, które utraci płynność finansową będzie ponosiło większe koszty operacyjne oraz finansowe, ponieważ zakupy surowców będą się odbywały za gotówkę, w znacznie mniejszych, nieracjonalnych partiach. W ten sposób firma straci rabaty z tytułu ilości zakupionych towarów. Ponadto wzrosną koszty finansowe z powodu karnych odsetek za nieterminowe płatności zobowiązań, wyższych odsetek od kredytów oraz korzystania z droższych źródeł finansowania.

Utrata zdolności przedsiębiorstwa do obsługi dotychczasowych długów oraz do zaciągania nowych spowoduje pogorszenie warunków finansowych. Kapitałodawcy (akcjonariusze) nie są w takich warunkach skłonni do objęcia nowej emisji akcji. Przedsiębiorstwo zostaje więc odcięte od dopływu źródeł finansowania. Nie może kontynuować inwestycji rozpoczętych, co znacznie wydłuży czas zwrotu poniesionych nakładów. Nie może również podjąć nowych inwestycji polegających na modernizacji technologii czy uruchomieniu produkcji nowych wyrobów. Topnieją zatem szanse na przyszłe zyski, a więc i na dalszy rozwój.

Utrata płynności finansowej jest pierwszym z symptomów upadłości przedsiębiorstwa, chociaż nie zawsze do tej upadłości prowadzi.

Przedsiębiorstwo zagrożone upadłością może restrukturyzować długi poprzez układ sądowy, konwersję długów na akcje, konwersję długów krótkoterminowych na długoterminowe oraz podjąć realizację programu naprawczego w zakresie działalności operacyjnej.

Podsumowanie

W czasach kryzysu gospodarczego w Europie, którego skutki są odczuwalne przez polskie przedsiębiorstwa główną strategią podmiotów gospodarczych staje się strategia utrzymania płynności finansowej, co jest niezwykle trudne z uwagi na specyfikę polskiej przedsiębiorczości, która charakteryzuje się stosunkowo niskim poziomem obrotów oraz dużymi problemami związanymi z kumulacją zatorów płatniczych.

Aktywne zarządzanie płynnością to w czasach kryzysu istotny element polityki finansowej przedsiębiorstwa, ponieważ ma ono na celu utrzymanie odpowiedniej ilości środków pieniężnych i linii kredytowych, gdyż opóźnienia w wywiązywaniu się ze zobowiązań wywołują nieufność kontrahentów i kredytujących instytucji finansowych.

Płynność finansowa warunkuje utrzymanie równowagi finansowej. Nie można mówić o równowadze ani w warunkach braku płynności, ani w przypadku nadpłynności, która może być wynikiem utrzymywania nadmiernych zapasów, zbyt szerokiego kredytowania odbiorców oraz utrzymywania zbyt wysokiego poziomu środków pieniężnych.

Jednocześnie prawidłowe ustalenie poziomu płynności finansowej powinno być podstawą do podejmowania decyzji w zakresie sterowania zdolnością przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań. W krótkim okresie płynność decyduje o utrzymaniu się przedsiębiorstwa na rynku, natomiast w długim okresie – o rozwoju i zdolności do przetrwania w sytuacjach kryzysowych. Utrata płynności finansowej to pierwszy z symptomów bankructwa, ponieważ prowadzi do ograniczenia dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania bądź to w postaci kredytów, w wyniku spadku zaufania banków, bądź też w postaci kredytów kupieckich. W warunkach wzrostu ryzyka kredytowego dostawcy stosują wobec nierzetelnego

przedsiębiorcy bardziej restrykcyjne wymogi, ograniczając w ten sposób ilość udzielanych kredytów kupieckich. W wyniku niedoborów surowców i materiałów oraz ograniczonych możliwości proponowania odbiorcom wydłużonych terminów płatności znacznie kurczy się obszar działania przedsiębiorstwa na rynku, spada sprzedaż, więc również spadają przychody. Zapobieganie tym negatywnym konsekwencjom wymaga umiejętnego sterowania przepływem gotówki w przedsiębiorstwie oraz doboru najtańszych sposobów przywracania równowagi gotówkowej. Dlatego też tak ważne jest bieżące monitorowanie struktury należności z punktu widzenia aktywnego zarządzania płynnością finansową i właściwa interpretacja osiągniętych w tym zakresie wyników.

BIBLIOGRAFIA

1. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydanie 8, Difin, Warszawa 2008
2. Czekaj J., Dresler Z., *Podstawy zarządzania finansami firm*, PWN, Warszawa 1995
3. Grzywacz J., *Kapitał w przedsiębiorstwie i jego struktura*, SGH, Warszawa 2008
4. Kaczmarek T.T., *Zarządzanie płynności finansów małych i średnich przedsiębiorstw – ujęcie praktyczne*, Difin, Warszawa 2007
5. Mączyńska E.(red. nauk), *Meandry upadłości przedsiębiorstw. Kłęska czy druga szansa?*, SGH, Warszawa 2009
6. Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2007
7. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2007
8. Strużycki M. (red. nauk), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Wydanie II, Difin, Warszawa 2004
9. Szyszko L., Szczepański J. (red.), *Finanse przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003

DR AGNIESZKA CHABOWSKA-LITKA – absolwentka Szkoły Głównej Handlowej, obecnie pracownik etatowy, adiunkt w Warszawskiej Wyższej Szkole Ekonomicznej. Specjalistka w dziedzinie bankowości i zarządzania finansami. Działalność naukowo-dydaktyczną z sukcesem łączy z praktyką gospodarczą prowadząc własną firmę doradztwa finansowego. Zainteresowania: gospodarka, finanse, bankowość, motoryzacja, film.

email: agnieszka.chabowska-litka@futurus.org

Dr Anna Ochrymiuk-Lulewicz

ROZDZIAŁ V

Wpływ podatków na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw

Streszczenie

Polityka fiskalna państwa nie pozostaje bez wpływu na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw w Polsce. Jej głównym narzędziem jest system podatkowy, który odpowiada za wysokość przepływu wypracowanych przez przedsiębiorstwa dochodów do budżetu państwa. Tempo rozwoju przedsiębiorczości uzależnione jest od otoczenia biznesu. Nadmierne obciążenia podatkowe nie pozostają bez wpływu na gospodarkę. Ustawodawca powinien mieć na uwadze fakt, że system podatkowy może przyczynić się do zahamowania rozwoju przedsiębiorczości. Wysokie podatki skutkują pomniejszeniem zasobów majątkowych firm, ucieczką przedsiębiorstw w „szarą strefę”, odpływem kapitału z Polski, skurczeniem się inwestycji a w konsekwencji ogólnym osłabieniem tempa wzrostu gospodarczego. Warunki stwarzane przez państwo dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych wywierają decydujący wpływ na siłę oraz konkurencyjność polskich przedsiębiorstw. Istotny wpływ na rozwój polskiej gospodarki mają regulacje prawne sankcjonujące funkcjonowanie polskich firm.

Słowa kluczowe: polityka fiskalna, system podatkowy, gospodarka, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw

Wprowadzenie

W gospodarce rynkowej podstawową przesłanką rozwoju gospodarczego jest zysk. Miał on decydujące znaczenie we wczesnym etapie rozwoju rynku. Okres ten odznaczał się wystarczającym rozproszeniem kapitału oraz niewielkim wpływem państwa na zachodzące w gospodarce procesy. Rozwój gospodarczy na przestrzeni wieków zrodził zjawiska i procesy z nim związane. Postępujące zmiany w społeczeństwie, będące wynikiem wzrostu zamożności nakazywały zaspokajanie tradycyjnych potrzeb. Wyższy poziom gospodarczy zrodził potrzeby wyższego rzędu. Zdaniem J. Szczepańskiego potrzeby te wynikają z postępu technicznego, organizacyjnego, naukowego, rozwoju twórczości kulturalnej, a także zmian politycznych i ideologicznych¹. Potrzeby te w coraz większym stopniu są zaspokajane przez państwo. Aby móc zaspokoić wzrastające przez rozwinięte społeczeństwa potrzeby ludzkie, państwo musi zapewnić fundusze publiczne na odpowiednim poziomie. Można powiedzieć, że państwo nie zaspokaja już podstawowych zadań, które należą do jego kompetencji, jak ochrona praw własności, obrona zewnętrzna, ochrona bezpieczeństwa czy zapewnienie powszechnej oświaty². Zadania te, wraz ze wzrostem potrzeb społecznych, są uzupełniane o takie funkcje, jak: stabilizacyjna polityka gospodarki, zapewnienie powszechnej opieki zdrowotnej, ochrona konsumentów przed nadużyciami rynku, koncesjonowanie oraz formalne regulowanie rynku w wielu obszarach aktywności gospodarczej przedsiębiorstw. Taka polityka państwa doprowadza do rozszerzenia zakresu jego działalności, co w sposób oczywisty musi wiązać się ze wzrostem wydatków.

Celem opracowania jest próba ukazania wpływu podatków na rozwój polskich przedsiębiorstw i ich konkurencyjność oraz wskazanie barier mających negatywny wpływ na stabilny wzrost gospodarczy.

¹ Szczepański J., *Konsumpcja a rozwój człowieka. Wstęp do antropologicznej teorii konsumpcji*, PWE, Warszawa 1998, s. 151

² Adam Smith w ostatniej, piątej księdze dzieła „*Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*”, poświęconej zagadnieniom skarbowym, wyznawał poglądy ograniczenia działalności państwa do trzech podstawowych zadań: obrony zewnętrznej, ochrony własności i wymiaru sprawiedliwości wewnątrz kraju oraz organizacji robót publicznych i oświaty. Szerzej na ten temat zobacz: Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954, t. II, s. 584

Podatkowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw

Rola państwa jak również zakres i formy jego udziału w kształtowaniu gospodarki ulegają nieustannym zmianom w czasie. Zmiany te dotyczą nie tylko subsydiowania działalności pozagospodarczej, ale obejmują również działalność gospodarczą. Swoją aktywność na tych polach państwo spełnia za pomocą budżetu, który pełni funkcję redystrybucyjną dochodów nie tylko na cele socjalne ale także redystrybuuje dochody między podmioty gospodarcze. W warunkach gospodarki rynkowej, organy publiczne nie mogą realizować ustalonych celów metodami nakazowymi³. Państwo, w celu zapewnienia stabilnych dochodów, musi zbudować formalne instrumenty prawne umożliwiające legalne pozyskiwanie wpływów pieniężnych do budżetu. Dochody przejmowane przez państwo od sektora przedsiębiorstw za pośrednictwem narzędzi polityki fiskalnej absorbowane są przez system budżetowy kraju⁴. Takie działanie prowadzi do fiskalizmu gospodarki, jako przejawu siły i dominacji państwa na wszystkich polach aktywności obywateli.

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym środowisku. Można podzielić je na otoczenie rynkowe oraz otoczenie nierynkowe. Do ostatniego zalicza się państwo, reprezentujące sektor publiczny. Przedsiębiorca decydując się na prowadzenie działalności gospodarczej musi mieć znajomość funkcjonowania rynku jak również zasad polityki podatkowej państwa. Umiejętność przystosowania się do warunków panujących w tych obszarach oraz trafność podejmowanych decyzji zapewniają zdolność przedsiębiorstwa do kontynuowania podjętej działalności gospodarczej.

Istnienie przedsiębiorstwa w dłuższym okresie zależy od działań przystosowujących je do zmieniającego się otoczenia. Działania adaptacyjne zachodzące zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i we wszystkich jego kontaktach z otoczeniem, mogą być wymuszone również przez fiskalizm gospodarki⁵.

³ Fedorowicz Z., *Polityka fiskalna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998, s. 9

⁴ Szczęsny W., *Firma w otoczeniu fiskalnym*, Difin, Warszawa 2001, s. 65

⁵ Skonieczny J., *Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 6/2001

Podatkom we współczesnym państwie przypisuje się nie tylko funkcję fiskalną, ale także funkcję ekonomiczną. Takie działanie ma na celu wspieranie rozwoju gospodarczego uwzględniającego założenia twórców polityki gospodarczej kraju. Założenia te w praktyce polegają na zmniejszeniu ciężarów podatkowych określonych obszarów działalności gospodarczej. Taka polityka prowadzi do „protekcji podatkowej” wybranych sfer gospodarki kosztem pozostałych podmiotów gospodarczych. Takie działanie zniekształca zasady swobodnej konkurencji i w rzeczywistości zapewnia osiągnięcie zysków jednych podmiotów kosztem wyższego opodatkowania pozostałych.

Funkcjonowanie systemu podatkowego w warunkach gospodarki rynkowej wiąże się z jasnym określeniem założeń polityki podatkowej. Za najważniejsze, konieczne do uwzględnienia przy wprowadzeniu nowych lub zmianie dotychczasowych konstrukcji opodatkowania przedsiębiorców, należy uznać⁶:

- neutralność podatków wobec mechanizmu rynkowego,
- tworzenie warunków sprzyjających wzrostowi gospodarczemu.

W pierwszym założeniu zwraca się uwagę na neutralność podatków z punktu widzenia formy prawnej przedsiębiorcy, ale znaczenie ma również kwestia podejmowanych przez przedsiębiorstwo określonych decyzji gospodarczych. Podatek powinien być neutralny w ujęciu makroekonomicznym i nie powinien wpływać na alokację zasobów pomiędzy różne rodzaje działalności. Z kolei neutralność podatku w ujęciu mikroekonomicznym sprowadza się do ustalenia czy i kiedy opodatkowanie może nie być brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji podatkowej.

Neutralność podatku oznacza, że uregulowania prawno – podatkowe nie powinny wpływać na decyzje przedsiębiorców w sposób uniemożliwiający podejmowanie przez nich działań w warunkach rynkowych. Kierowanie się przez przedsiębiorstwa względami podatkowymi skutkuje podejmowaniem decyzji mających na celu optymalizację podatkową, co w konsekwencji skutkuje naruszeniem swobodnej alokacji posiadanych środków i zniekształcenie zasad gospodarczych. W kwestii interwencjonizmu państwowego w warunkach gospodarki rynkowej

⁶ Zob.: Litwińczuk H., *Prawo podatkowe przedsiębiorców*, Wydawnictwo KiK, Warszawa 2000, s. 55-57

zaleca się często ostrożność w ocenie argumentów, za pomocą których są uzasadniane odstępstwa od neutralności podatkowej względem różnych dziedzin gospodarki⁷.

Założenie drugiej polityki podatkowej, wskazujące na tworzenie warunków sprzyjających wzrostowi gospodarczemu, podyktowane jest zachowaniem się jednostki gospodarczej. Ona na podstawie obserwacji sytuacji panującej w danej rzeczywistości sonduje opłacalność podjęcia wysiłku na rzecz inwestycji kosztem rezygnacji z bieżącej konsumpcji.

Rozwój współczesnych systemów podatkowych charakteryzuje się wzrostem liczby obciążeń oraz wprowadzaniem do systemów podatkowych niejasnych i skomplikowanych konstrukcji podatkowych. Zawiłość przepisów podatkowych wynika z próby szczegółowego precyzowania przedmiotu opodatkowania oraz inicjatywy rządu w budowaniu wzrostu gospodarczego z zaangażowaniem podatków. Działania te są jednak sprzeczne z zasadami racjonalnego systemu podatkowego i stwarzają bariery w stabilnym rozwoju podmiotów gospodarczych.

Wpływ systemu podatkowego na rozwój przedsiębiorczości w Polsce

Według słynnego ekonomisty brytyjskiego Artura Pigou, podatki potrzebne do sfinansowania niekoniecznych albo nadmiernych wydatków publicznych generują „szkody bezpośrednie i pośrednie”⁸.

Przedsiębiorcy działając na własny rachunek z założenia winni wykonywać pracę prowadzącą do wzrostu gospodarczego. Jednakże współczesne państwa hołdujące dobrobytowi socjalnemu wprowadzają coraz to nowe bariery fiskalne, utrudniające prowadzenie biznesu zwykłym przedsiębiorstwom.

Państwo dawno przestało spełniać podstawową rolę, do której zostało ustanowione, czyli regulatora. Swoją aktywność przeniósł na rynek i stało się jego uczestnikiem. W szczególności w Polsce

⁷ Zob. Wagner E., *Opodatkowanie przedsiębiorców i ich finansowanie*, [w:] Niemiecki system podatkowy a reforma podatkowa w Polsce, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1991, s. 42-44.

⁸ Kosek-Wojnar M., *Zasady podatkowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 41.

obserwujemy niekorzystną zmianę proporcji. Objawia się to nadmiernym udziałem państwa w obszarach z definicji należących do gospodarki, przeszkadzając przedsiębiorstwom bądź nawet wypychając je z rynku. Bariery administracyjne, regulacje podatkowe mijają się z poszanowaniem podstawowych praw człowieka i wolnością gospodarczą. Arbitralne narzucanie ciężarów podatkowych w zawiłym i nielogicznym systemie podatkowym zmusza przedsiębiorców do zatrudniania dużej ilości doradców, księgowych, występowanie do organów podatkowych o wydanie oficjalnych interpretacji niejasnych i często nielogicznych przepisów podatkowych. Polscy przedsiębiorcy są zmuszani do wypełniania ogromnej ilości urzędowych papierów, kosztem rozwoju swoich przedsiębiorstw.

Wymienione bariery są poważnym hamulcem w rozwoju polskich przedsiębiorstw. Opodatkowanie jest niewątpliwie jednym z istotnych czynników wpływających na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce.

Uproszczenie w ostatnich latach podatku dochodowego od osób fizycznych oraz od osób prawnych nie rozwiązało problemu zbyt skomplikowanego polskiego systemu podatkowego⁹. Wiele problemów przedsiębiorcom sprawia również podatek od towarów i usług. Skomplikowana konstrukcja podatku rodzi kontrowersje odnośnie zastosowania właściwych stawek VAT, momentu rozpoznania obowiązku podatkowego, niekorzystne zasady rozliczania zobowiązania podatkowego. W świetle obowiązujących dotychczas przepisów, przedsiębiorca z momentem wystawienia faktury miał obowiązek rozliczyć podatek należny od transakcji, pomimo zwłoki z płatnością przez kupującego. Odzyskanie zapłaconego do urzędu skarbowego VAT z faktur sprzedaży, niezapłaconych przez kontrahenta, daje możliwość tzw. ulga na złe długi. Warunki, jakie muszą być spełnione oraz okres oczekiwania na możliwość skorzystania z tej formy zwrotu wcześniej zapłaconego podatku powodują zatory płatnicze oraz hamują płynność finansową przedsiębiorstw. Brak pieniędzy na

⁹ Na powyższą kwestię zwracają uwagę również eksperci Heritage Foundation oraz OECD w przygotowywanych przez siebie raportach. Eksperci uznali, że reforma systemu podatkowego w Polsce stanowi kwestię do rozwiązania w najszybszym czasie.

rynku wywołuje efekt domina, co w konsekwencji może niekorzystnie wpłynąć na całą gospodarkę¹⁰.

Należy podkreślić, że od 1 stycznia 2011 r. w Polsce wprowadzono jedną z najwyższych stawek VAT w Europie w wysokości 23%. Stawka ta jest zdecydowanie wyższa od stawki VAT obowiązującej w Hiszpanii – 16%; w Niemczech stawka VAT wynosi 19%, natomiast we Francji podstawowa stawka VAT stanowi 19,6%. Rząd, decydując się na podwyższenie podstawowej stawki VAT do 23% przyczynił się do zmniejszenia konsumpcji przez społeczeństwo, co musiało doprowadzić do zmniejszenia popytu wewnętrznego i miało wpływ na spowolnienie gospodarcze.

W celu poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce przeprowadzono szereg reform, przede wszystkim w ramach „Pakietu na rzecz przedsiębiorczości” oraz tzw. pierwszej i drugiej ustawy deregulacyjnej (przyjętych w 2011 r.) oraz ostatniej, wprowadzonej, na mocy ustawy z 16 listopada 2012 r. o redukcji niektórych obciążeń administracyjnych w gospodarce (Dz. U. poz. 1342), będącej trzecią ustawą deregulacyjną. Przyjęte unormowania miały na celu poprawę klimatu prowadzenia biznesu w Polsce.

W ramach pakietu zostały wprowadzone m.in. regulacje ułatwiające możliwość zawieszenia działalności gospodarczej, uproszczono i ograniczono kontrolę w firmach oraz obniżono poziom obowiązkowego kapitału zakładowego w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością i w spółce akcyjnej.

Z kolei pierwsza i druga ustawa deregulacyjna wprowadziły następujące zmiany: możliwość składania oświadczeń w miejsce obecnego obowiązku przedstawiania zaświadczeń przy podejmowaniu i wykonywaniu działalności gospodarczej, ograniczenie liczby koncesji, zezwoleń, licencji, zgód wydawanych przez administrację, a także ograniczenie barier administracyjnych istniejących w przepisach prawnych¹¹.

¹⁰ W Niemczech przedsiębiorstwa mają obowiązek przedstawić wysokość zaliczek na podatek za dany kwartał roku w ciągu 10 dni od jego zakończenia. Podatek od wystawionych faktur odprowadza się w formie zaliczki. Z końcem roku następuje korekta wysokości należnego podatku i wówczas, w sytuacji wystąpienia nadpłaty, dokonywany jest zwrot nadpłaconego podatku.

¹¹ *Przedsiębiorczość w Polsce, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2012, s. 9*

Zamierzeniem trzeciej ustawy deregulacyjnej było zniesienie kolejnych barier rozwoju przedsiębiorczości, obejmujących niektóre obciążenia administracyjne, uproszczenie przepisów, wpływających na poprawę płynności finansowej podmiotów gospodarczych. Zmiany zostały wprowadzone na gruncie podatku dochodowego oraz podatku od towarów i usług. Przepisy ustawy deregulacyjnej wprowadziły w życie rozwiązania, których zadaniem jest poprawa pozycji wierzycieli w egzekwowaniu wierzytelności. Zamysł ustawodawcy sprowadza się do zmuszenia dłużników do płatności za nabyte towary oraz usługi. Zgodnie z postanowieniami ustawy deregulacyjnej, podatnik jeśli nie opłaci w terminie 30 dni od daty płatności kwoty wynikającej z faktury (rachunku lub umowy) i jednocześnie zaliczy ją do kosztów uzyskania przychodów, będzie zobowiązany zmniejszyć swoje koszty o kwotę wynikającą z nieopłaconej faktury¹². Dłużnik uzyska prawo do ponownego zwiększenia kosztów uzyskania przychodów o wartość wynikającą z faktury w momencie uregulowania zobowiązania na rzecz kontrahenta. Nie wprowadzono jednak, proponowanych w trakcie prac sejmowych, uregulowań pozwalających wierzycielowi na obniżenie przychodu o nie zapłacone przez dłużnika należności.

Przedsiębiorcy, będący podatnikami podatku od towarów i usług, będą mieli obowiązek korekty podatku w przypadku, gdy nie zapłacą kwoty z faktury w ciągu 150 dni¹³. W przypadku nie skorygowania przez podatnika VAT naliczonego w ciągu tego okresu, przewidziana została sankcja w wysokości 30%. Dotychczas obowiązujące przepisy w VAT przewidywały korektę podatku naliczonego przez dłużnika dopiero wówczas, gdy nie uregulował on należności w terminie 14 dni od otrzymania zawiadomienia od wierzyciela o zamiarze skorzystania przez niego z „ulgi na złe długi”. Zmiana, która weszła w życie 1 stycznia 2013 r., zobligowała dłużnika do dokonania takiej korekty bez względu na skorzystanie przez wierzyciela z „ulgi na złe długi”. Zmiany dotyczą również małych podatników rozliczających się metodą „kaso-

¹² Art. 24 c ustawy z 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (t.j. Dz. U. z 2012 r., poz. 361 ze zm.) oraz art. 15 b ustawy z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (t.j. Dz. U. z 2011 r., nr 74, poz. 397 ze zm.).

¹³ Art. 89 b ustawy z 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (t.j. Dz. U. z 2011 r., Nr 177, poz. 1054 ze zm.).

wą”. Ustawa deregulacyjna zniósła 90-dniowy okres, po którym mały podatnik miał obowiązek odprowadzić podatek należny, nawet gdy kontrahent nie zapłacił należności wynikającej z faktury. Zgodnie z nowymi przepisami, przedsiębiorca będzie miał obowiązek odprowadzić VAT dopiero po otrzymaniu zapłaty od kontrahenta. Jednakże regulacja ta obejmuje przedsiębiorców dokonujących sprzedaży na rzecz innych przedsiębiorców, będących czynnymi podatnikami podatku od towarów i usług. W przypadku sprzedaży na rzecz podmiotów korzystających ze zwolnienia z VAT, obowiązek podatkowy będzie powstawał z dniem otrzymania całości lub części zapłaty, nie później jednak niż 180. dnia licząc od dnia wydania towaru lub wykonania usługi.

Przepisy ustawy deregulacyjnej, mające na celu poprawę warunków wykonywania działalności gospodarczej w Polsce, przyniosą przedsiębiorcom również dodatkowe koszty. Z pewnością dodatkowymi czynnościami księgowymi zostaną obciążone biura rachunkowe, na które spadnie obowiązek dokonywania szeregu nowych prac w celu spełnienia wymogów przewidzianych w nowych regulacjach. Podatnicy, korzystający z usług biur rachunkowych, poniosą większe wydatki za weryfikację wartości niezapłaconych zobowiązań, dokonywanie korekt kosztów podatkowych i odliczonego wcześniej podatku od towarów i usług w przypadku nieopłaconych w terminie faktur VAT. Zwiększone koszty będą wynikały również z ponownego ujęcia kosztów z uregulowanych faktur w koszty podatkowe oraz ponownym odliczeniem VAT z ostatecznie zapłaconych faktur. Nowe przepisy wymuszają wprowadzenie dodatkowych programów ułatwiających kontrolę terminu uregulowania zobowiązań przez kontrahentów. Koszty dodatkowego nakładu pracy, zarówno przez księgowych, jak też firmy zajmujące się dostarczaniem oprogramowania, umożliwiającego wprowadzenie do systemu księgowego dokumentu z terminem płatności oraz uregulowaniem rachunku lub faktury, ostatecznie będzie zmuszony ponieść przedsiębiorca.

Wprowadzane w ostatnich latach reformy systemu podatkowego nie są na tyle głębokie, aby mogły one znacząco wpłynąć na pozytywny klimat prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce. W dalszym ciągu polski system podatkowy należy uznać za bardzo skomplikowany i mało wydajny. Wyznacznikiem, wskazującym na poziom jego komplikacji może być czas, który poświęcają polscy przedsiębiorcy w ciągu roku

w celu dokonania płatności podatków. Skomplikowane przepisy podatkowe oraz liczba płaconych podatków przyczyniają się do zabierania gospodarce przez fiskus wiele cennego czasu. Wpływa to na nieefektywne przesunięcie energii ludzkiej z prowadzenia biznesu na wypełnianie szeregu biurokratycznych wymogów.

Tabela 1. System podatkowy w Polsce w latach 2006-2013

Składowe	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pozycja w rankingu	125	142	151	128	124	114
Ilość płatności (rocznie)	41	40	40	29	29	18
Czas (godziny w ciągu roku)	418	418	395	325	296	286

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów *Doing Business 2008-2013*

Według danych zebranych w raportach *Doing Business* za lata 2006-2013, Polska ma silnie rozbudowany system biurokracji podatkowej. Świadczy o tym zajmowana przez Polskę 114 pozycja na 185 analizowanych gospodarek. Jego uciążliwość wynika głównie z dużej liczby podatkowych płatności, dużej ilości czasu poświęcanego przez polskiego przedsiębiorcę na wypełnienie wszystkich podatkowych wymogów. Według rankingu *Doing Business 2013*, przedsiębiorcy w Polsce muszą w ciągu roku dokonać 18 płatności związanych z podatkowymi obciążeniami i poświęcić na to średnio 286 godzin rocznie.

Utrudnienia będące skutkiem skomplikowanego systemu podatkowego są przeszkodą, która hamuje przedsiębiorczość. Nadmienione wyżej ciężary podatkowe w postaci: liczby płaconych podatków, czasu poświęconego na ich rozliczenie oraz sumarycznej wysokości wszystkich płaconych podatków nadal stanowią dużą barierę w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Rozpoczynanie działalności gospodarczej w Polsce

Poziom fiskalizmu w państwie jak również ułatwienia lub stwarzane bariery przedsiębiorcom mają wyraźne przełożenie na ilość zakładanych

firm w Polsce. Według danych, przytoczonych przez Ministerstwo Gospodarki¹⁴, (podanych według klasyfikacji PKD 2007), liczba zarejestrowanych podmiotów na koniec 2011 r. w systemie REGON wyniosła 3.869,9 tys., co oznacza spadek w stosunku do roku 2010 o 40 tys. jednostek. Na ogólny spadek liczby zarejestrowanych podmiotów składał się znaczący liczby osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą (o 71 tys.) oraz wzrost liczby spółek handlowych (o blisko 20 tys.) a także spółek cywilnych (o 5 tys.). Pomimo tych zmian, osoby fizyczne dominują w systemie REGON – ich liczba wynosi 2.871,4 tys., natomiast liczba spółek handlowych 322,4 tys., zaś spółek cywilnych 276,3 tys.

Najwięcej podmiotów (nieco ponad milion) zarejestrowanych jest w sekcji G – Handel hurtowy i detaliczny. W dalszej kolejności znajdują się sekcje: F – Budownictwo (461 tys. podmiotów), C – Przedsiębiorstwo przemysłowe (354 tys.) oraz M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (336 tys.).

Liczba podmiotów wyrejestrowanych wyniosła w 2011 r. blisko 384 tys. i było to znacznie więcej niż w roku 2010. Blisko dwukrotny wzrost liczby wykreślonych podmiotów zanotowano w województwie mazowieckim, dynamika wyższa niż średnia krajowa wystąpiła również w śląskim, podkarpackim oraz opolskim¹⁵.

Zakładanie firm w Polsce jest również analizowane przez zagraniczne ośrodki badawcze. Zgodnie z raportem Banku Światowego *Doing Business 2013* założenie nowej działalności gospodarczej w Polsce wymaga dopełnienia 6 procedur, trwa 32 dni, kosztuje 14,4% dochodu *per capita* oraz wymaga wkładu własnego w wysokości co najmniej 13% dochodu *per capita*. Na tle 185 krajów ocenianych w rankingu pod względem łatwości założenia nowej firmy, Polska zajmuje dalekie 124 miejsce. Przykładowo, w Słowenii przyszły przedsiębiorca musi dopełnić jedynie 2 procedury, a cała rejestracja firmy nie zajmuje więcej niż 6 dni i kraj ten zajmuje 30 miejsce pod względem łatwości założenia biznesu. Na Węgrzech założenie spółki wymaga przejścia 4 procedur, a wszystko zajmuje nie więcej niż 5

¹⁴ *Przedsiębiorczość w Polsce*, op. cit., s. 36

¹⁵ Dane dotyczące przedsiębiorstw przytoczono za twórcami raportu *Przedsiębiorczość w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki, s. 36

dni, co w efekcie plasuje ten kraj na 52 miejscu pod względem łatwości założenia firmy. Znacznie lepiej plasuje się również Słowacja, gdzie na zarejestrowanie działalności potrzeba 16 dni i dopełnienia, podobnie jak w Polsce, 6 procedur. W konsekwencji Słowacja wypada na znacznie lepszym miejscu pod względem łatwości założenia działalności gospodarczej – 83 miejsce.

Tabela 2. Zakładanie firm w Polsce w porównaniu do wybranych krajów

Rok 2013	Polska	Bulgaria	Czechy	Węgry	Słowacja	Słowenia
Łatwość założenia firmy (ranking)	124	57	140	52	83	30
Ilość procedur	6	4	9	4	6	2
Czas (dni)	32	18	20	5	16	6
Koszt (% dochodu per capita)	14.4	1.1	8.2	8.9	1.8	0.0
Minimalny wkład własny (% dochodu per capita)	13.0	0.0	29.7	9.4	21.3	43.9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu *Doing Business 2013*

Należy zaznaczyć, że pozycja Polski w zakresie rozpoczynania działalności gospodarczej nie uległa znacznej poprawie. Porównując dane prezentowane przez Bank Światowy *Doing Business 2004-2011* należy zauważyć niewielki postęp w zakresie ułatwienia w rozpoczęciu i prowadzeniu działalności gospodarczej w Polsce. Według raportu *Doing Business* koszt założenia firmy w 2011 r. został oszacowany na 17,3% dochodu *per capita*. Przykładowo, w 2004 r. wyniósł on 20,3% co oznacza, że sytuacja w ciągu ostatnich lat nie uległa znacznej poprawie. Jest on najwyższy wśród wymienionych wyżej krajów.

Tabela 3. Zakładanie firm w Polsce w latach 2004-2011

Składowe	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Liczba procedur	12	10	6	6	6	6	6	6
Czas (dni)	31	31	31	31	31	31	32	32
Koszt (% dochodu per capita)	20,3	20,6	22,2	21,4	21,2	18,8	17,9	17,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów *Doing Business 2004-2012*

Przedsiębiorcy w Polsce nadal zderzają się ze zbyt rozbudowaną i skomplikowaną procedurą związaną z rejestracją działalności gospodarczej. Ułatwienie procedury założenia firmy miała przynieść nowelizacja ustawy o swobodzie działalności gospodarczej¹⁶, zgodnie z którą osoby fizyczne od 2009 r. mogły zarejestrować firmę przy pomocy formularzy składanych w jednym okienku. Przyszły przedsiębiorca, chcąc założyć działalność gospodarczą, był zobowiązany złożyć druk EDG1 w Urzędzie Gminy lub w urzędzie Miasta, właściwego dla miejsca prowadzenia przyszłej działalności gospodarczej.

W praktyce reforma ta nie przyniosła pozytywnych efektów, które wpłynęłyby na szybsze załatwienie formalności związanych z założeniem działalności gospodarczej. Wiąże się to z wieloma formalnościami, długotrwałymi procedurami oraz nieskoordynowanymi działaniami między instytucjami, w których musi być zgłoszona firma.

Kolejnym krokiem ułatwiającym rejestrację działalności gospodarczej jest system pozwalający założenie firmy przez Internet, tzw. zero okienka. Rozwiązanie to ma umożliwić przedsiębiorcy zarejestrowanie działalności bez wizyty w jakimkolwiek urzędzie. Podstawą do założenie firmy jest jeden zintegrowany wniosek, złożony przez Internet lub w dowolnym urzędzie gminy. System informatyczny przekaże dane urzędowi zajmującym się rejestracją działalności gospodarczej. Informacje ze złożonych wniosków będą gromadzone w systemie Centralnej

¹⁶ Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (t.j. Dz. U. z 2010 r. nr 220, poz. 1447 ze zm.)

Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG), ogólnodostępnej i bezpłatnej platformie informatycznej zawierającej podstawowe informacje o firmach. Ułatwienie w zarejestrowaniu firmy zawiera nowelizacja kodeksu spółek handlowych. Do rejestracji spółki z ograniczoną odpowiedzialnością od 1 stycznia 2012 r. wystarczy wypełnienie formularza umowy spółki w Internecie i wysłanie go drogą elektroniczną do sądu rejestrowego. Wpis do Krajowego Rejestru Sądowego dokona się automatycznie¹⁷.

Podsumowując, należy jeszcze raz podkreślić, że w przypadku zakładania biznesu istotny element stanowi czas trwania odpowiednich procedur. W Polsce ich liczba nie uległa istotnemu zmniejszeniu, a czas oczekiwania na rejestrację jest ponad dwukrotnie dłuższy niż średnia UE czy krajów OECD¹⁸.

Podsumowanie

Dotychczas poczynione rozważania skłaniają ku konkluzji, że Polska wyraźnie odstaje w swoich regulacjach i procedurach od krajów uznawanych za przyjazne biznesowi. Analiza danych z rankingów prezentowanych w corocznych raportach *Doing Business* wyraźnie wskazuje na niższą pozycję Polski od pozostałych państw byłego bloku wschodniego. Polska wypada słabiej niż Węgry i Słowacja, ale również na lepszej pozycji plasuje się Bułgaria.

Wolność gospodarcza wymaga zmniejszenia roli państwa oraz ograniczenia biurokracji. W Polsce państwo odgrywa dużą rolę w gospodarce. Prowadzi to do przesadnej biurokracji, rozrostu niewydajnej i kosztownej administracji. System podatkowy jest bardzo skomplikowany, często zmieniany, przez co staje się nieczytelny i wymaga nieustannych interpretacji.

W celu ułatwienia prowadzenia działalności gospodarczej należy koniecznie zreformować obowiązujący w Polsce system podatkowy, ponieważ przedsiębiorcy uważają, że jest on jedną z najważniejszych barier prowadzenia działalności gospodarczej. Postulowane uproszczenie

¹⁷ Beldowski J., *Administracja przyjazna przedsiębiorcom*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2011, s. 46-47

¹⁸ Według raportu *Doing Business 2013* średni czas (w dniach) zakładania firmy zajmuje 12 dni, wymaga dopełnienia 5 procedur, koszt (% dochodu *per capita*) oszacowano na 4,5%

podatków powinno się przyczynić do poprawy wolności gospodarczej i powstania środowiska przyjaznego biznesowi i rozwojowi gospodarczemu.

BIBLIOGRAFIA

● Pozycje zwarte i artykuły

1. Beldowski J., *Administracja przyjazna przedsiębiorcom*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011
2. Fedorowicz Z., *Polityka fiskalna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998
3. Kosek-Wojnar M., *Zasady podatkowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2012
4. Litwińczuk H., *Prawo podatkowe przedsiębiorców*, Wydawnictwo KiK, Warszawa 2000
5. Szczepański J., *Konsumpcja a rozwój człowieka. Wstęp do antropologicznej teorii konsumpcji*, PWE, Warszawa 1998
6. Szczęsny W., *Firma w otoczeniu fiskalnym*, Difin, Warszawa 2001
7. Skonieczny J., *Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 6/2001
8. Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954
9. Wagner E., *Opodatkowanie przedsiębiorców i ich finansowanie*, [w:] Niemiecki system podatkowy a reforma podatkowa w Polsce, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1991

● Raporty

1. *Przedsiębiorczość w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2012
2. The Word Bank, 2004, „Doing Business in 2005”, Oxford University Press
3. The Word Bank, 2005, „Doing Business in 2006”, Oxford University Press
4. The Word Bank, 2006, „Doing Business in 2007”, Oxford University Press
5. The Word Bank, 2007, „Doing Business in 2008”, Oxford University Press

6. The Word Bank, 2008, „Doing Business in 2009”, Oxford University Press
7. The Word Bank, 2009, „Doing Business in 2010”, Oxford University Press
8. The Word Bank, 2010, „Doing Business in 2011”, Oxford University Press
9. The Word Bank, 2011, „Doing Business in 2012”, Oxford University Press
10. The Word Bank, 2012, „Doing Business in 2013”, Oxford University Press

● **Akty normatywne**

1. Ustawa z 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (t.j. Dz. U. z 2012 r., poz. 361 ze zm.)
2. Ustawa z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (t.j. Dz. U. z 2011 r., nr 74, poz. 397 ze zm.)
3. Ustawa z 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (t.j. Dz. U. z 2011 r., Nr 177, poz. 1054 ze zm.)
4. Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (t.j. Dz. U. z 2010 r. nr 220, poz. 1447 ze zm.)
5. Ustawa z 16 listopada 2012 r. o redukcji niektórych obciążeń administracyjnych w gospodarce (Dz. U. poz. 1342)

DR ANNA OCHRYMIUK-LULEWICZ – jest pracownikiem Warszawskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie im. E. Wiszniewskiego oraz pracownikiem resortu Ministerstwa Finansów.

e-mail: anna7771@op.pl

Dr Stanisław Kałużny

ROZDZIAŁ VI

Zarządzanie przedsiębiorstwem przez kontrolowanie

*Kontrola dotyczy wszystkiego
– rzeczy, ludzi i działania.*

Henri Fayol

Streszczenie

Analizując literaturę krajową i zagraniczną, autor wskazuje na istotę i miejsce nowoczesnej kontroli, jako nieodłącznej funkcji kierowania/zarządzania, w teorii i praktyce. Następnie omawia: kontrolę przez sprzężenie zwrotne, rolę i obowiązki kierownictwa przedsiębiorstwa w zakresie nadzoru i kontroli, system kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie oraz funkcje i cechy jakościowe tej kontroli, ze szczególnym uwzględnieniem kontroli instytucjonalnej. Referat kończy się omówieniem procesu kontrolowania oraz modelu kontroli.

Słowa kluczowe: kontrola przez sprzężenie zwrotne, system nadzoru i kontroli, proces kontrolowania

Wprowadzenie

Często zadajemy sobie pytanie, jak to się dzieje, że w konkretnym systemie organizacyjnym, prawnym, rozwiniętym systemie kontroli specjalistycznej, jest tak wiele zjawisk społecznie i ekonomicznie niekorzystnych, wręcz nagannych. Wydaje się, że odpowiedzi należy szukać

w teorii i praktyce kierowania i zarządzania. W literaturze przedmiotu panuje przekonanie, że bez kontroli nie ma postępu.

Miejsce kontroli w zarządzaniu

Kontrola *jest* częścią każdej zorganizowanej działalności. Jej istotę stanowi nieustanne upewnianie się czy mierzalny wynik naszego działania jest zgodny z zamierzeniami oraz czy wszystkie czynności i środki zastosowane w działaniu były potrzebne do osiągnięcia zamierzonego stanu. Te proste założenia komplikują się, jeśli przyjmiemy, że obszary zainteresowania kontroli wyraźnie się specjalizują. Jest jeszcze i drugi czynnik, który oddziałuje na zmieniającą się rolę i funkcje kontroli, zwłaszcza wewnętrznej. Coraz częściej kontrola ta staje się kontrolą selektywną, skupiającą uwagę na obszarach strategicznych, charakteryzującą się odejściem od całościowego badania firmy na rzecz analizowania zagadnień podstawowych, przesądzających o jej efektywności i perspektywach rozwoju.

Do oczywistości należy akcentowanie, że nowoczesna kontrola musi dostarczać informacji ważnych dla procesów podejmowania decyzji. Każdy kontroler, niezależnie od pozycji jaką zajmuje w strukturze przedsiębiorstwa, staje się partnerem dla decydentów, dla zarządów i pomaga im w budowaniu strategicznej koncepcji rozwoju. Musi on być bardziej doradcą zarządzających niż tropicielem nieprawidłowości, chociaż jedno drugiego nie wyklucza. Kontrola wewnętrzna, bo ona najmocniej uległa przeobrażeniom pod wpływem procesów prywatyzacji, musi być w nowoczesnym przedsiębiorstwie wręcz zintegrowana z systemem zarządzania.

Skoro kontrola jest tak ważnym elementem organizacji i zarządzania, to rodzi się pytanie czy pojęciom „*organizacja*” i „*kontrola*” nadajemy właściwy wymiar. Mimo poważnego dorobku naukowego w tej dziedzinie, w praktyce nasze rozwiązania organizacyjne są dalekie od doskonałości.

W praktyce, niezależnie od najlepszych intencji, skłonni jesteśmy nadawać pierwszeństwo kontroli. Wobec niedoskonałości zarządzania oznaczać to musi albo nieskuteczność kontroli, albo nadmierne rozbudowywanie jej poza systemem organizacji – do niekorzystnych zjawisk.

Utwierdza nas to w przekonaniu, że do skutecznej kontroli niezbędne jest doskonalenie zarządzania.¹

Zauważmy, że ujmowanie kontroli jako fazy działania zorganizowanego, jest charakterystyczne dla całego dorobku teorii organizacji i zarządzania, ale przede wszystkim dla prakseologicznej koncepcji funkcji kontrolnych.

Kontrola przez sprzężenie zwrotne

Kontrola jest traktowana jako działanie pochodne innych działań. Niezwykle trafnie tę cechę określił J. Starościak: „*Kontrola nie jest sama organizowaniem pierwotnym – nie stanowi bezpośrednio organizowania stosunków produkcji. Zmierza do ulepszania, do usuwania błędów i zapobieżenia im*”².

Również w nowych, zagranicznych podręcznikach z tej dziedziny, kontrola jest traktowana jako ważna funkcja kierowania / zarządzania. Bardzo mocno jest akcentowany związek kontroli z planowaniem, m.in. przez J. Stonera. Twierdzi on, że kontrola przez sprzężenie zwrotne nawiązuje do ostatniego etapu procesu planowania, gdy konkretne zadania organizacji mogą stać się oczekiwanymi efektami, według których kierownictwo będzie oceniać rzeczywiste wyniki³. Natomiast R.A. Weber zauważa, że „Kontrola przez *sprzężenie zwrotne* jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych zjawisk w przyrodzie, jak również w nowoczesnej nauce i technice”⁴.

Kontrola może być elementem łączącym ze sobą poszczególne przedsięwzięcia na zasadzie *sprzężenia zwrotnego*, umożliwiając tym samym ich doskonalenie (por. rysunek 1).

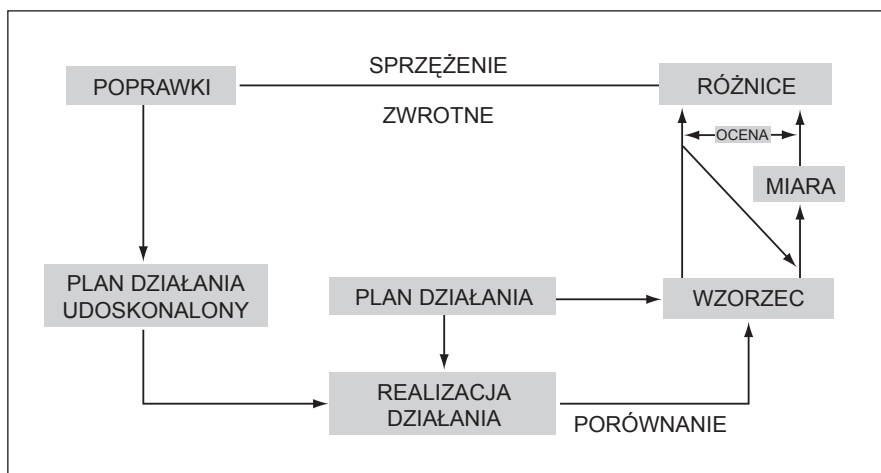
¹ Najczęściej w rozwiązaniach organizacyjnych dominuje skłonność do analizowania skuteczności kontroli w kategoriach ich liczebności i natężenia. Stosunkowo powszechne jest przekonanie, że im więcej kontroli, tym lepiej. Tymczasem, nasileniu kontroli nigdy nie towarzyszył wzrost skuteczności. Zob. Kałużny S., *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka. Podręcznik akademicki*. PWE, Warszawa 2008, s. 103-106

² Por. Starościak J., *Zarys nauki administracji*, wyd. II, PWN, Warszawa 1971, s. 354

³ Zob. Stoner J., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 469

⁴ Weber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984, s. 301

Rysunek 1. Sprzężenie zwrotne w kontroli



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Witkowski H., *Praktyka i teoria administrowania we współczesnej literaturze amerykańskiej*, „Materiały i Studia”, TNOiK, Warszawa 1989, Zeszyt nr 6

Cechą charakterystyczną kontroli przez sprzężenie zwrotne jest niezależność terminów jej dokonywania od długości okresów planistycznych oraz możliwości dostosowania częstotliwości prowadzonych porównań stanu istniejącego z planowanym, od częstotliwości występowania zmian w wewnętrznych i zewnętrznych warunkach funkcjonowania danej organizacji.

Podjmując określone działanie zespołowe przygotowuje się na wstępie jego plan. Zawiera on między innymi pożądane wyniki (skutki) przyszłego działania, środki niezbędne do ich uzyskania oraz tryb pracy. Po zrealizowaniu działania, plan ten staje się następnie wzorcem umożliwiającym porównanie stanu rzeczywistego z wymaganym, co jest – jak wiemy – celem kontroli. Wzorcem w konkretnych przypadkach mogą być również inne elementy, a więc normy ilościowe lub jakościowe, inne jednostki itp. Poza wzorcami do oceny działań mogą być wykorzystywane również określone jednostki miary, zależnie od charakteru przedsięwzięcia. Na podstawie porównania i oceny działań formułuje się poprawki w odniesieniu do przyszłych takich samych przedsięwzięć, zakładając lepsze wyniki, mniejsze środki użyte do ich osiągnięcia itp. To właśnie jest istotą kontroli, rozumianej jako czynnik doskonalenia

pracy na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Wynikające z kontroli poprawki umożliwiają formułowanie coraz ambitniejszych zadań oraz podjęcie coraz doskonalszych działań zmierzających do ich realizacji.

Wprawdzie w cyklu organizacyjnym kontrola stanowi ostatni etap działania, to w istocie występuje ona na każdym etapie. W każdej bowiem czynności zachodzi potrzeba porównania tego co zrobiono, z tym co zamierzano zrobić. Wynik tego porównania wpływa na ewentualną korektę czynności kontrolowanej. Mamy tu więc do czynienia z ciągłymi sprzężeniami zwrotnymi, obejmującymi zarówno fragmenty jak i cały cykl działania. Wnioski końcowe z kontroli stanowią punkt wyjścia do opracowania następnego cyklu działania kontrolnego.

Kontrolowanie w przedsiębiorstwie

Kontrolowanie (kontrola) bywa najczęściej definiowane jako proces działania kierownictwa organizacji, którego naczelnym celem jest regulowanie i korygowanie wszelkich czynności dla zapewnienia ich przyszłej sprawności i skuteczności. R. Griffin kontrolowanie definiuje jako „*regulację działań organizacji sprzyjającą łatwiejszemu osiągnięciu jej celów*”⁵. Takie rozumienie pojęcia kontroli jako funkcji kierowniczej bardziej oznacza sterowanie bieżącą działalnością organizacji, niż sprawdzanie zaszłości. Bez sprawdzania i regulowania przebiegu zaplanowanych działań nie można mieć bowiem pewności, że doprowadzą one do osiągnięcia zamierzonego celu. Zważywszy na podstawowy cel kontroli i na jej rozpowszechnienie w organizacjach można przewidywać, że organizacja bez skutecznej kontroli nie osiągnie postawionych sobie celów.

Zasadnicze znaczenie kontroli w każdej organizacji polega na tym, że kontrola pomaga przystosować się do zmiennych warunków, ogranicza możliwość nakładania się błędów, pomaga uporać się ze skomplikowanymi sytuacjami. Na przykład, niewielka pomyłka (błąd) rzadko kiedy wyrządza poważniejszą szkodę organizacji. Jeżeli jednak pomyłka ta nie zostanie skorygowana i powtarza się przez dłuższy czas, może się kumulować i pociągnąć za sobą groźne następstwa. Poza tym, skuteczna

⁵ Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007, s. 585

kontrola pozwala wyeliminować marnotrawstwo, obniżyć koszty, podnieść produktywność.

Kontrola odgrywa ponadto ważną rolę w utrzymywaniu integralności systemu zarządzania i sprawia, że organizacje zyskują na sprawności osiągania celów. Bez kontroli organizacja nie byłaby w stanie ocenić osiąganych wyników z punktu widzenia stopnia realizacji wytyczonych celów. Celem kontroli jest stworzenie kierownictwu możliwości oceny pozycji firmy w porównaniu z zamierzeniami, dokonywanej w wybranym momencie, z użyciem jednego lub kilku mierników.

P. Szczepankowski wprost zachęca menedżerów „do wdrażania sprawnej kontroli, tak aby ich decyzje nie były ignorowane lub wykonywane przypadkowo”⁶.

Kontrola kierownicza

Kontrola sięgać musi praktycznie wszędzie, bowiem wszędzie mogą wystąpić nieprawidłowości w działaniu (umyślne lub nieumyślne), które przynoszą negatywne skutki. Choć zaufanie i wiara w ludzi to pojęcia piękne i krzepiące, trzeba czasem sprawdzać, czy nie zostały one nadużyte.

Obowiązki kierownika urzędu lub dyrektora przedsiębiorstwa nie wyczerpują się na obmyślaniu i wydawaniu prawidłowych decyzji i zarządzeń. Proces zarządzania stanowi zamknięty cykl. Im bardziej złożony jest organizm danego podmiotu, im więcej jest w nim wyspecjalizowanych ogniw organizacyjnych, powołanych do wykonywania częściowych zadań, wchodzących w skład jego działalności, tym bardziej wzrasta znaczenie kontroli i nadzoru. Kontrolowanie jest więc instrumentem, za pomocą którego kierownik zapewnia sobie niezbędne informacje o wykonaniu zadań przez poszczególne ogniwa organizacyjne oraz sprawdza i koordynuje działalność tych ogniw.

Bez sprawdzania i regulowania przebiegu pracy nie można mieć pewności, że doprowadzą one do osiągnięcia wyznaczonego celu. Tak więc, kontrola kierownicza polega w istocie na sprawdzaniu, czy wszystko przebiega zgodnie z przyjętym programem i wydanymi zarządzeniami, na

⁶ Szczepankowski P., [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. Koźmińskiego A. i Piotrowskiego W., PWN, Warszawa 1999, s. 235

sprawdzaniu i zbadaniu określonego stanu lub zamierzenia i porównaniu go z przewidywanym wynikiem. W zakres kontroli kierowniczej mogą też wchodzić wyjaśnienia przyczyn rozbieżności między stanem faktycznym a wymaganym oraz wnioski, zmierzające do poprawy sytuacji. Kontrola nie powinna i nie może być celem samym w sobie; jest jedynie środkiem, wiodącym do celu. Swój cel, szczególnie w formie *pośredniej kontroli instytucjonalnej*, jest osiągany przez badanie⁷:

- **legalności**, tj. sprawdzenie zgodności badanej czynności z obowiązującymi przepisami, procedurami;
- **rzetelności**, tj. sprawdzenie zgodności badanej czynności z wymogami wiedzy, umiejętności, fachowości, dokładności, solidności, troskliwości, uczciwości itp.;
- **celowości** tj. sprawdzenie zgodności badanej czynności z jej celem, np. czy środki inwestycyjne zostały wykorzystane zgodnie ze swym przeznaczeniem, czy inwestycje były celowe;
- **gospodarności**, tj. sprawdzenie zgodności badanej czynności z zasadami racjonalnego gospodarowania, oszczędności, opłacalności itp.

Oprócz przedstawionych czterech tradycyjnych kryteriów, stosowane jest niekiedy również kryterium **sprawności organizacji**. Oznacza ono zdolność i elastyczność przystosowania struktury organizacyjnej do aktualnych potrzeb wynikających z realizacji zmieniających się zadań i celów, dostosowania do sytuacji na rynku, zmian popytu i sprzedaży, konkurencji, statutu, zapewnienia ochrony własnych interesów i interesów klientów itp. W kryterium tym mieszczą się też pewne prakseologiczne pojęcia stosowane przy ocenie funkcjonowania systemów i organizacji działalności ludzkiej. Odnosi się ono przede wszystkim do kontroli kierowniczej (menedżerskiej), która powinna być: skuteczna, korzystna, ekonomiczna, zrozumiała, adekwatna do ocenianych zjawisk, aktualna (działająca w porę), prosta i operatywna.

O ile stosowanie wymienionych kryteriów i zadań kontroli wewnętrznej jest oczywiste dla wykonawców kontroli instytucjonalnej, o tyle odczuwa się na ogół brak świadomości stosowania tych kryteriów

⁷ Zob. Kałużny S., *Leksykon kontroli*, DOSKO, Warszawa 2006, s. 60-61

przy sprawowaniu kontroli funkcjonalnej, w ramach nadzoru kierowniczego przez zarząd firmy i kierowników komórek organizacyjnych.

Podkreślmy, bieżąca kontrola kierownicza należy do elementarnych powinności każdego przełożonego. Kierownik, który nie wykonuje swoich funkcji nadzorczo-kontrolnych w stosunku do swoich podwładnych – jest zwierzchnikiem, ale nie partycypuje w życiu zdrowej organizacji.

Kontrola a nadzór

Z pojęciem kontroli ściśle związane jest pojęcie nadzoru. Nadzór może występować w kilku formach.

Forma *prewencyjna* nadzoru polega na obowiązku uzgadniania decyzji z instancją wyższą jeszcze przed jej powzięciem albo na obowiązku przedkładania projektu decyzji do aprobaty instancji wyższej. Ma to miejsce przeważnie wówczas, gdy poziom kompetencji wykonawców jest niski bądź gdy chodzi o niedopuszczenie do popełniania błędów w sprawach zasadniczych, wymagających dużej rozważliwości, doświadczenia i wymiany poglądów z udziałem ekspertów.

Nadzór w formie *następczej* polega na nadaniu wyższej instancji prawa do uchylecia decyzji już podjętej przez instancję niższą. Forma *represyjna* nadzoru jest uzupełnieniem poprzednich form. Z uwagi na jej charakter stosowana jest w wyjątkowych sytuacjach. Polega na korzystaniu przez zwierzchnika z prawa do wyciągania konsekwencji służbowych wobec osób podległych, nadzorowanych.

Związek pojęcia kontroli z pojęciem nadzoru jest szczególnie bliski, zwłaszcza jeśli rozpatrujemy go na tle obowiązków naczelnego kierownika danej organizacji. Mimo to, nie należy utożsamiać tych pojęć.

Nadzór jest pojęciem szerszym od kontroli, gdyż obejmuje zarówno kontrolę, jak też prawo do wydawania zarządzeń i poleceń, zmierzających do usunięcia stwierdzonych uchybień. Konsekwencją tego jest różnica w zakresach odpowiedzialności, które wiążą się z kontrolą i nadzorem. Organ kontrolujący ponosi odpowiedzialność tylko za rzetelność dokonanej kontroli, organ nadzorujący – odpowiada za działalność osób nadzorowanych w takim zakresie, w jakim mógł on wpłynąć na ich działalność przy użyciu środków nadzoru.

Zewnętrznie, nadzór upodabnia się do pilnowania, którego istota polega na roztoczeniu ochrony nad daną rzeczą bezpośrednio przez

pilnującego. Różnica między pilnowaniem a nadzorem polega na tym, że: po pierwsze, przy nadzorze muszą wchodzić w grę hierarchiczne powiązania nadzorującego z nadzorowanym lub nadzorowanymi, stosunek zwierzchności i podległości, czego przy pilnowaniu nie ma; po drugie – pilnowanie jest zawsze bezpośrednie, nadzór może być sprawowany zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio. Struktura nadzoru rozpoczyna się od stanowiska roboczego, poprzez kierownika zespołu, kierownika działu itd. aż do kierownika naczelnego.

Z kontrolą zawsze wiążą się prawa kontrolującego do żądania złożenia wyjaśnień przez kontrolowanego. Jednakże uprawnienia osoby kontrolującej, która nie jest jednocześnie nadzorcą, zwierzchnikiem, obejmują jedynie sprawy dotyczące kontroli, tj. okazania dokumentów, załączników itp. Nie ma ona w zasadzie innych uprawnień, np. wydawania wiążących poleceń zmiany istniejącej sytuacji. Kontroler jest tylko rzetelnym obserwatorem, lustratorem, zobowiązanym do przedstawienia zebranych materiałów zwierzchnikowi wraz z wnioskami i własnymi uwagami. Nie bierze on żadnego udziału w bieżącym kierowaniu organizacją, nie ponosi zatem odpowiedzialności za kontrolowaną jednostkę, z wyjątkiem oczywiście rzetelności samej kontroli.

Nadzór natomiast łączy się ściśle z czynnikiem kierowania lub zarządzania. Dlatego nadzorujący, oprócz uprawnień kontrolnych, ma jednocześnie prawo wydawania zarządzeń zarówno dotyczących samej kontroli, jak też usunięcia dostrzeżonych braków i usterek. Może on poprawić, zmienić lub uchylić decyzję podwładnego. Konsekwencją podpisania uprawnień do kierowania jest odpowiedzialność za merytoryczną stronę pracy podległej komórki. Jest to zatem inna odpowiedzialność niż w przypadku zwykłego kontrolera. Kontrola wewnętrzna jest niezbędnym elementem, narzędziem nadzoru służbowego; pełni funkcje służebne w stosunku do nadzoru i w konsekwencji musi być dostosowana do tego nadzoru, lecz nigdy odwrotnie.

Przypomnijmy, zadania nadzoru i kontroli w ramach przedsiębiorstwa – obok **samokontroli** dotyczącej każdego pracownika – mogą być realizowane w formie nadzoru funkcjonalnego oraz kontroli instytucjonalnej. Nadzór funkcjonalny jest sprawowany samodzielnie przez ogniwa zarządzające czy pracowników na kierowniczych stanowiskach

(zwany jest też pionowym), a także przez komórki współpracujące, w zakresie ich uprawnień i odpowiedzialności. Natomiast kontrola instytucjonalna jest sprawowana przez ogniwa, na które zarządzający przeniósł w pewnym określonym zakresie swoje kompetencje kontrolne. Ogniwnem takim jest. wyodrębniona komórka kontroli gospodarczej. Ma ona obowiązek sprawowania kontroli w skali całego przedsiębiorstwa, w wyznaczonym zakresie przedmiotowym. Mówi się, że **jest ona kontrolnym ramieniem** kierownika naczelnego przedsiębiorstwa, któremu zresztą bezpośrednio podlega.

Działania kontrolne urzeczywistniają się poza tym jako integralny atrybut władzy. Każdy kierownik, aby sprawdzić, czy jego decyzje są rzeczywiście i prawidłowo wykonywane – musi posiadać możliwości kontrolowania aparatu wykonawczego, w przeciwnym bowiem razie jego władza, po pewnym czasie stanie się fikcją. **Trzeba więc ufać i kontrolować.**

Tak rozumiana kontrola ma dla kierownictwa przedsiębiorstwa stanowić:

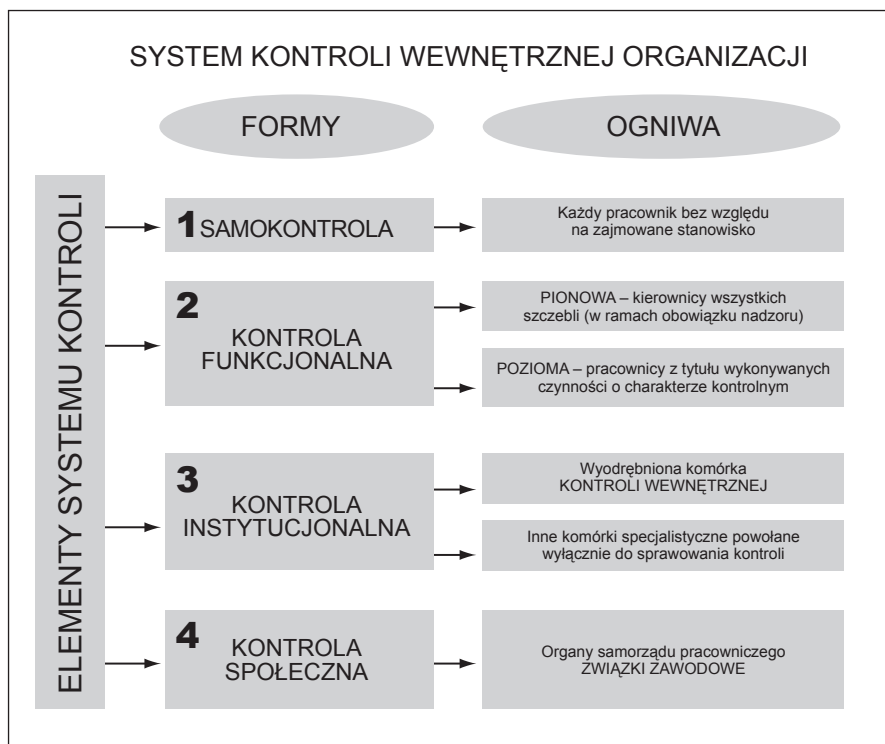
- pewien „system wczesnego ostrzegania”
- własny sygnalizator zagrożeń,
- mechanizm samoobrony,
- źródło nie upiększonej prawdy,
- skuteczny instrument doskonalenia całokształtu działalności.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że nowocześnie wykonywana kontrola gospodarcza to coraz trudniejszy, bardziej złożony proces. To, co do niedawna było celem, dzisiaj jest zaledwie początkiem. Od kontrolera wewnętrznego oczekuje się odpowiedzi na coraz trudniejsze pytania: chcemy, aby to był ekspert postępu w każdej dziedzinie działalności przedsiębiorstwa.⁸

Funkcjonalny nadzór kierowniczy i instytucjonalne ogniwa kontrolne, a także kontrola społeczna – stanowią łącznie system organizacji nadzoru i kontroli w przedsiębiorstwie (por. rysunek 2).

⁸ Warto zaznaczyć, że niedawno ustawowa wprowadzono zawód Kontroler Wewnętrzny. Powołano Stowarzyszenie Zawodowe Kontrolerów Wewnętrznych Polski Instytut Kontroli Audytu i Kontrolingu. Wydano pierwszy w UE podręcznik akademicki dla kontrolerów. Są organizowane dwusemestralne, kwalifikacyjne studia podyplomowe.

Rysunek 2. System organizacyjny nadzoru i kontroli



Źródło: Opracowanie własne

Obowiązki kierownictwa

Obowiązkiem naczelnego kierownika w zakresie nadzoru i kontroli jest przede wszystkim zorganizowanie nadzoru i kontroli wewnętrznej i postawienie ich na poziomie, który daje gwarancje skutecznego działania.

Jednakże najlepiej nawet zorganizowana kontrola nie spełni pokładanych w niej nadziei, jeśli zostanie pozostawiona samej sobie. Zarządzający powinien osobiście lub za pośrednictwem wyznaczonego przez siebie zastępcy sprawdzać, w jaki sposób są wykonywane jego polecenia w zakresie nadzoru i kontroli, i w ogóle jaki odnoszą skutek.

Następnym obowiązkiem kierownictwa w zakresie kontroli jest stawianie konkretnych zadań i dopilnowanie by zostały wykonane. Kierownik obowiązany jest zapoznać się z wynikami kontroli, ustosunkować się do nich i wyciągnąć właściwe wnioski. W razie potrzeby, powinien

wydać odpowiednie *zarządzenie pokontrolne* i dopilnować, aby było ono wykonane.

Kontrola wewnętrzna dostarcza danych, które powinny być wykorzystane przez kierownictwo również do oceny własnego postępowania. Błędy i niedociągnięcia pracy personelu, zespołów i wydziałów oraz innych komórek organizacyjnych mogą mieć źródło właśnie w sposobie działania i decyzjach samego kierownictwa. O tym zarządzający stosunkowo rzadko pamiętają mimo, że istnieje zgodność co do tego, że **nie ma skutecznego kierowania bez kontroli**.

Powstaje jednak problem, jak daleko powinna sięgać osobista ingerencja i zaangażowanie się kierownika naczelnego w zakresie nadzoru i kontroli. Wydaje się, że nie ma na to reguły. Jedno jest pewne – gdyby zrzekł się on funkcji nadzoru i kontroli, to wówczas faktycznie przestałby spełniać swoje funkcje kierownicze. To zaś, w jakim zakresie ma on czynić użytek z tego, że jest kierownikiem, zależy od jego czasu i rzeczywistych potrzeb osobistej ingerencji. Osoby najbardziej kompetentne w dziedzinie organizacji pracy i zarządzania zalecają, aby naczelnicy kierownicy, poza analizą celów, doborem kadry kierowniczej, badaniem ogólnych warunków pracy, zajmowali się tylko podstawowymi operacjami i analizą ważniejszych problemów.

Funkcje i cechy jakościowe

W cytowanej już literaturze przedmiotu wskazuje się na rozmaite funkcje kontroli w procesach zarządzania. Do podstawowych funkcji kontroli zalicza się:⁹

- **informacyjną**, zwaną również **sygnalizacyjną**, polegającą na systematycznym i bieżącym dostarczaniu właścicielom czy kierownictwu informacji i danych niezbędnych dla korekty uprzednio wydanych decyzji, jak również do podejmowania nowych decyzji związanych z zarządzaniem, a także na bezzwłocznym zawiadamianiu właścicieli czy kierownictwa o stwierdzonych naruszeniach prawa, zaniedbaniach, nieprawidłowościach, nadużyciach, odchyleniach i zagrożeniach,

⁹ Kałużny S., *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka*, op. cit. d. 32

- **profilaktyczną**, polegającą na zapobieganiu niekorzystnym zjawiskom w działalności gospodarczej oraz stymulowaniu prawidłowości działania w przyszłości,
- **instruktażową i doradczą**, która polega na wskazywaniu kierunków prawidłowego działania, udzielaniu wyjaśnień, instruowaniu osób kontrolowanych, a ponadto wskazywaniu i określaniu sposobów oraz środków prawidłowego działania, umożliwiających szybką likwidację działań nieprawidłowych, stwierdzonych w toku kontroli,
- **pobudzającą**, zwaną również **inspirującą** albo **kreatywną**, która poprzez nakazy i zakazy, a czasem pochwały czy wyróżnienia, oddziałuje pobudzająco i inspiruje do pozytywnych zachowań i działań,
- **korygującą**, polegającą na korygowaniu ustaleń negatywnych w stosunku do stanów pożądanych,
- **wychowawczą-prewencyjną**, polegającą na stosowaniu określonych procedur, metod dydaktycznych i wychowawczych, obiektywnych ocen pracowników kontrolowanych i wyników kontroli.

Z wielu cech jakościowych należy wskazać przede wszystkim na fakt, że kontrolowanie powinno stanowić pewien przemyślany i zorganizowany system działania, integralnie związany z zarządzaniem firmą. Elementem tego systemu jest także samokontrola.

Kontrola wewnętrzna wykonywana jest przez przedsiębiorstwo we własnym interesie. Przedsiębiorstwo samo sprawdza własną pracę, tak jak rzemieślnik sprawdza funkcjonowanie własnego warsztatu lub rodzina – własnego gospodarstwa. Chodzi bowiem o zorientowanie się w możliwościach wykonania zadań, dalszego rozwoju, obniżki kosztów własnych, przeprowadzania dalszych inwestycji, w możliwościach poczynienia oszczędności itp.

Kontrola wewnętrzna może i powinna być swego rodzaju systemem wczesnego ostrzegania, własnym sygnalizatorem zagrożeń, mechanizmem samoobrony, skutecznym instrumentem doskonalenia całokształtu działalności przedsiębiorstwa. Pozbawienie kierownictwa możliwości sprawowania kontroli, tak w formie bezpośredniego nadzoru funkcjonalnego, jak i w formie pośredniej kontroli instytucjonalnej – prowadziłoby do takich samych rezultatów, jak pozbawienie

go funkcji planowania, motywowania bądź jakiejkolwiek innej funkcji wchodzącej w skład pojęcia kierowania i zarządzania.

System kontroli wewnętrznej

Kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwie, jak wynika z powyższych konstatacji, powinna być ujęta w trwałą, samoczynnie i sprawnie działającą, kompleksową, zorganizowany system, czyli strukturalnie uporządkowany układ organizacyjny. Taki układ elementów, który wiąże się z funkcjonowaniem całej firmy i wszystkich jej składników, służy realizacji funkcji kontroli w zarządzaniu – nazywamy systemem kontroli. Składa się on z odpowiednio powiązanych ze sobą i uzupełniających się elementów, ogniw kontroli oraz czynności kontrolnych. Elementy systemu kontroli są współzależne oraz powiązane z poszczególnymi składnikami organizacji i innymi funkcjami zarządzania.

Do podstawowych elementów (ogniw) każdego systemu i środowiska kontroli zaliczamy:

- ludzi wyposażonych w odpowiednie kompetencje i umiejętności (tzw. czynnik ludzki),
- wzorce kontrolne,
- proces kontrolowania,
- środki organizacyjno – techniczne i instrumenty kontroli,
- więzi i sprzężenia pomiędzy poszczególnymi elementami systemu kontroli firmy oraz różnymi rodzajami i formami kontroli,
- system informacji ekonomicznej,
- system wzajemnego komunikowania się,
- sprzężenia i powiązania pomiędzy systemem kontroli, a elementami składowymi przedsiębiorstwa, tj. obiektami kontroli tzw. jednostki kontrolnymi).

Cechami dobrze funkcjonującego systemu kontroli powinny być: ciągłość działania, systematyczność, obejmowanie wszystkich operacji gospodarczych i obszarów działalności przedsiębiorstwa, podział funkcji, oddzielenie czynności decyzyjnych, wykonawczych i ewidencyjnych oraz w miarę możliwości pewien automatyzm (samoczynność kontroli) wynikający z prawidłowej organizacji i struktury zarządzania, kompletność, istotność i dokładność.

System kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie powinien z jednej strony rozpoznawać ryzyko, a z drugiej poprzez właściwe procedury i metody ograniczyć jego wielkość. Powinien działać elastycznie – inaczej reagować, gdy odchylenia są sporadyczne, a inaczej, gdy stają się lub powszechne lub częste. Poza tym powinien działać nieustannie na zasadzie *sprzężenia zwrotnego*.

Funkcjonowanie kontroli instytucjonalnej

Trzonem systemu kontroli wewnętrznej **jest wyodrębniona, specjalistyczna komórka kontroli (stanowisko pracy)**. Jej istnienie – jak wykazuje praktyka – jest zawsze ważne, a szczególnie w przypadku zaistnienia nadużyć, kiedy wymagana jest wiedza profesjonalna. Chodzi bowiem o fachowe zabezpieczenie dowodów i przygotowanie materiałów kwalifikujących sprawę do skierowania na drogę postępowania służbowego, względnie sądowego.

Oczywisty jest fakt, że ten kto wywołał nieprawidłowości ewentualnie zagrożenia lub dopuścił do ich powstania, nie kwapi się do ich ujawnienia. Te działania przejmuje na siebie właśnie komórka kontroli. Wyniki jej badań muszą pozostawać poza czyimkolwiek wpływem. Powinny bowiem opierać się wyłącznie na udokumentowanych, bezspornych faktach ustalonych w procesie postępowania kontrolnego, w trybie kontrydiktoryjnym. Praca tej komórki kontroli musi być prowadzona w sposób planowy i skoordynowany. Tak ujmowana kontrola, to pierwszy, własny sygnalizator zagrożeń i błędów, pierwszy system ochrony i zapobiegania dalszym nieprawidłowościom, a także źródłem niczym nie upiększonej prawdy o stanie spraw przedsiębiorstwa.

Najważniejszym problemem w organizacji kontroli instytucjonalnej jest takie jej zespolenie z podstawową działalnością firmy, które pozwoli uzyskać maksymalną użyteczność w procesie organizacji, a także kierowania pracą i wykonywaniem zadań firmy. Wyłącznym zadaniem tej komórki jest kontrolowanie innych komórek i jednostek organizacyjnych. Z tych względów komórka kontroli wewnętrznej powinna być tak usytuowana w strukturze firmy, aby mogła w maksymalnym stopniu zachować swoją niezależność od jednostek przez siebie kontrolowanych. Także jej ranga nie powinna być niższa od innych komórek organizacyjnych uznawanych za ważne dla działalności przedsiębiorstwa.

O systemie organizacji i funkcjonowania tej kontroli powinien decydować *Regulamin organizacyjny przedsiębiorstwa* a następnie *Regulamin kontroli wewnętrznej*, niekiedy również dokument zwany *Instrukcją w sprawie zasad i trybu przeprowadzania czynności kontrolnych*, która zajmuje się właśnie zagadnieniami procesu kontrolowania¹⁰.

Proces kontrolowania

Proces kontrolowania jako zorganizowane działanie ciągłe i nieustannie towarzyszące innym funkcjom zarządzania, można rozpatrywać jako stale powtarzające się cykle kontrolne. Pod pojęciem cyklu kontrolnego rozumieć należy całość procesu kontroli, obejmującego zespół czynności kontrolowania działalności określonego przedmiotu, poczynszy od rozpoczęcia kontroli do jej zakończenia określoną decyzją kontrolną.

Strukturę procesu kontroli stanowi uporządkowany układ pewnych elementów i ich wzajemnych relacji, pełniących określoną rolę w realizacji celów stojących przed kontrolą. Najogólniej biorąc celem kontroli jest zbadanie, czy i w jakim stopniu stan rzeczywisty badanego obiektu odbiega od stany postulowanego i co należy uczynić, aby osiągnąć stan postulowany. Pomiedzy jednym a drugim stanem występują kolejno powiązane fazy procesu realizowanego w ramach wyznaczonych tzw. wzorców kontrolnych.

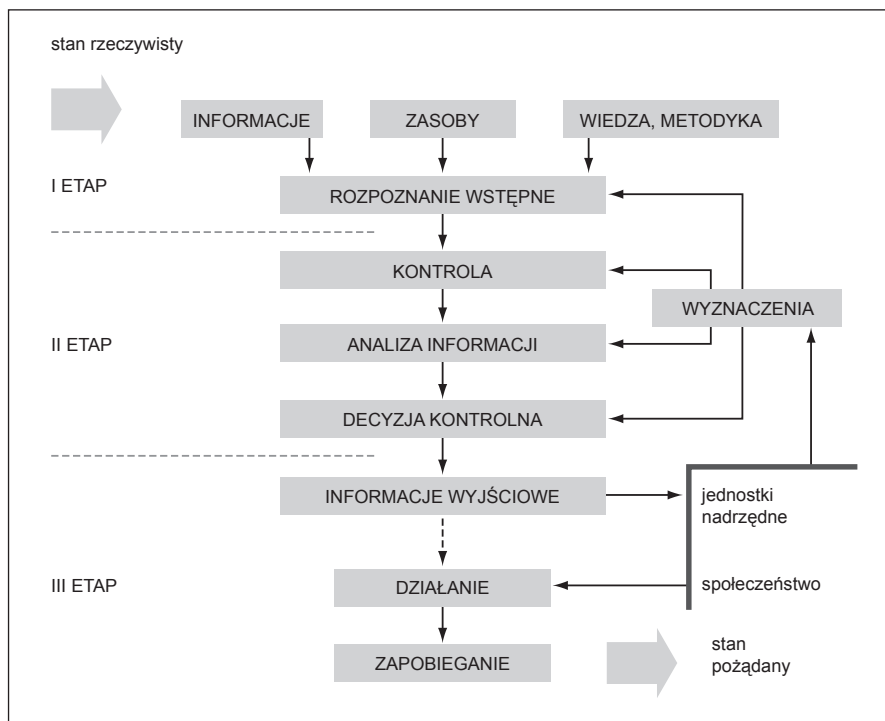
Proces kontrolny można rozpatrywać również jako układ cybernetyczny. Cybernetyka posługuje się modelem jako instrumentem analizy zjawisk. Model obejmujący systemy społeczne jest zawsze pewnym uproszczeniem rzeczywistości i stanowi wg J. Gościńskiego „...*abstrakt fragmentu rzeczywistości o uproszczonych charakterystykach i relacjach wyróżnionych z określonego punktu widzenia, a tym samym nie musi być homomorficzny z systemem pod względem rodzaju elementów, ich liczby oraz relacji...*”¹¹. Mimo tych mankamentów model umożliwia niejako plastyczną systematyzację elementów badanego systemu, a przez to pozwala między innymi na rozeznanie stanu wiedzy w zakresie tych elementów.

W rozpatrywanym *modelu procesu kontroli* dla celów analitycznych wyróżnione zostały: informacje wejściowe, rozpoznanie wstępne, kontrola, informacje wyjściowe (por. rysunek 3).

¹⁰ Zob. Kałużny S., *Nadzór i kontrola w przedsiębiorstwie*, Kwantum, Warszawa 1998, s. 171

¹¹ Gościński J., *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977, s. 21

Rysunek 3. Model procesu kontroli



Źródło: Opracowanie własne

Proces kontroli rozpoczyna się od informacji, które inicjują cały cykl kontrolny. Rodzaj tych informacji jest tak różny, jak różna jest działalność kontrolna. Są to informacje odzwierciedlające zapotrzebowanie organu zarządzającego na ocenę sytuacji w jednostce podległej, jak też informacje wskazujące na występowanie zjawisk niekorzystnych. Źródłem informacji jest otoczenie systemu kontroli, na przykład organ zarządzający kontrolę, załoga zakładu pracy, (listy, skargi, wnioski) itd.

Rozeznanie wstępne oznacza zespół czynności mających na celu rozpoznanie obiektu kontroli, uzupełnienie informacji, ich wzajemne powiązanie itp. Czynności te mieszczą się w etapie przygotowawczym do kontroli. Umożliwiają one skoncentrowanie uwagi kontroli na punktach najbardziej newralgicznych tj. najistotniejszych dla realizacji celu danej kontroli.

Aby zapewnić sprawny przebieg badania kontrolnego niezbędne jest wyraźne określenie celu kontroli oraz zapewnienie niezbędnych środków i warunków umożliwiających jej realizację. Planowanie kontroli musi opierać się na dokładnej znajomości i analizie jednostki przyjętej do kontroli. W tym celu nieodzowne staje się wykorzystanie materiałów analityczno-sprawozdawczych, uzyskanych w wyniku analizy przedkontrolnej (rozpoznania wstępnego).

W fazie samej kontroli (zwanej tej rozpoznaniem kontrolnym) dokonujemy odpowiednich ustaleń, analiz i ocen badanego odcinka działalności. Stan faktyczny kontrolowanej działalności jest porównywany z określonymi kryteriami kontroli. Ustalane są *odchylenia*, (tj. nie tylko braki i niedociągnięcia, ale również osiągnięcia), wyjaśniane są ich przyczyny i źródła itp.

Bardzo ważną fazę procesu kontroli stanowi decyzja kontrolna. Decyzja jest efektem końcowym procesu działania kontrolnego i wskazuje na to, czy kontrola osiąga swój cel, czy też nie. Jest więc:

- wynikiem procesu kontrolowania, stanowiąc sumę czynności jego poszczególnych faz;
- czynnikiem regulacji i korekcji kontrolowanego działania;
- elementem wykonywania funkcji kierowania i zarządzania, z którymi nierozłącznie jest związany cały proces kontrolowania.

Stąd też decyzja kontrolna nie może być wydzielona (wyrwana) z procesu kontrolowania i traktowana jako odrębny element, jako inny rodzaj działania. Musi ona następować niezwłocznie po dokonaniu rozpoznania kontrolnego i dotyczyć wszystkich ujawnionych uchybień.

Zakończenie kontroli materializuje się w postaci odpowiednich dokumentów: protokołu lub sprawozdania z kontroli, zaleceń pokontrolnych.

Nowoczesna teoria kontroli akcentuje funkcję motywacyjną kontroli, toteż dokumentami „wyjściowymi” powinny być także wnioski o wyróżnienie, spopularyzowanie tzw. faktów kontrolnych pozytywnych tj. szczególnych osiągnięć itp. Jest to faza postępowania pokontrolnego.

W postępowaniu pokontrolnym – podstawowym celem jest osiągnięcie pożądanej sprawności i skuteczności działania jednostki objętej kontrolą, poprzez ocenę oraz środki motywacyjne i profilaktyczne.

Za związaną z czynnościami pokontrolnymi uważa się również analizę odpowiedzi dostarczonych przez jednostkę skontrolowaną,

informujących o sposobie wykorzystania wyników kontroli. Jeśli otrzymane odpowiedzi nie zadowolają kierownictwa firmy, może ono spowodować ponowne przeprowadzenie czynności kontrolnych, czyli kontrolę *sprawdzającą* wykonanie wydanych zaleceń (zwaną też *rekontrolą*).

Reasumując, można stwierdzić, że celem procesu kontroli jest uzyskanie określonego *stanu pożądanego* tj. spowodowanie korzystnych zmian w jednostce kontrolowanej i w szerszym otoczeniu. Przy czym, owe zmiany osiąga się nie tylko przez odnotowanie *negatywnego faktu kontrolnego*, ale również przez upowszechnienie *dobrej roboty* (*pozytywnego faktu kontrolnego*) w skontrolowanej jednostce. Zmiany te powinny także dotyczyć *wyznaczeń kontrolnych* – przepisów, norm itd.

Proces kontroli wzbogaca organ kontroli o nowe doświadczenia organizacyjne, metodyczne itd. Jest to także wynik kontroli. Idzie o to, aby zdobyta wiedza była spożytkowana w przygotowaniu kolejnego cyklu kontroli. Zakończenie cyklu kontroli powinno być wreszcie wykorzystane do oceny sprawności przeprowadzonej kontroli a szczególnie skuteczności i ekonomiczności.

Nowoczesny model kontroli

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na następujące cechy skutecznych systemów (modeli) kontroli¹²:

- **Aktualność.** Informacja musi być zbierana, przekazywana i oceniona szybko, aby działania korygujące można było podjąć dostatecznie wcześniej.
- **Obiektywizm i zrozumiałość.** Informacja powinna być zrozumiała i uważana za obiektywną przez tych, którzy z niej korzystają. Im mniejsza jest subiektywność i niejednoznaczność informacji, tym większe prawdopodobieństwo, że spotkają się one z bardziej umiejętną i sprawną reakcją.
- **Koncentracja na strategicznych punktach kontroli.** System kontroli powinien koncentrować się na tych obszarach

¹² Kałużny S., w *Kontrola wewnętrzna w firmie*, Wyd. Polski Instytut Kontroli Audytu i Kontrolingu, Warszawa 2007, s.14 stawia tezę, że „Model kontroli wewnętrznej odpowiada modelowi kierowania przedsiębiorstwem”. Natomiast Kuc B. R., w *Kontrola w zarządzaniu przyszłością*, Wyd. Menedżerskie, Warszawa 2005, s. 29 – próbuje uporządkować występujące w literaturze przedmiotu powody uzasadniające istnienie systemu kontroli. Stwierdza jednocześnie, że „Kontrola jest szansą rozwoju i postępu”

funkcjonowania organizacji, w których istnieje największe niebezpieczeństwo odchylen od normy, mogących wywołać najwięcej szkód. W ustaleniu tzw. strategicznych punktów kontroli należy uwzględnić również elementy, w których najskuteczniej można podejmować działania korygujące.

- **Realizm ekonomiczny.** Koszt przeprowadzenia kontroli powinien być mniejszy od korzyści z niej płynących.
- **Koordynacja.** Informację kontrolną trzeba koordynować z tokiem pracy w firmie. Wynika to z następujących faktów. *Po pierwsze*, każdy etap pracy może wpływać na powodzenie lub niepowodzenie całej firmy. *Po drugie*, informacja kontrolna powinna być skierowana do wszystkich osób, którym jest potrzebna.
- **Elastyczność.** Instrumenty kontroli muszą być na tyle elastyczne, by firma mogła szybko reagować na niekorzystne zmiany lub nowe możliwości.
- **Normatywność i operatywność.** W przypadku wykrycia odchylenia od normy skuteczny system kontroli powinien wskazywać, jakie działania korygujące należy podjąć.

Nowoczesne rozwiązania w dziedzinie kontroli mają za zadanie zasilać bieżących decyzji gospodarczych oraz planistycznych i organizacyjnych w informacje o sytuacji danego przedsiębiorstwa, o wynikach osiągniętych w coraz liczniejszych dziedzinach jej działalności.

Nowoczesna kontrola powinna przede wszystkim zapewnić:

- rozdzielanie informacji istotnych od nieistotnych;
- poznanie słabych i mocnych stron danego przedsiębiorstwa;
- wspieranie celowo ukierunkowanej polityki przedsiębiorstwa przez ustalenie wartości charakteryzujących jego sytuację,
- rozpoznanie i analizę sytuacji przedsiębiorstwa na tle innych przedsiębiorstw, zwłaszcza konkurencyjnych.

Ponadto oczekuje się, że kontrola może i powinna:

- wpływać pozytywnie na jakość (przez kontrolę wykrywane są usterki w procesach i usprawniane procesy);
- pozwalać na unikanie błędów lub ich potęgowanie;
- ułatwiać delegowanie uprawnień decyzyjnych,
- sprzyjać powstawaniu wartości dodanej w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że w zróżnicowanych warunkach rynkowych efektywne wspomaganie procesu zarządzania przez kontrolę wymaga daleko idącej **indywidualizacji rozwiązań** w jej obrębie. Zaspokajanie często zróżnicowanych potrzeb w dziedzinie kontroli, w postaci systemów zapewniających dopływ wiarygodnej, rzetelnej i aktualnej informacji nakłada na wszystkie tworzone w przedsiębiorstwie rozwiązania szczególne wymagania. Biorąc pod uwagę oczekiwania kierownictwa, a także specyfikę funkcji kontroli, wymagania stawiane systemowi kontroli wewnętrznej można sformułować w postaci następujących cech:

- **Zdolność informowania** o sytuacji przedsiębiorstwa, osiągniętych wynikach i warunkach działania. Zasadą jest instalowanie i wykorzystywanie różnych technik w tych obszarach działalności, które stwarzają największe zagrożenie dla egzystencji przedsiębiorstwa.
- **Gospodarność**. Obejmuje badanie oszczędnego i wydajnego wykorzystania środków i uzyskania właściwej relacji nakładów do defektów. Sposób przekazywania informacji przygotowanych przez kontrolę musi odpowiadać strukturze decyzyjnej przedsiębiorstwa i spełniać w tych ramach warunek gospodarności.
- **Przejrzystość systemu**. Cecha ta dotyczy konstrukcji wskaźników i mierników w tworzonym systemie kontroli, które w miarę kierowania informacją na coraz wyższe szczeble decyzyjne powinny charakteryzować się rosnącą skalą uogólnienia.
- **Kompletność systemu**. Przygotowywane przez kontrolę informacje, służące bezpośrednio podejmowaniu decyzji bieżących i planistycznych, muszą być kompletne. Jeśli wskaźnikami i miernikami objęte są tylko niektóre czynniki wpływające na osiągnięte wyniki, informacje takie kierują uwagę decydentów na wybrane zjawiska i procesy, których one dotyczą.
- **Elastyczność systemu**. Ujawnianie popełnionych błędów i przeciwdziałanie lub uprzedzanie ich skutków jest nieodłącznie związane z kontrolą i stanowi ważny składnik jej osiągnięć.¹³

¹³ Szczegółowiej wymaganiami stawianymi systemowi kontroli zajmują się: Kuc. B.R. w *Kontrola w systemie zarządzania*, op. cit. s.157; Zawadzak T., *Kierowanie organizacją*, Wyd. Prywatnej Wyższej Szkoły Biznesu w Warszawie, Warszawa 2002, s. 124-150; Gliński B. (red.) *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 169

W praktyce za elastyczne uważa się te systemy kontroli, w których zestaw stosowanych wskaźników i mierników jest sukcesywnie dostosowywany do nowych warunków funkcjonowania firmy i związanych z tym zmian organizacyjnych. Elastyczność kontroli zwiększa jej przydatność do zarządzania, które musi reagować na zmiany powstające wewnątrz i w niestabilnym otoczeniu zewnętrznym. Jak dowodzi doświadczenie, w dłuższym okresie stabilność kontroli przekształca się w czynnik usztywniający zarządzanie firmą i izoluje od zachodzących wokół zmian. Jeśli niska przewidywalność zmian w warunkach działania jest przyczyną nietrafnych decyzji, np. gospodarczych, to elastyczność musi się stać czynnikiem weryfikującym przydatność wszelkich rozwiązań w dziedzinie kontroli *strategicznej*.

Przedstawione wymagania, jakie powinna spełniać kontrola, mają nie tylko charakter *wzorca idealnego*, ale są również zestawem kryteriów weryfikujących użyteczność funkcjonujących w praktyce pomysłów na kontrolę. Dowodzą tego doświadczenia tych krajów (np. Niemcy, Szwajcaria), w których kontrola skutecznie ogranicza ryzyko prowadzenia błędnej działalności gospodarczej i stymuluje jakościowe zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

Podsumowanie

W krajach Unii Europejskiej nadaje się wysoką rangę kontroli wewnętrznej. Wyraża się to przede wszystkim w podstawowym dokumencie „Wytyczne w sprawie standardów kontroli wewnętrznej” (*Guidelines for Internal Control Standards*). Wytyczne te wskazują, że kontrola, czy to w postaci „wtopionej” w funkcje naczelnego kierownika, czy też jako instytucjonalne „przedłużenie” systemu kierowniczego, mieści się w ramach działań regulacyjnych i powinna przyczynić się do sprawnego przebiegu działań podstawowych organizacji.

Jesteśmy świadkami istotnych zmian także w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami. Zmiany te napotykają niemało barier, głównie o charakterze *informacyjnym*, ale również *instrumentalnym*, jeżeli nie będą wspierane zasadniczymi przekształceniami zarówno w kontroli wewnętrznej, jak i sprawowanej wobec nich kontroli zewnętrznej. Wówczas zmiany już wprowadzone mogą się okazać bardzo krótkotrwałe. Brak zasileń, przygotowywanych przez sprawną kontrolę, uniemożliwi

poprawę błędów, niedających się przecież uniknąć przy takiej skali zmian¹⁴.

W Polsce, ukazały się ostatnio dwa nowe dokumenty dotyczące kontroli¹⁵. Od początku 2012 roku obowiązuje ustawa *o kontroli w administracji rządowej*. Natomiast w ustawie o finansach publicznych poświęcono rozdział określający tzw. kontrolę *zarządczą*. Tu trzeba jednak zwrócić uwagę, że brak jest zgodności poglądów na istotę kontroli *zarządczej* i na jej porównywanie z *kontrolą wewnętrzną*.

Trzeba jednocześnie pamiętać, że żaden system kontroli nie zastąpi potrzebnej *samokontroli pracowniczej*, własnej wrażliwości na sprawy, za które się odpowiada, stałej dbałości na każdym stanowisku o jak najlepsze efekty w ramach posiadanych możliwości.

Przedsiębiorstwo bez skutecznej kontroli nie jest w stanie osiągnąć postawionych sobie celów. Kontrola umożliwia przystosowanie się do ciągle zmieniającego się zewnętrznego otoczenia firmy i otoczenia wewnętrznego. Pomaga menedżerom w rozpoznawaniu zmian zachodzących w otoczeniu i ich wpływu na procesy wewnętrzne oraz na osiągane rezultaty. Źródłem zapotrzebowania na kontrolę jest zawodność poszczególnych części przedsiębiorstwa, w tym ludzi, struktur i procedur.

Na zakończenie zacytujemy pogląd H. Koontza i C. O'Donnella, którzy dokonując bardzo szczegółowej analizy kontroli w procesie zarządzania firmą sformułowali „*Dziesięć wymagań odpowiedniej kontroli*”, zwrócili jednocześnie uwagę na fakt, że „*zasady kontroli są co prawda uniwersalne, jednakże poszczególne systemy wymagają specjalnego opracowania*”¹⁶.

¹⁴ Teza o determinującym charakterze zmian w kontroli pod wpływem zmian w metodach zarządzania została sformułowana i wyjaśniona najpełniej w klasycznym dziele Koontz H., O'Donnell C., *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa 1996, s. 51–53.

¹⁵ Ustawa z 15 lipca 2011r. *o kontroli w administracji rządowej* (Dz.U. nr 185, poz 1092); Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. nr 157, poz. 1240, ze zm. Dz.U. nr 240, poz 1429). Zob też. Komunikat nr 23 Ministra Finansów z 16 grudnia 2009 r. *w sprawie standardów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych* (Dz. Urz. MF nr 15, poz.84)

¹⁶ Koontz H. i O'Donnell C., *Zasady zarządzania*, op. cit., s. 664

BIBLIOGRAFIA

1. Gościński J., *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977
2. Gliński B., Kuc B.R. (red.) *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990
3. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2007
4. Kałużny S., *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka*. Podręcznik akademicki. PWE, Warszawa 2008
5. Kałużny S., *Kontrola wewnętrzna w firmie*. Polski Instytut Kontroli Audytu i Kontrolingu, Warszawa 2007
6. Kałużny S., *Leksykon kontroli*, Wyd. Dosko, Warszawa 2006
7. Kałużny S., *Nadzór i kontrola w przedsiębiorstwie*, Kwantum, Warszawa 1998
8. Kałużny S., *Kontrola w banku*, Wyd. Tutor, Warszawa 1995
9. Koontz H., O'Donnell C., *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa 1996
10. Koźmiński A. i Piotrowski W., (red) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007
11. Kuc B.R. *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. Menedżerskie, Warszawa 2000
12. Kuc B.R., *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Wyd. Menedżerskie, Warszawa 2009
13. Starościec J., *Zarys nauki administracji*, PWN, Warszawa 1971
14. Stoner J., Wankel C. *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1999
15. Witkowski H., *Praktyka i teoria administrowania we współczesnej literaturze amerykańskiej*, „Materiały i Studia”, Zeszyt nr 6, TNOiK, Warszawa 1989
16. Weber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, OWE, Warszawa 1984, s. 301
17. Zawadzak T., *Podstawy kierowania organizacją*. Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu w Warszawie, Warszawa 2008

DR STANISŁAW KALUŻNY – absolwent UW oraz SGH. Doktorat z nauk o organizacji i zarządzaniu. Seminaria habilitacyjne w Zakładzie Zarządzania PAN. Wykładowca m.in. w: Uniwersytecie Warszawskim i Zielonogórskim, SGH w Warszawie i AGH w Krakowie. Autor czternastu pozycji książkowych, w tym podręcznika akademickiego oraz ponad stu pięćdziesięciu artykułów specjalistycznych, doniesień z badań oraz referatów na konferencjach naukowych krajowych i zagranicznych. Założyciel i prezes Stowarzyszenia Zawodowego Polski Instytut Kontroli Audytu i Kontrolingu. Doktor honoris causa.

e-mail: kaluzny@kontrola.edu.pl

ROZDZIAŁ VII

Prowadzenie działalności gospodarczej a kontrola podatkowa

Streszczenie

W opracowaniu skupiono się na przedstawieniu rozwiązań prawnych dotyczących wykonywania kontroli podatkowej, przy czym pogłębianej analizie poddano sytuację, gdy tego rodzaju działaniom kontrolnym poddawany jest podmiot prowadzący działalność gospodarczą. W ramach prowadzonych rozważań w szczególności scharakteryzowano wybrane uregulowania zawarte w ustawie z 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (tekst jednolity: Dz. U. z 3 lipca 2012 r., poz. 749 z późn. zm.) oraz w ustawie z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tekst jednolity: Dz. U. z 2010 r. Nr 220, poz. 1447 z późn. zm.). Prezentowana problematyka jest nader istotna z punktu widzenia gospodarczego, bowiem niewłaściwie prowadzone kontrole podatkowe mogą tłumić aktywność gospodarczą obywateli. Z drugiej jednak strony należy pamiętać, że brak profesjonalnie działającej administracji podatkowej, wyposażonej w odpowiednio szeroki zakres kompetencji o charakterze kontrolnym, może stanowić swego rodzaju zachętę do nielegalnych zachowań ze strony uczestników życia gospodarczego.

Słowa kluczowe: kontrola podatkowa, ustawa o swobodzie działalności

Wprowadzenie

Wyrażenie „kontrola podatkowa” – stanowiące jednocześnie tytuł działu VI ustawy z 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa¹ (w skrócie: O.p.), obejmującego art. 281–292 tej ustawy – ma negatywny wydźwięk dla niemal każdego obywatela. Szczególnie duży niepokój wywołuje ono jednak u osób prowadzących działalność gospodarczą. Tego rodzaju nastawienie nie może budzić zaskoczenia, zwłaszcza gdy uwzględnimy fakt, że – z jednej strony – kontrola podatkowa ma na celu „sprawdzenie, czy kontrolowani wywiązują się z obowiązków wynikających z przepisów prawa podatkowego” (art. 281 §2 O.p.)² a z drugiej stopień skomplikowania współczesnych przepisów podatkowych znajdujących zastosowanie w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej jest tak wysoki, że niejednokrotnie osoby te, pomimo dołożenia wszelkich starań i nawet przy najlepszej woli postępowania zgodnie z przepisami prawa, nie mogą być w stu procentach pewne, czy swoim postępowaniem nie naruszają norm podatkowych. Trzeba w tym miejscu zwrócić uwagę na art. 291c Ordynacji podatkowej stanowiący, że działalność gospodarczą podatnika, który jest przedsiębiorcą należy kontrolować z zastosowaniem przepisów zamieszczonych w rozdziale 5 ustawy z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej³ (w skrócie: u. o s.d.g.), który to akt prawny jest swego rodzaju kodeksem działalności gospodarczej⁴. Rozdział 5 tej ustawy (art. 77–84d u. o s.d.g.) nosi tytuł „Kontrola działalności gospodarczej przedsiębiorcy”.

¹ Tekst jednolity: Dz. U. z 3 lipca 2012 r., poz. 749 z późn. zm.

² Z kolei kontrola podatkowa realizowana przez ministra właściwego do spraw finansów publicznych ma bardziej sprecyzowany cel, bowiem jest nim „sprawdzenie stosowania uznanej przez ten organ metody ustalania ceny transakcyjnej między podmiotami powiązanymi” (art. 281 §3 O.p.). Z kolei cena transakcyjna to – jak stanowi art. 3 pkt 10) O.p. – cena przedmiotu transakcji, która jest zawierana między podmiotami powiązanymi w znaczeniu przyjmowanym przez przepisy prawa podatkowego traktujące o podatku dochodowym od osób fizycznych, podatku dochodowym od osób prawnych i o podatku od towarów i usług.

³ Tekst jednolity: Dz. U. z 2010 r. Nr 220, poz. 1447 z późn. zm. Generalnie rzecz ujmując, w ustawie z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej zostało uregulowane „podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zadania organów w tym zakresie” (art. 1 u. o s.d.g.)

⁴ Majchrzycka-Guzowska A., *Finanse i prawo finansowe*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2011, s. 409

Kiedy już dochodzi do kontroli podatkowej, kontrolowani – w tym także przedsiębiorcy – często nie do końca orientują się, jak przedstawia się ich sytuacja prawna. Niniejsze opracowanie ma służyć przybliżeniu problematyki kontroli podatkowej, przy czym kluczowym elementem rozważań jest charakterystyka sytuacji prawnej, w ramach tej kontroli, osób prowadzących działalność gospodarczą.

Najważniejsze pojęcia i ich definicje

Zamysł, który przyświecał wprowadzeniu kontroli podatkowej do polskiego porządku prawnego, wyraża cytowany już wyżej art. 281 §2 O.p. Przepis ten wymaga jednak pewnego uściślenia, przede wszystkim w odniesieniu do występującego w nim pojęcia „przepisów prawa podatkowego”. Jest to pojęcie stosunkowo szerokie, bowiem w myśl art. 3 pkt 2 O.p. obejmuje ono przepisy zamieszczone w ustawach podatkowych, postanowienia włączone do różnych umów, które Polska ratyfikowała (chodzi tutaj zarówno o umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania, jak i inne umowy międzynarodowe dotyczące problematyki podatkowej), a także przepisy wykonawcze do ustaw podatkowych. Z kolei ustawy podatkowe to – zgodnie z definicją zawartą w art. 3 pkt 1 O.p. – ustawy traktujące o podatkach, opłatach i niepodatkowych należnościach budżetowych, w których to ustawach prawodawca zawarł jednocześnie ustalenia w zakresie podmiotu, przedmiotu opodatkowania, powstania obowiązku podatkowego, podstawy opodatkowania, stawek podatkowych, a także unormowania odnoszące się do praw i obowiązków przypisanych organom podatkowym, podatnikom, płatnikom, inkasentom, a ponadto ich następcom prawnym i osobom trzecim.

Idea zawarta w art. 281 §2 O.p. koresponduje z powinnością wynikającą z art. 84 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r.⁵, który to przepis nakłada na każdego obowiązek „ponoszenia ciężarów i świadczeń publicznych, w tym podatków, określonych w ustawie”. Bez wątpienia przedstawiciele fiskusa realizujący kontrolę podatkową przyczyniają się do tego, aby obowiązek ten był przez podatników przestrzegany. W tym kontekście trzeba wspomnieć o treści art. 292 Ordynacji podatkowej nakazującego odpowiednie stosowanie w sprawach, które nie zosta-

⁵ Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.

ły uregulowane w jej dziale VI, wielu innych przepisów zamieszczonych w Ordynacji, a w szczególności normujących – w ramach postępowania podatkowego uregulowanego w dziale IV O.p. – zasady ogólne (rozdział 1) i procedurą dowodową (rozdział 11), co z kolei świadczy o tym, że prowadząc kontrolę podatkową organ podatkowy ma prawną możliwość wykrycia całokształtu okoliczności składających się na stan faktyczny sprawy i mogących pomóc w ustaleniu, czy zadeklarowana kwota zobowiązania podatkowego jest poprawna⁶. Organy podatkowe nierzadko jednak nie wykonują obowiązku polegającego na odpowiednim stosowaniu regulacji wymienionych w art. 292 O.p., a w szczególności unormowań z rozdziałów 1 i 11, znajdujących się w dziale IV O.p.⁷.

W treści przywołanego na wstępie art. 291c O.p. oraz w tytule rozdziału 5 u. o s.d.g. ustawodawca posłużył się takimi dwoma określeniami, jak „działalność gospodarcza” oraz „przedsiębiorca”. Używane w Ordynacji podatkowej pojęcie działalności gospodarczej oznacza „każdą działalność zarobkową w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej, w tym wykonywanie wolnego zawodu, a także każdą inną działalność zarobkową wykonywaną we własnym imieniu i na własny lub cudzy rachunek, nawet gdy inne ustawy nie zaliczają tej

⁶ Mariański A., *Rodzaje postępowań w ordynacji podatkowej: czynności sprawdzające, kontrola oraz postępowanie podatkowe*, „Przegląd Podatkowy” 2010, nr 4, s. 39. Na marginesie warto zwrócić uwagę, że art. 180 §1, zawarty w rozdziale 11 pt. „Dowody” działu IV O.p., nakazuje dopuszczać jako dowód wszystko to, co może pomóc w wyjaśnieniu sprawy, a jednocześnie nie łamie prawa.

⁷ Mariański A., op. cit., s. 39. Fakt występowania w art. 292 O.p. odesłania w szczególności do uregulowań zawartych w rozdziałach 1 i 11 działu IV O.p. jest również podkreślany m.in. przez T. Kaczyńskiego i M. Charkiewicza. Autorzy ci wskazują, że skutkiem takiego odesłania jest spoczywający na organach podatkowych, działających w ramach kontroli podatkowej, obowiązek polegający na przedsięwzięciu wszystkich czynności koniecznych do wnikliwego wyjaśnienia okoliczności faktycznych, na zgromadzeniu wszystkich dowodów i ich dokładnym rozpatrzeniu oraz na ocenie, czy została udowodniona określona okoliczność (podstawę takiej oceny ma stanowić całokształt materiału dowodowego, który ponadto został zebrany w sposób pełny). Wspomniani autorzy dodają również, że jedynie materiał dowodowy, który został przygotowany we wspomniany wyżej sposób, stwarza organom podatkowym możliwość opracowania takiego protokołu pokontrolnego, w którym zostałyby urzeczywistnione takie zasady, jak przekonywania stron i prowadzenia postępowania w taki sposób, który rodzi zaufanie do organów podatkowych – Kaczyński T., Charkiewicz M., *Skutki ograniczenia czasu trwania kontroli podatkowej*, [w:] *Ordynacja podatkowa. Kontrola realizacji zobowiązań podatkowych*, red. r. Dowgier, Wydawnictwo Temida 2, Białystok 2012, s. 234

działalności do działalności gospodarczej lub osoby wykonującej taką działalność – do przedsiębiorców” (art. 3 pkt 9 O.p.).

Jak widać, Ordynacja podatkowa odwołuje się – w ramach powyższej definicji – do postanowień ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, która bliżej objaśnia obydwa wspomniane wyżej określenia. W rozumieniu tej ostatniej ustawy, pojęcie przedsiębiorcy oznacza osobę fizyczną, osobę prawną i jednostkę organizacyjną niebędącą osobą prawną, której została przez odrębną ustawę przyznana zdolność prawna – wykonującą działalność gospodarczą we własnym imieniu (art. 4 ust. 1 u. o s.d.g.). Zgodnie z art. 33 ustawy z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny⁸, do kategorii osób prawnych należy zaliczyć Skarb Państwa oraz jednostki organizacyjne, którym na mocy przepisów szczególnych została przyznana osobowość prawna. Uznawani są również za przedsiębiorców wspólnicy spółki cywilnej w zakresie, w jakim prowadzą oni działalność gospodarczą (art. 4 ust. 2 u. o s.d.g.). Spółka cywilna to spółka unormowana w przepisach Kodeksu cywilnego (art. 860–875), dzięki której można urzeczywistniać różnego rodzaju zamierzenia gospodarcze w oparciu o pewien wyodrębniony majątek celowy, z tym że oczywiście oprócz spółek cywilnych polski system prawny dopuszcza funkcjonowanie także innych rodzajów spółek⁹. Zgodnie z art. 860 Kodeksu cywilnego, poprzez zawarcie umowy spółki wspólnicy przyjmują na siebie zobowiązanie, że będą zmierzać do realizacji wspólnego celu gospodarczego przez podejmowanie oznaczonych działań, a zwłaszcza poprzez wniesienie wkładów.

Natomiast termin „działalność gospodarcza” stosowany jest na oznaczenie zarobkowej działalności wytwórczej, budowlanej, handlowej, usługowej oraz poszukiwania, rozpoznawania i wydobywania kopalin ze złóż, jak również działalności zawodowej, wykonywanej w sposób ciągły i zorganizowany (art. 2 u. o s.d.g.).

⁸ Dz. U. z 1964 r. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.

⁹ Radwański Z., Panowicz-Lipska J., *Zobowiązania – część szczegółowa*, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2010, s. 327

Wybrane kwestie związane z wykonywaniem kontroli podatkowej w stosunku do przedsiębiorcy

Istotne znaczenie dla poznania i właściwego zrozumienia przebiegu kontroli podatkowej w przypadku, gdy jest ona prowadzona względem podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą, ma art. 77 u. o s.d.g. W przepisie tym ustawodawca zastrzegł, że działalność gospodarcza przedsiębiorców ma być kontrolowana w myśl zasad wskazanych w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej. Jednakże nie dotyczy to sytuacji, gdy bezpośrednio stosowane przepisy obowiązującego prawa wspólnotowego albo ratyfikowane umowy międzynarodowe określają zasady i tryb kontroli (art. 77 ust. 1 u. o s.d.g.). Natomiast w zakresie, który nie został uregulowany w rozdziale 5 u. o s.d.g. należy stosować unormowania zawarte w ustawach szczególnych (art. 77 ust. 2 u. o s.d.g.). Przykładem takiej ustawy szczególnej, która znajduje zastosowanie jedynie w zakresie nieunormowanym w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej, jest właśnie Ordynacja podatkowa¹⁰. Podkreśla się przy tym nadrzędność reguł składających się na rozdział 5 u. o s.d.g. w stosunku do szczegółowych unormowań dotyczących posiadanych przez poszczególne organy uprawnień kontrolnych¹¹.

Jednocześnie, o czym warto pamiętać, Ordynacja podatkowa zakazuje wprost stosowania pewnych jej regulacji w przypadku, gdy podmiotem kontrolowanym jest przedsiębiorca. W myśl art. 284 §5a O.p., jeżeli kontrola dotyczy przedsiębiorcy, wówczas nie znajduje zastosowania regulacja zawarta w art. 284 §5 O.p., która nakazuje zawieszenie kontroli w sytuacji, gdy na skutek nieobecności kontrolowanego lub osoby uprawnionej do jego reprezentowania (chodzi o osoby wymienione w art. 281a O.p. lub w art. 284 §1 zdanie drugie i §2 O.p.) nie ma możliwości prowadzenia czynności kontrolnych, a zwłaszcza brakuje zapewnionego dostępu do dokumentacji dotyczącej przedmiotu kontroli. Z regulacją tą skorelowane jest unormowanie zawarte w art. 284a §5c O.p., wyłączające stosowanie – do będącego przedsiębiorcą podmiotu kontrolowanego – postanowień zawartych w art. 284a §5–5b O.p. Otóż nie znajduje zastosowania przepis

¹⁰ Melezini A., *Problematyka zawiadamiania oraz fakultatywności kontroli podatkowej przedsiębiorców – wybrane zagadnienia*, [w:] *Ordynacja podatkowa. Kontrola realizacji...*, s. 270

¹¹ Stuglik A., *Kontrola przedsiębiorcy w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2006, nr 9, s. 40

pozwalający organowi podatkowemu na zawieszenie kontroli podatkowej w przypadku, gdy w przeciągu trzydziestu dni liczonych od dnia, w którym została ona wszczęta, nie uda się ustalić danych identyfikujących kontrolowanego (art. 284a §5 O.p.). Kolejne dwie regulacje, które nie znajdują zastosowania do przedsiębiorców, normują kwestie dotyczące podjęcia zawieszony kontroli podatkowej (zob. art. 284a §5a O.p.) oraz umorzenia kontroli pozostającej w stanie zawieszenia (zob. art. 284a §5b O.p.).

Tego rodzaju zakazem stosowania określonych przepisów Ordynacji podatkowej do przedsiębiorców nie jest natomiast objęty art. 282 O.p., który stanowi, że kontrola podatkowa podejmowana jest z urzędu. Regulacji tej nie narusza jednak sytuacja polegająca na tym, że organ podatkowy podejmuje swoje działania kontrolne na podstawie sygnałów płynących na przykład ze strony środków masowego przekazu lub poszczególnych osób¹². Generalnie wskazuje się, że o tym, czy dany podmiot zostanie poddany kontroli, mogą zdecydować zarówno plany funkcjonujące w ramach organu podatkowego (powstają one wskutek dociekań prowadzonych przez sam organ podatkowy bądź też mogą być one wyznaczane przez organ nadzorczy), jak i aktualne informacje, które otrzymuje organ podatkowy¹³. Trzeba jednak podkreślić, że art. 282a §1 O.p. przewiduje zakaz ponownego wszczynania kontroli podatkowej w odniesieniu do spraw, które ostateczną decyzją organu podatkowego zostały już rozstrzygnięte, z tym że od zasady tej istnieją pewne wyjątki. Mianowicie powyższa regulacja nie znajduje zastosowania, o ile kontrola podatkowa jest konieczna do tego, aby przeprowadzić postępowanie w kwestii stwierdzenia nieważności, wygaśnięcia lub zmiany ostatecznej decyzji lub też w kwestii wznowienia postępowania w sprawie, która zakończyła się już taką decyzją (art. art. 282a §2 pkt 1 O.p.). Ponadto, wspomnianej zasady nie stosuje w przypadku, gdy rzeczona kontrola jest niezbędna dla realizacji postępowania w związku z faktem, iż sąd administracyjny uchylił lub stwierdził nieważność decyzji (art. 282a §2 pkt 2 O.p.).

¹² Niezgódka-Medek M., [w:] Babiarz S., Dauter B., Gruszczyński B., Hauser r., Kabat A., Niezgódka-Medek M., *Ordynacja podatkowa. Komentarz*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2011, s. 1027

¹³ Kulicki J., *Procedury kontrolne w sprawach zobowiązań podatkowych*, Wydanie pierwsze, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2012, s. 112-113

Podmioty, w stosunku do których ma być prowadzona przez organy podatkowe kontrola podatkowa, muszą być o niej zawiadomione (zob. art. 282b O.p.), z tym że gdy takim podmiotem jest przedsiębiorca, wówczas zastosowanie znajdują regulacje zamieszczone w art. 79 u. o s.d.g., a także – na podstawie odesłania zawartego w art. 79 ust. 3 u. o s.d.g. – art. 282c O.p.¹⁴. Artykuł 79 ust. 1 u. o s.d.g. stanowi: „Organy kontroli zawiadamiają przedsiębiorcę o zamiarze wszczęcia kontroli”. W zawiadomieniu takim należy wskazać organ, przedsiębiorcę, zakres przedmiotowy kontroli, datę oraz miejsce wystawienia, a ponadto ustawodawca wymaga, aby zawiadomienie zostało podpisane przez osobę upoważnioną do zawiadomienia (art. 79 ust. 6 pkt 1–5 u. o s.d.g.).

Nie powiadamia się jednak o tym zamiarze, gdy wystąpią okoliczności wymienione w art. 79 ust. 2 pkt 1–6 u. o s.d.g. i w art. 282c O.p. Zbiór tych przesłanek jest stosunkowo szeroki i obejmuje sfery, w których zdaniem ustawodawcy uprzedzanie o kontroli byłoby niewskazane albo nie miałoby sensu¹⁵. Między innymi nie zawiadamia się przedsiębiorcy, jeżeli wykonanie „kontroli jest niezbędne dla przeciwdziałania popełnieniu przestępstwa lub wykroczenia, przeciwdziałania popełnieniu przestępstwa skarbowego lub wykroczenia skarbowego lub zabezpieczenia dowodów jego popełnienia” (art. 79 ust. 2 pkt 2 u. o s.d.g.). Natomiast wśród okoliczności uzasadniających odstępianie od zawiadomienia o wszczęciu kontroli podatkowej, które wymienia art. 282c §1 pkt 1 lit. a–g i pkt 2 lit. a–c O.p., można przykładowo wskazać sytuację, gdy kontrolą ma być objęta zasadność „zwrotu różnicy podatku lub zwrotu podatku naliczonego w rozumieniu przepisów o podatku od towarów i usług” (art. 282c §1 pkt 1 lit. a O.p.), z tym że §1 pkt 1 omawianego art. 282c Ordynacji podatkowej, zakazujący takiego zawiadamiania w określonych okolicznościach, znajduje zastosowanie w przypadku, gdy zajdzie potrzeba włączenia do zakresu kontroli także innych okresów rozliczeniowych, ze względu na nieprawidłowości ustalone w wyniku czynności kontrolnych, które zostały już przeprowadzone (art. 282c §2 O.p.).

¹⁴ Melezini A., op. cit., s. 273

¹⁵ Stolarski P., *Instytucja zawiadomienia o zamiarze wszczęcia kontroli podatkowej jako naruszenie istoty kontroli finansowej*, [w:] *Ordynacja podatkowa. Kontrola realizacji* ..., op. cit., s. 204

Ponadto, zgodnie z art. 282c §1 pkt 1 lit. b–h O.p., zamiar podjęcia kontroli podatkowej nie jest sygnalizowany między innymi, gdy: z żądaniem jej wszczęcia wystąpił organ prowadzący postępowanie przygotowawcze dotyczące przestępstwa lub przestępstwa skarbowego; kontrola odnosi się do opodatkowania przychodów, które nie znajdują pokrycia w ujawnionych źródłach lub też pochodzą z nieujawnionych źródeł; proces kontroli dotyczy działalności gospodarczej, która nie została zgłoszona do opodatkowania; podjęcie kontroli ma nastąpić dzięki informacjom uzyskanym w oparciu o przepisy dotyczące przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu; wszczęcie kontroli następuje w oparciu o tryb przewidziany w art. 284a §1 O.p.; kontrola o charakterze doraźnym dotyczy prowadzenia ewidencji obrotu przy wykorzystaniu kasy rejestrującej, użytkowania takiej kasy lub też wykonywania spisu z natury; proces kontroli ma związek z podatkiem obciążającym wydobycie niektórych kopalin.

Kontrolowany musi zostać poinformowany po wszczęciu kontroli, dlaczego nie został zawiadomiony o zamiarze jej wszczęcia (art. 282c §3 O.p.). Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej dodatkowo wymaga wpisania zarówno do książki kontroli, jak i protokołu kontroli, uzasadnienia braku takiego zawiadomienia (art. 79 ust. 7 u. o s.d.g.).

Wspomnianą wyżej książkę kontroli – służącą przedsiębiorcy do tego, aby dokumentować ilość przeprowadzonych kontroli jego działalności oraz czas ich trwania – każdy przedsiębiorca ma obowiązek prowadzić oraz trzymać w swojej siedzibie, przy czym może ona przybrać postać zbioru dokumentów (art. 81 ust. 1 u. o s.d.g.). Przedsiębiorca może także prowadzić książkę kontroli w formie elektronicznej (w takim przypadku istnieje domniemanie, że dane wpisane do takiej książki mają potwierdzenie w dokumentacji przechowywanej przez przedsiębiorcę), pamiętając jednocześnie o konieczności dokonywania w niej wpisów i aktualizacji danych w niej zawartych (art. 81 ust. 1a u. o s.d.g.). Książka kontroli musi zostać przez przedsiębiorcę – w razie wszczęcia kontroli – bezzwłocznie okazana kontrolującemu, z tym że ustawodawca dopuszcza możliwość okazania kopii odpowiednich jej części lub wydruków pochodzących z systemu informatycznego (przy założeniu, że książka kontroli prowadzona jest w takim systemie), poświadczonych przez przedsiębiorcę za zgodność z wpisem istniejącym w rzeczowej książce (art. 81a ust.

1 u. o s.d.g.). Ustawodawca zwalnia jednak przedsiębiorcę z obowiązku okazania książki kontroli w sytuacji, gdy nie jest to możliwe z uwagi na fakt, że została ona udostępniona innemu organowi kontroli, przy czym wówczas przedsiębiorca jest zobligowany do jej okazania (musi to uczynić w siedzibie organu kontroli) w ciągu trzech dni roboczych liczonych od dnia jej zwrotu przez ten inny organ (art. 81a ust. 2 u. o s.d.g.). Konieczną treść książki kontroli określa art. 81 ust. 2 i ust. 3 u. o s.d.g. Między innymi należy w niej dokonywać wpisów określających organ kontroli, upoważnienie do kontroli i jej przedmiotowy zakres, daty jej podjęcia i zakończenia, zalecenia pokontrolne i zastosowane środki pokontrolne (art. 81 ust. 2 pkt 1–5 u. o s.d.g.). Ustawowe wymogi co do jej zawartości wskazują, że pełni ona funkcję porządkująco-informacyjną¹⁶.

W każdej kontroli, nie wyłączając oczywiście kontroli podatkowej, istotną rolę odgrywają takie kwestie, jak termin jej podjęcia oraz ramy czasowe jej prowadzenia. Obie te kwestie zostały przez prawodawcę unormowane, odpowiednio w art. 79 ust. 4 i ust. 5 u. o s.d.g. oraz między innymi w art. 83 u. o s.d.g. Zgodnie z art. 79 ust. 4 u. o s.d.g., wszczęcie kontroli może nastąpić dopiero po upływie siedmiu dni, ale przed upływem trzydziestu dni, które to terminy liczone są od dnia, w którym zostało doręczone zawiadomienie o zamiarze jej podjęcia, z tym że niewszczęcie kontroli w przeciągu trzydziestu dni liczonych od dnia doręczenia takiego zawiadomienia powoduje, że do podjęcia kontroli konieczne jest ponowne zawiadomienie. Z drugiej jednak strony – w myśl art. 79 ust. 5 u. o s.d.g. – istnieje możliwość wszczęcia kontroli przez upływem wspomnianego wyżej siedmiodniowego terminu, ale tylko pod warunkiem, że z odpowiednim wnioskiem wystąpi przedsiębiorca.

Natomiast w odniesieniu do ram czasowych kontroli, art. 83 ust. 1 u. o s.d.g. stanowi, że wszystkie kontrole prowadzone przez organ kontroli u danego przedsiębiorcy nie mogą w ciągu jednego roku kalendarzowego trwać dłużej niż: dwanaście dni roboczych u mikroprzedsiębiorców, osiemnaście dni roboczych u małych przedsiębiorców, dwadzieścia cztery dni robocze u średnich przedsiębiorców i czterdzieści osiem dni roboczych u pozostałych przedsiębiorców. W tym kontekście należy

¹⁶ Münnich M., *Kontrola podatkowa. Geneza i rozwój procedury*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010, s. 161

zauważyć, że ustawa o swobodzie działalności gospodarczej zawiera rozdział 7 pod tytułem „Mikroprzedsiębiorcy, mali i średni przedsiębiorcy”. W myśl uregulowań zawartych w tym rozdziale, mikroprzedsiębiorca to taki przedsiębiorca, „który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: 1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz 2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro” (art. 104 pkt 1 i pkt 2 u. o s.d.g.). Ustawowe objaśnienia pojęć małego i średniego przedsiębiorcy różnią się definicji mikroprzedsiębiorcy jedynie przyjętymi wielkościami liczbowymi. Do kategorii małych przedsiębiorców zalicza się te podmioty, u których we wskazanym wyżej okresie pracowało średniorocznie mniej niż 50 pracowników, a roczny obrót lub sumy aktywów były mniejsze niż wyrażona w złotych kwota 10 milionów euro (art. 105 pkt 1 i pkt 2 u. o s.d.g.). Natomiast w przypadku średniego przedsiębiorcy, średnioroczna wielkość zatrudnienia musi być niższa niż 250 pracowników, a roczny obrót nie może być wyższy niż równowartość w złotych 50 milionów euro, lub sumy aktywów nie mogą być wyższe niż równowartość w złotych 43 milionów euro (art. 106 pkt 1 i pkt 2 u. o s.d.g.).

Trzeba jednak pamiętać, że w pewnych okolicznościach wspomniane ramy czasowe kontroli nie obowiązują. Artykuł 83 ust. 2 pkt 1–8 u. o s.d.g. wymienia te przypadki, przy czym warto zwrócić uwagę w szczególności na trzy takie przypadki. Pierwszy z nich, wymieniony w art. 83 ust. 2 pkt 2 u. o s.d.g., dotyczy sytuacji, gdy „przeprowadzenie kontroli jest niezbędne dla przeciwdziałania popełnieniu przestępstwa lub wykroczenia, przeciwdziałania popełnieniu przestępstwa skarbowego lub wykroczenia skarbowego lub zabezpieczenia dowodów jego popełnienia”. Drugi przypadek ma miejsce wówczas, gdy kontrolowana jest zasadność zwrotu podatku (chodzi tutaj o podatek od towarów i usług) jeszcze przed jego zwrotem (art. 83 ust. 2 pkt 5 u. o s.d.g.). Po trzecie, konieczność przestrzegania przez kontrolującego ograniczeń czasowych prowadzenia kontroli nie występuje, gdy kontrolowane są podmioty, względem których wydana została, w oparciu o odrębne regulacje, decyzja właściwego organu „o uznaniu prawidłowości wyboru

i stosowania metody ustalania ceny transakcyjnej między podmiotami powiązаныmi – w zakresie związanym z wykonaniem tej decyzji” (art. 83 ust. 2 pkt 7 u. o s.d.g.).

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że art. 84c ust. 1 u. o s.d.g. daje przedsiębiorcy prawo wniesienia sprzeciwu wobec wszczęcia i prowadzenia przez organy kontrolujące czynności z przekroczeniem unormowań zamieszczonych we wspomnianym wyżej art. 83 ust. 1 i ust. 2 u. o s.d.g. oraz w art. 79–79b u. o s.d.g., art. 80 ust. 1 i ust. 2 u. o s.d.g. i art. 82 ust. 1 u. o s.d.g.¹⁷, jednakże z zastrzeżeniem unormowań zawartych w art. 84d u. o s.d.g.¹⁸. Prawo do wnoszenia sprzeciwu zostało stworzone przede wszystkim po to, aby czynności kontrolne mogły zostać wstrzymane wówczas, gdy naruszają one reguły zawarte w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej¹⁹. Sprzeciw musi być wniesiony przez przedsiębiorcę w formie pisemnej do organu, który podejmuje i wykonuje kontrolę, przy czym przedsiębiorca jest zobligowany jest zawiadomić – także w formie pisemnej – samego kontrolującego o fakcie wniesienia sprzeciwu (art. 84c ust. 2 u. o s.d.g.). Termin, w którym można wnieść sprzeciw wynosi trzy dni robocze liczone od dnia, w którym organ kontroli wszczął kontrolę, z tym że przedsiębiorca musi pamiętać, że wniesienie sprzeciwu należy uzasadnić (art. 84c ust. 3 u. o s.d.g.). Nieco inaczej wygląda sytuacja, gdy doszło do naruszenia ograniczeń czasowych kontroli, wynikających z art. 83 ust. 1 u. o s.d.g., w trakcie jej prowadzenia, bowiem wówczas rozpoczęcie biegu trzydniowego terminu ma miejsce w dniu, w którym doszło do przekroczenia danego ograniczenia czasowego (art. 84c ust. 4 u. o s.d.g.). Konsekwencją wniesienia sprzeciwu jest wstrzymanie – przez organ, którego sprzeciw się tyczy – czynności kontrolnych w momencie, w którym kontrolującemu zostało doręczzone zawiadomienie o wniesieniu sprzeciwu, z tym że

¹⁷ W myśl art. 84c ust. 1 u. o s.d.g., przedsiębiorcy służy również prawo wniesienia sprzeciwu wobec podjęcia i realizacji przez organy kontroli działań z naruszeniem regulacji zawartych w art. 79–79b u. o s.d.g., art. 80 ust. 1 i ust. 2 u. o s.d.g. i art. 82 ust. 1 u. o s.d.g.

¹⁸ Trzeba podkreślić, że zgodnie z art. 84d u. o s.d.g., do którego odwołuje się art. 84c ust. 1 u. o s.d.g., nie można wnieść sprzeciwu, o ile organ przeprowadzający kontrolę powołuje się na uregulowania zawarte w art. 79 ust. 2 pkt 2 u. o s.d.g., art. 80 ust. 2 pkt 2 u. o s.d.g., art. 82 ust. 1 pkt 2 u. o s.d.g., art. 83 ust. 2 pkt 2 u. o s.d.g. i w art. 84a u. o s.d.g.

¹⁹ Zalewski D., *Kontrola podatkowa przedsiębiorcy. Procedura wstrzymania czynności kontrolnych*, „Monitor Podatkowy” 2010, nr 2, s. 28

wstrzymanie to trwa dotąd, aż sprzeciw nie zostanie rozpatrzony, a jeżeli wniesiono zażalenie, wówczas stan wstrzymania występuje do czasu rozpatrzenia tegoż zażalenia (art. 84c ust. 5 u. o s.d.g.).

W kontekście omawianych uregulowań trzeba podkreślić, że ustawodawca odróżnia stan wstrzymania czynności kontrolnych od sytuacji, w której kontrola ulega przerwaniu. Otóż przerwać kontrolę może organ kontroli, po wcześniejszym powiadomieniu – w formie pisemnej – przedsiębiorcy, na czas, który jest konieczny do zbadania próbki produktu lub też próbki kontrolnej, pod tym jednak warunkiem, że po uzyskaniu wyniku badania próbki pozostanie do wykonania już tylko jedna czynność kontrolna, a mianowicie opracowanie protokołu kontroli (art. 83a ust. 1 zdanie pierwsze u. o s.d.g.). Prowadzący kontrolę nie wlicza czasu takiej przerwy do ustawowych terminów przewidzianych na dokonanie kontroli i wskazanych w art. 83 ust. 1 u. o s.d.g., pod warunkiem, że w trakcie przerwy kontrolowany przedsiębiorca będzie mógł nadal wykonywać działalność gospodarczą, a prowadzona przez niego dokumentacja i posiadane rzeczy – nie licząc próbki zabezpieczonej do dokonania kontroli – będą dla niego dostępne bez ograniczeń (art. 83a ust. 1 zdanie drugie u. o s.d.g.).

Wracając natomiast do kwestii sprzeciwu należy podkreślić, że – w myśl art. 84c ust. 6 u. o s.d.g. – jego wniesienie wstrzymuje bieg czasu trwania procesu kontroli, licząc od dnia, w którym go wniesiono, do dnia, którym jest albo dzień doręczenia kontrowanemu odpowiedniego postanowienia albo dzień wymieniony w art. 84c ust. 12 u. o s.d.g., z zastrzeżeniem jednak postanowień zawartych w art. 84c ust. 7 u. o s.d.g.

Wspomniane wyżej postanowienie wydawane jest w rezultacie rozpatrzenia przez organ kontroli sprzeciwu (organ kontroli zobligowany jest rozpatrzyć sprzeciw i wydać postanowienie w ciągu trzech dni roboczych od dnia uzyskania sprzeciwu), przy czym ustawa przewiduje, że może to być postanowienie albo o odstąpieniu od prowadzonych czynności kontrolnych albo o ich kontynuowaniu (art. 84c ust. 9 pkt 1 i pkt 2 u. o s.d.g.)²⁰. Jeżeli kontrolowany przedsiębiorca nie zgadzałby

²⁰ Natomiast zgodnie z art. 84c ust. 12 u. o s.d.g., w przypadku nierozpatrzenia w powyższym trzydniowym terminie sprzeciwu, ustawodawca przyjmuje, iż konsekwencje takiej sytuacji są takie, jak gdyby organ właściwy wydał postanowienie wymienione w art. 84c ust. 9 pkt 1 u. o s.d.g., tj. o odstąpieniu od czynności kontrolnych.

się z treścią postanowienia, może wnieść na nie – w okresie trzech dni liczonych od dnia uzyskania postanowienia – zażalenie, które z kolei musi być rozstrzygnięte w formie postanowienia w terminie nie dłuższym niż siedem dni od dnia, w którym przedsiębiorca je wniósł (art. 84c ust. 10 u. o s.d.g.). Wniesienie takiego zażalenia skutkuje – w myśl art. 84c ust. 7 u. o s.d.g. – tym, że bieg czasu przeznaczanego na kontrolę ulega wstrzymaniu do dnia, w którym przedsiębiorcy zostanie doręczone postanowienie wskazane w art. 84c ust. 10 u. o s.d.g., albo do dnia określonego w art. 84c ust. 13 u. o s.d.g. Ten ostatni przepis, tj. art. 84c ust. 13 u. o s.d.g., przewiduje, że brak rozpatrzenia zażalenia w terminie ustalonym w art. 84c ust. 10 u. o s.d.g., pociąga za sobą takie same konsekwencje, jakie wiążą się z sytuacją, gdyby właściwy organ wydał postanowienie uznające zasadność wniesionego zażalenia. Poza przedstawionymi wyżej unormowaniami dotyczącymi sprzeciwu, ustawa o swobodzie działalności gospodarczej reguluje także inne kwestie z nim związane, w tym dotyczące możliwości zabezpieczenia dowodów w przypadku gdy sprzeciw zostanie wniesiony. Otóż zgodnie z art. 84c ust. 8 u. o s.d.g., w sytuacji, gdy zostanie wniesiony sprzeciw, organ kontroli ma prawo – poprzez wydanie odpowiedniego postanowienia – zabezpieczyć dowody pozostające w związku z przedmiotem oraz zakresem kontroli, przy czym takie zabezpieczenie, dokonywane na czas rozpatrywania sprzeciwu, może znajdować zastosowanie do dokumentów, informacji, próbek wyrobów i innych nośników informacji, o ile mogą być dowodem w trakcie kontroli.

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej przewiduje możliwość wydłużenia w czasie prowadzonej kontroli. Zasadą jest, że można to zrobić, ale bez naruszania wymienionych wyżej terminów odnoszących się do poszczególnych grup przedsiębiorców i tylko z przyczyn, na które organ kontroli nie ma wpływu, a dodatkowym wymogiem jest konieczność pisemnego uzasadnienia takiego przedłużenia, które to uzasadnienie musi być doręczone przedsiębiorcy oraz wpisane do książki kontroli jeszcze zanim zostaną podjęte kolejne czynności kontrolne (art. 83 ust. 3 u. o s.d.g.).

Poza tą ogólną zasadą, ustawodawca przewidział jeszcze inne przypadki, będące przesłankami do przedłużenia okresu trwania kontroli. Mianowicie jest to możliwe, gdy w trakcie kontroli wykryte zostanie, iż

zobowiązanie podatkowe zostało zaniżone lub strata została zawyżona w wysokości wyższej niż równowartość dziesięciu procent kwoty zadeklarowanego zobowiązania lub też straty, albo zostanie wykryte, że nie doszło do wypełnienia obowiązku polegającego na złożeniu deklaracji (art. 83 ust. 3a u. o s.d.g.). O tych innych wykrytych przypadkach kontrolowany musi zostać powiadomiony przez organ kontroli, który zobligowany jest jednocześnie wskazać zebrany w tej sprawie materiał dowodowy, przy czym istnieje również wymóg wpisania do książki kontroli i protokołu kontroli uzasadnienia przedłużenia okresu trwania kontroli (art. 83 ust. 3b u. o s.d.g.). Okres prowadzenia takiej kontroli nie może jednak skutkować, w myśl art. 83 ust. 3c u. o s.d.g., przekroczeniem odpowiednio dwukrotności terminów przewidzianych na wykonania kontroli u poszczególnych kategorii przedsiębiorców, o których była mowa wyżej.

Od wydłużenia okresu kontroli należy odróżnić sytuację, gdy ma miejsce powtórna kontrola, która to sytuacja została unormowana w art. 83 ust. 4 u. o s.d.g. Zgodnie z tym przepisem, jeżeli kontrola wykazała, że przedsiębiorca w sposób rażący naruszył przepisy prawa, wówczas dopuszczalne jest przeprowadzenie powtórnej kontroli – w ramach danego roku kalendarzowego – dotyczącej tego samego zakresu przedmiotowego, jednakże czas jej trwania nie może być dłuższy niż siedem dni i nie jest on zaliczany do wymienionych wyżej granic czasowych kontroli znajdujących zastosowanie do różnych grup przedsiębiorców.

Przechodząc do krótkiej charakterystyki samego procesu kontroli u przedsiębiorcy należy zauważyć, że jest ona prowadzona w jego siedzibie lub w miejscu, w którym działalność gospodarcza jest wykonywana, a jeżeli chodzi o czas jej prowadzenia, to ustawodawca zastrzega, iż ma ona przebiegać w godzinach pracy kontrolowanego lub wówczas, kiedy faktycznie wykonuje on działalność gospodarczą (art. 80a ust. 1 u. o s.d.g.). Można też przenieść jej wykonanie (lub ewentualnie wykonanie poszczególnych czynności kontrolnych) do siedziby organu kontroli, ale tylko pod pewnymi warunkami, którymi są – po pierwsze – zgoda kontrolowanego na takie działanie oraz – po drugie – możliwość usprawnienia przez to prowadzenia kontroli (art. 80a ust. 2 u. o s.d.g.).

Jednocześnie ustawa o swobodzie działalności gospodarczej wymaga, aby czynności kontrolne prowadzone były sprawnie i w taki sposób,

aby nie zakłócać funkcjonowania kontrolowanego podmiotu, przy czym jeżeli wskaże on, iż prowadzenie działalności gospodarczej jest w sposób istotny zakłócanie przez przeprowadzane czynności, wówczas w protokole kontroli należy uzasadnić konieczność podjęcia takich czynności (art. 80b u. o s.d.g.). Ponadto ustawodawca wymaga, aby czynności kontrolne wykonywane były w obecności kontrolowanego lub też osoby, która została przez niego upoważniona (art. 80 ust. 1 u. o s.d.g.). W kilku sytuacjach wymóg ten nie znajduje jednak zastosowania, o czym stanowi art. 80 ust. 2 u. o s.d.g. Na kontrolowanego został nałożony obowiązek wskazania na piśmie osoby posiadającej jego upoważnienie do reprezentowania go podczas kontroli, zwłaszcza w sytuacji, gdy byłby on nieobecny (art. 80 ust. 3 u. o s.d.g.). Do wyznaczonych przez ustawodawcę granic czasowych kontroli, o których wspomniano już wyżej, nie wlicza się czasu, w którym kontrolowany przedsiębiorca był nieobecny lub nieobecna była osoba przez niego upoważniona, jeśli jest to przeszkoda w realizacji czynności kontrolnych (art. 80 ust. 4 u. o s.d.g.). Zgodnie z art. 80 ust. 5 u. o s.d.g., w przypadku gdy nieobecny będzie kontrolowany lub upoważniona przez niego osoba albo kontrolowany nie wykona obowiązku wskazanego w art. 80 ust. 3 u. o s.d.g., wówczas ustawodawca dopuszcza możliwość wykonywania czynności kontrolnych podczas obecności innego pracownika przedsiębiorcy, którego to pracownika można potraktować jako osobę wskazaną w art. 97 Kodeksu cywilnego, lub też w obecności świadka, którego przywołano, z tym że w roli świadka powinien występować funkcjonariusz publiczny, jednakże spoza kręgu pracowników organu realizującego kontrolę²¹.

Trzeba też zwrócić uwagę na rozwiązanie ustanowione w art. 82 ust. 1 zdanie pierwsze u. o s.d.g., który to przepis ustanawia zakaz jednoczesnego podejmowania i prowadzenia więcej niż jednej kontroli obejmującej działalność jednego przedsiębiorcy. Od razu jednak ustawodawca przewidział kilka dość istotnych wyjątków od tego ograniczenia (zob. art. 82 ust. 1 pkt 1–7 u. o s.d.g.).

²¹ Art. 97 Kodeksu cywilnego stanowi: „Osobę czynną w lokalu przedsiębiorstwa przeznaczonym do obsługi publiczności poczytuje się w razie wątpliwości za umocowaną do dokonywania czynności prawnych, które zazwyczaj bywają dokonywane z osobami korzystającymi z usług tego przedsiębiorstwa”.

Podsumowanie

Kończąc omawianie zagadnień związanych z prowadzeniem kontroli podatkowej u podmiotów prowadzących działalność gospodarczą warto zwrócić uwagę, że w zakresie tej problematyki podstawowe znaczenie mają uregulowania zamieszczone w ustawie z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, a zwłaszcza w rozdziale 5 tej ustawy. Wskazuje na to przede wszystkim wspomniany już wyżej art. 291c Ordynacji podatkowej, który został zamieszczony w jej dziale VI pod tytułem „Kontrola podatkowa”. Przepis ten nakazuje stosować uregulowania rozdziału 5 u. o s.d.g. do kontrolowania działalności gospodarczej podatnika, który jest przedsiębiorcą. Organy prowadzące kontrolę muszą o tym pamiętać, zwłaszcza że nie mogą być uznane za dowód – w ramach żadnego postępowania administracyjnego, podatkowego, karnego lub karno-skarbowego dotyczącego kontrolowanego przedsiębiorcy – takie dowody, które organ kontrolujący przeprowadził w trakcie kontroli z naruszeniem regulacji prawnych dotyczących kontrolowania działalności gospodarczej przedsiębiorcy, jeśli ich wpływ na wyniki kontroli był istotny (art. 77 ust. 6 u. o s.d.g.). Co więcej, ustawa o swobodzie działalności gospodarczej deklaruje, że przedsiębiorcy przysługuje odszkodowanie w sytuacji, gdyby poniósł on szkodę w efekcie realizacji czynności kontrolnych z naruszeniem uregulowań dotyczących kontrolowania działalności gospodarczej przedsiębiorcy (art. 77 ust. 4 u. o s.d.g.).

BIBLIOGRAFIA

1. Kaczyński T., Charkiewicz M., *Skutki ograniczenia czasu trwania kontroli podatkowej*, [w:] *Ordynacja podatkowa. Kontrola realizacji zobowiązań podatkowych*, red. r. Dowgier, Wydawnictwo Temida 2, Białystok 2012
2. Kulicki J., *Procedury kontrolne w sprawach zobowiązań podatkowych*, Wydanie pierwsze, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2012
3. Majchrzycka-Guzowska A., *Finanse i prawo finansowe*, Wydanie 9, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2011
4. Mariański A., *Rodzaje postępowań w ordynacji podatkowej: czynności sprawdzające, kontrola oraz postępowanie podatkowe*, „Przegląd Podatkowy” 2010, nr 4

5. Melezini A., *Problematyka zawiadamiania oraz fakultatywności kontroli podatkowej przedsiębiorców – wybrane zagadnienia*, [w:] *Ordynacja podatkowa. Kontrola realizacji zobowiązań podatkowych*, red. r. Dowgier, Wydawnictwo Temida 2, Białystok 2012
 6. Münnich M., *Kontrola podatkowa. Geneza i rozwój procedury*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010.
 7. Niezgódka-Medek M., [w:] Babiarz S., Dauter B., Gruszczyński B., Hauser R., Kabat A., Niezgódka-Medek M., *Ordynacja podatkowa. Komentarz*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2011
 8. Radwański Z., Panowicz-Lipska J., *Zobowiązania – część szczegółowa*, Wydawnictwo C. H. BECK, Warszawa 2010
 9. Stolarski P., *Instytucja zawiadomienia o zamiarze wszczęcia kontroli podatkowej jako naruszenie istoty kontroli finansowej*, [w:] *Ordynacja podatkowa. Kontrola realizacji zobowiązań podatkowych*, red. r. Dowgier, Wydawnictwo Temida 2, Białystok 2012
 10. Stuglik A., *Kontrola przedsiębiorcy w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2006, nr 9
 11. Zalewski D., *Kontrola podatkowa przedsiębiorcy. Procedura wstrzymania czynności kontrolnych*, „Monitor Podatkowy” 2010, nr 2
- **Akty prawne:**
1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).
 2. Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. z 1964 r. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.).
 3. Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (tekst jednolity: Dz. U. z 3 lipca 2012 r., poz. 749 z późn. zm.).
 4. Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tekst jednolity: Dz. U. z 2010 r. Nr 220, poz. 1447 z późn. zm.).

DR PAWEŁ MAREK WORONIECKI – doktor nauk prawnych, asystent w Katedrze Polityki Gospodarczej na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. W swojej działalności naukowej koncentruje się na zagadnieniach z zakresu prawa finansowego.

e-mail: pawel.woroniecki@uj.edu.pl

Dr Ireneusz Badowski

ROZDZIAŁ VIII

Współczesne problemy controllingu w przedsiębiorstwach i bankach komercyjnych

Streszczenie

Przedmiotem rozważań w prezentowanym opracowaniu jest rola i znaczenie podnoszenia efektywności podmiotów gospodarczych i banków komercyjnych poprzez wprowadzenie nowych form i narzędzi z obszaru zarządzania zwanych audytem, kontrolą i controllingiem. Za podstawowe obszary funkcjonowania kontroli wewnętrznej i controllingu przyjmuje się problemy związane z zyskownością przedsiębiorstwa, jego płynnością finansową, zdolnością do obsługi zadłużenia. To zmusza kierownictwa przedsiębiorstw do zapewnienia sobie informacji wyprzedzających niezbędnych do podjęcia decyzji i sterowania działalnością przedsiębiorstwa, a takim narzędziem jest właśnie controlling.

W przypadku banków komercyjnych istotnym jest zapewnienie kierownictwa banków, że działają one prawidłowo, gwarantują bezpieczeństwo depozytów klientów, ciągle udoskonalane są struktury organizacyjne i uzyskuje się wzrost efektywności ekonomicznej, a dokonują tego poprzez działania ewolucyjne. W przypadku banków komercyjnych mamy do czynienia z kontrolą wewnętrzną, audytem wewnętrznym, controllingiem jako wysoce efektywnymi elementami będącymi w dyspozycji zarządów banków do sprawowania profesjonalnego nadzoru i kontroli nad wszelkimi działaniami prowadzonymi przez banki jako instytucje zaufania publicznego.

Słowa kluczowe: audyt, kontrola wewnętrzna, controlling, bank komercyjny.

Wprowadzenie

Od dekady lat siedemdziesiątych XX wieku zwiększa się zainteresowanie właścicieli przedsiębiorstw / podmiotów gospodarczych/ i zarządzających bankami komercyjnymi problematyką efektywności finansowej w różnych przekrojach:

- czasie trwania podmiotu lub instytucji finansowej / przetrwania/,
- płynności finansowej,
- zyskowności,
- sprawności organizacyjnej,
- kontroli kosztów, aby poprzez specyficzne i wyspecjalizowane sposoby oddziaływania na ich funkcjonowanie dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia i zapewnić sobie przetrwanie i odpowiednio wysoki poziom zyskowności.

To powoduje, że aby zmniejszyć ryzyko niepewności funkcjonowania, właściwie zareagować na wyzwania konkurencji, zapewnić sobie możliwości rozwoju należy podejmować działania i stosować instrumenty oraz narzędzia z obszaru zarządzania zwane kontrolą, audytem i controllinglem.

Controlling w systemie zarządzania przedsiębiorstwem

W wyniku przeprowadzonej ankiety wśród przedsiębiorców ponad 95% ankietowanych odpowiedziało, że dla nich najważniejszym celem jest „przetrwanie firmy”¹.

Efektywność finansowa podmiotu gospodarczego powinna być oceniana w przekrojach :

- zyskowności,
- płynności finansowej,
- zdolności do obsługi zadłużenia,
- pozycji spółki na rynku kapitałowym,
- porównania jej bieżącej wartości z wartością wynikającą z ksiąg (danych bilansowych).

Za strategiczne cele podmiotu gospodarczego przyjmuje się:

- efektywność,

¹ Duda-Piechaczek E., *Controlling – wspieranie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. One Press, Gliwice 2007

- kontrolę kosztów,
- poprawę wartości dla akcjonariuszy.

Jednym z pomysłów na wprowadzenie tego typu zamiarów w życie jest controlling. Controlling to sposób myślenia i działania, to sposób i system kierowania przedsiębiorstwem, narzędzie umożliwiające podejmowanie decyzji ograniczających ryzyko gospodarcze i osiąganie założonych celów takich jak²:

- maksymalizacja / racjonalizacja/ zysku,
- kontynuacja działalności,
- rozwój podmiotu gospodarczego.

Controlling to podstawowy podsystem (element) zarządzania, współdziała on z rachunkowością zarządczą, która dostarcza informacji niezbędnych kierownictwu do podejmowania decyzji i sterowania działalnością przedsiębiorstwa dla osiągnięcia wyznaczonego celu. Controlling w tym rozumieniu to³:

- porównanie stanu pożądanego ze stanem rzeczywistym,
- system wzajemnie określonych przedsięwzięć, zasad, metod i technik służących wewnętrznemu systemowi sterowania i kontroli, zorientowanemu na osiągnięcie założonego wyniku,
- proces nawigacji i sterowania gospodarczego za pomocą planu, wyznaczającego miejsce przeznaczenia,
- zintegrowany podsystem kierowania, planowania, kontroli, informacji, wspierający adaptację i koordynację całego systemu zarządzania,
- system sterowania za pomocą wyniku.

Tak definiowany controlling wspiera zarządzanie, bo⁴:

- łączy (integruje) planowanie, kontrolę, informację,
- obejmuje przewidywania, mające na celu kontynuację przez przedsiębiorstwo jego działalności i rozwoju, zapewnienia zatrudnienia pracowników,
- daje podstawy do podejmowania decyzji służących efektywnemu sterowaniu przedsiębiorstwem.

² Volmuth H., J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna Placet, Warszawa 2000

³ ibidem

⁴ Kuc B., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000

Analizując definicję controllingu należy wyodrębnić części składowe controllingu, na które składają się⁵:

- funkcja controllingu – jest podsystemem zarządzania przedsiębiorstwem, który częściowo przejmuję, a częściowo wspomaga procesy planowania, sterowania i kontrolowania, umożliwiając w ten sposób koordynację całego systemu,
- realizacja funkcji – funkcje controllingu mogą być wykonywane przez:
 - odrębną komórkę organizacyjną – stanowisko sztabowe, podlegające dyrektorowi naczelnemu jednostki gospodarczej lub
 - stanowisko pracy (kontrolera) – stanowisko liniowe, które podlega zwykle dyrektorowi działu lub pionu finansowego,
- obszar objęty controllingiem – zależy od tego, czy dotyczy operatywnej części (formy) controllingu, czy jego części strategicznej.

Operatywny controlling to sterowanie zyskiem przedsiębiorstwa w krótkim okresie. Instrumenty operatywnego controllingu powinny⁶:

- uwzględniać coraz bardziej wzrastającą kompleksowość działalności gospodarczej przedsiębiorstwa,
- wysyłać w odpowiednim czasie sygnały umożliwiające dokonanie działań regulacyjnych,
- zapewnić zarządzanie przedsiębiorstwem jako całością,
- zapewnić utrzymanie w przedsiębiorstwie ekonomicznej równowagi w zakresie przychodów, kosztów, zysku i finansów w powiązaniu z przyszłymi przedsięwzięciami strategicznymi,
- zorientować się na przyszłość, co pomaga rozwiązywać problemy „wąskich gardeł”.

Za zadania operatywnego controllingu uznaje się:

- opracowanie systemu i bezpośredni udział w sporządzaniu planów operatywnych określających środki i sposoby osiągnięcia celów cząstkowych i celu ogólnego,
- wsparcie przy opracowywaniu budżetów kosztowo-wynikowych dla ośrodków odpowiedzialności w przedsiębiorstwie,

⁵ ibidem

⁶ Marciniak S., *Controlling, Filozofia, Projektowanie*, Difin, Warszawa 2001

- opracowanie systemu i dokonywanie operatywnej kontroli wykonania zadań planowych,
- pomaganie w zarządzaniu należącym do kompetencji poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa .

Historia controllingu rozpoczyna się od kontrolera nastawionego na przeszłość i księgowość, poprzez kontrolera zorientowanego na zadania i działania przyszłościowe do kontrolera zorientowanego na system zarządzania, aż do kontrolera – innowatora .

Aktualnie Departament Controllingu w firmie realizuje zadania dotyczące integracji zarządzania z⁷:

- systemem planowania,
- analizą ryzyk zagrażających przedsiębiorstwu,
- systemem informacyjnym.

Za misję Departamentu Controllingu uznaje się⁸:

- przygotowywanie analiz i ocen wspierających proces decyzyjny Zarządu,
- formułowanie strategii, polityki i norm w zakresie ryzyka oraz kontroli ich przestrzegania,
- zbieranie, uzgadnianie i dostarczanie informacji w postaci zdefiniowanych raportów dla różnych szczebli zarządzania firmą,
- zarządzanie zintegrowaną informacją zbiorczą firmy,
- koordynację procesu tworzenia rocznych planów finansowych i budżetu firmy.

Jako główne zadania Departamentu Controllingu wymienia się⁹:

- przygotowywanie analiz wspierających proces decyzyjny w firmie w uzgodnionym zakresie lub na bazie aktualnego zapotrzebowania,
- współdziałanie w tworzeniu systemów zarządzania ryzykiem zagrażającym firmie i ich implementacji, przy uwzględnieniu ryzyka:
 - zaopatrzeniowego,

⁷ Kuc B., *Audyt wewnętrzny, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005

⁸ Nowak E., *Controlling w przedsiębiorstwie, Koncepcje i instrumenty*. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003

⁹ ibidem

- produkcyjnego,
- ogólnego (sprzedaży, marketingowego),
- systematyczne monitorowanie i raportowanie do kierownictwa firmy zgodności ryzyka wynikającego z działań poszczególnych jednostek z limitami ogólnymi,
- organizację procesu planowania finansowego wewnątrz firmy,
- opracowywanie planu budżetu firmy na podstawie planów cząstkowych,
- monitorowanie i analizę planów finansowych w celu ustalenia przyczyn rozbieżności.

W ostatnich latach (początek XXI wieku) controlling jest uzupełniany tzw. strategią Lean Management, tzn. strategią zarządzania, zmierzającą do „odchudzenia” istniejącego przedsiębiorstwa przez usunięcie jego elementów nie przynoszących dostatecznych zysków i wprowadzenie nowej struktury organizacyjnej skutkujące lepszym wykorzystaniem potencjału rynku przez dokonanie realokacji zasobów i skoncentrowanie się na tych segmentach rynku i grupach klientów, które stwarzają największe perspektywy wzrostu. Założeniem „lean management” jest zmiana sposobu kierowania przedsiębiorstwem nastawiona na podniesienie jego efektywności.

Strategia lean management to¹⁰:

- konieczność restrukturyzacji całego przedsiębiorstwa, a nie jego wybranych elementów,
- obniżenie kosztów działalności,
- osiągnięcie lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku,
- przyczynianie się do zwiększenia zysku od zaangażowanego kapitału,
- koncentrowanie się na mniejszej liczbie produktów i usług,
- przydatność w okresie gorszej koniunktury,
- nacisk na korzyści dla klienta.

Formy kontroli działalności banku komercyjnego

Kierownictwa banków komercyjnych, aby zapewnić odpowiedni poziom zyskowności i spełniać wymogi działania banku jako instytucji

¹⁰ Winiarska K., *Audyt wewnętrzny*, Difin, Warszawa 2008

zaufania publicznego postępują w nieco inny sposób niż kierownictwa typowych przedsiębiorstw. Kierownictwa banków, aby osiągnąć stawiane sobie cele a jednocześnie wykrywać i korygować nieprawidłowości zanim przyczynią się one do poważnych strat, wprowadzają różnorakie systemy kontroli.

Do najczęściej występujących należą: kontrola wewnętrzna, działania audytorskie, controlling bankowy, ocena jakości aktywów i pasywów, ocena zarządzania ryzykiem finansowym, kontrola prawidłowości przestrzegania przepisów regulacyjnych (nadzorczych) i prawnych.

Głównym impulsem dla wzrostu znaczenia kontroli wewnętrznej w bankach była ścisła korelacja ekonomicznych ograniczeń i spadku zyskowności. Kierownictwa banków, mimo zwiększania się wielkości sprzedaży usług bankowych i zysków, odnotowywały coraz mniejsze przyrosty. Uznano w związku z tym, że możliwe jest podniesienie efektywności gospodarowania poprzez wprowadzenie ostrzejszej kontroli wykonywanych zadań, nadając na początku większą rangę jakościową kontroli wewnętrznej w bankach. W latach siedemdziesiątych XX wieku ten pogląd był bardzo modny i łączył się z koncepcją cykli ekonomicznych¹¹.

Zwiększający się zakres funkcjonowania kontroli wewnętrznej w bankach był traktowany jako pomoc dla kierownictwa. W jego niezależnym przeglądzie i sformułowanych zaleceniach Kierownictwo Banku czuło potrzebę wykorzystania kontroli wewnętrznej w znacznie większym stopniu niż czyniło to dotychczas. Kontrola wewnętrzna w bankach postrzegana była jako "policja wewnętrzna", gdyż większość swego czasu przeznaczala na znajdowanie sprawców wykonywania zadań służbowych niezgodnie z obowiązującymi procedurami bankowymi, czy dokonywanych na szkodę Banku.

To jednocześnie implikowało, że kierownictwo Banku uznawało swoją własną nieumiejętność w tej dziedzinie, a przekazywało sygnał, że w kontroli wewnętrznej spodziewa się znaleźć taki poziom umiejętności, który przekracza ich własny. Innymi słowy działalność komórki kontroli wewnętrznej była upoważnieniem ze strony kierownictwa do wykonania pracy, w której jest ona kompetentna i wykonuje tego rodzaju

¹¹ Kałużny S., *Kontrola wewnętrzna: teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2008

pracę za nich, przy założeniu, że kierownictwo Banku by to zrobiło, gdyby miało czas.

Autorytet kontroli wewnętrznej, który jest dwojakiego rodzaju – administracyjny i zawodowy, jest sankcjonowany poprzez organizację – Bank, na potrzeby którego kontrola wewnętrzna pracuje.

Ocena sytuacji finansowej i majątkowej Banku dokonywana jest na podstawie prowadzonej sprawozdawczości bankowej (ewidencji księgowej), zaś szczególnego rodzaju źródłem informacji o jego sytuacji ekonomiczno-finansowej są sprawozdania finansowe zwane bilansem i rachunkiem wyników. Daje to podstawę do oceny majątkowej i finansowej Banku – jednocześnie poprzez stanowienie prawa bankowego i konieczność ogłaszania zweryfikowanych przez audytora zewnętrznego w/w dokumentów finansowych staje się oczywistym, czy dany Bank jest godzien zaufania w kontaktach gospodarczych i godnym zaufania jako miejsce lokat kapitałów.

Kontrola wewnętrzna powinna być odzwierciedleniem specyficznych cech operacyjnych i kierowniczych każdej z funkcji Banku, obejmować metody księgowe, plan kont. Podstawowe techniki kontroli wewnętrznej obejmują¹²:

- wyodrębnianie funkcji,
- weryfikowanie transakcji,
- sporządzanie sprawozdań wyników,
- archiwizowanie dokumentów związanych z transakcjami,
- szkolenie,
- tworzenie systemów ochronnych wraz z systemami zabezpieczającymi przed pomyłkami urzędników.

Kontrola wewnętrzna jest narzędziem zarządzania wykorzystywanym do uzyskania racjonalnej pewności, że cele zarządzania zostały osiągnięte. Dlatego odpowiedzialność za przydatność i skuteczność struktur kontroli wewnętrznej spoczywa na zarządzających. Zarządzający (Zarząd i właściciele) powinni promować i popierać :

- utworzenie szczegółowo określonych struktur organizacyjnych kontroli wewnętrznej,

¹² ibidem

- dokonywanie przeglądu tych struktur dla upewnienia się, że działają one zgodnie z zamierzeniami oraz umożliwiają osiągnięcie planowanych rezultatów.

Struktura kontroli wewnętrznej jest definiowana jako systemy organizacji – włączając w to postawy kierownictwa, metody, procedury oraz inne środki, które mają dawać racjonalną pewność, że osiągnane są następujące cele ogólne¹³:

- promowanie prawidłowych, oszczędnych, wydajnych i skutecznych działań oraz produktów i usług wysokiej jakości,
- zabezpieczenie zasobów przed ich utratą w wyniku marnotrawstwa, nadużyć, złego zarządzania, błędów, oszustwa lub innych nieprawidłowości,
- przestrzeganie prawa, zarządzeń i wytycznych kierownictwa,
- gromadzenie i utrzymywanie zbioru wiarygodnych danych finansowych i administracyjnych oraz ich rzetelne przedstawianie w terminowo składanych sprawozdaniach.

Istnieją 3 sposoby funkcjonowania kontroli wewnętrznej w bankach:

- testowanie danych, żmudna weryfikacja czyli sprawdzanie zgodności zapisów i transakcji, poszukiwanie tzw. słabych punktów, pozwalających na uzyskanie sukcesu kontrolerowi,
- weryfikacja danych, w swojej wyższej formie nastawiona na uzyskiwanie coraz wyższego wskaźnika obiektywnych informacji,
- podejście systemowe, polegające głównie na obserwacji realizowania w praktyce procedur bankowych, a następnie, poprzez uzupełniające rozmowy z pracownikami oraz członkami kierownictwa, ustalanie stanu faktycznego i dopiero na tej podstawie tworzenie pożądanego modelu i sposobu działania i w konsekwencji (po weryfikacji z zainteresowanymi) proponowanie modyfikacji (usprawnienia) procedur bankowych.

W miarę upływu czasu i zmieniających się warunków funkcjonowania systemów finansowych, postępującej globalizacji, nieuchronności przemieszczania się kryzysów finansowych z kraju do kraju w bankach zaczęto realizować koncepcję kontroli wewnętrznej określanej jako

¹³ ibidem

wyższy jakościowo etap w przeprowadzaniu ocen jego funkcjonowania podkreślając, że kontrola wewnętrzna jest elementem zarządzania.

W połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku zaczęto posługiwać się nową definicją kontroli wewnętrznej określając ją jako audyt wewnętrzny, który traktowano jako wysoce efektywny element zarządzania¹⁴. Był on skutecznie wykorzystywany przez Zarząd Banku do profesjonalnego nadzoru i kontroli nad wszelkiego rodzaju działaniami (operacjami) prowadzonymi przez Bank, jako instytucję zaufania publicznego, poprzez stałe ujawnianie ich braków i słabości i jednocześnie wskazujący na metody i sposoby podniesienia na wyższy poziom jakości i wydajności pracy w Banku.

Tego typu sformułowania i wyznaczanie zakresu działania dla audytu wewnętrznego były zawarte w Regulacjach tzw. Komitetu Bazylejskiego a w warunkach polskich potwierdzone w Rekomendacji H z 1.12.1999 roku Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego (obecnie Komisji Nadzoru Finansowego).

Analizując definicje i zadania postawione przed audytem wewnętrznym należy rozumieć je jako działania instytucjonalnej wewnętrznej kontroli bankowej nastawionej na badanie i ocenę, w szczególności¹⁵:

- struktury organizacyjnej Banku,
- poziomu jakości działania komórek organizacyjnych Banku,
- ekonomicznej efektywności realizowanych i przewidywanych przez Bank kierunków działania,
- zgodności postępowania pracowników Banku z obowiązującymi procedurami i przepisami bankowymi, w tym zarządzeniami Prezesa Zarządu Banku,
- wszelkich prób zagarnięcia mienia Banku lub działaniami na szkodę Banku, z udziałem (lub bez) pracowników Banku,
- przedstawiania wniosków z przeprowadzanych postępowań wyjaśniających, a następnie przedkładanie propozycji zmian i modyfikacji istniejących procedur poziomu zabezpieczenia bankowego systemu informatyczno– komputerowego.

¹⁴ ibidem

¹⁵ ibidem

Istnieje co najmniej kilka powodów, aby protestować przeciwko nowym ideom :

- wprowadzenie nowych zasad działania powoduje, że trzeba zmieniać ustalony porządek rzeczy,
- istnieje niepewność i ryzyko związane z wprowadzaniem nowych idei,
- łatwiejszym jest kontynuowanie rzeczy po staremu niż podejmowanie działań po nowemu.

Dlatego nowoczesny system kontroli wewnętrznej (audytu wewnętrznego) został stworzony, aby m. in.:

- dostarczać precyzyjnych danych o zabezpieczeniu mienia Banku,
- zapewniać kierownictwu Banku stały dopływ aktualnych i sprawdzonych informacji i analiz dla potrzeb zarządzania,
- oceniać skuteczność i sprawność funkcjonowania kontroli funkcjonalnej, realizowanych przez przełożonych różnego szczebla,
- realizować zadania na różnych poziomach zakresu działania (komórki kontroli wewnętrznej w oddziałach, Departament Audytu Wewnętrznego),
- szybko reagować na popełnione błędy, niezwłocznie im zapobiegać oraz proponować modyfikowanie procedur bankowych,
- efektywnie funkcjonowały właściwie zabezpieczone systemy komputerowe i przetwarzania danych.

W praktyce bankowej wypracowano dwa rodzaje audytu wewnętrznego. Niższy, traktowany jako instytucjonalna wewnętrzna kontrola bankowa i definiowany jako wewnętrzny audyt operacyjny, koncentruje się na wypracowaniu opinii i zaleceń przeznaczonych dla kierownictwa banku. W audycie tym w sposób systemowy przeprowadza się pogłębiającą analizę zleconego do badania zagadnienia a wyniki tych badań, oprócz kierownictwa banku, analizuje audytor wewnętrzny.

Z kolei wyższy, określany jako wewnętrzny audyt zarządzania, koncentruje się w swoich działaniach na dokonywaniu analizy danych w czasie, analizy w przestrzeni – benchmarking i analizy porównania osiągnięć wyznaczonych planem. Głównymi obszarami wewnętrznego audytu zarządzania są:

- ocena jakościowa poziomu i struktury aktywów i pasywów,
- ocena dochodowości depozytów i innych źródeł finansowego zasilania banku,

- efektywności działań zmierzających do minimalizacji ryzyka kredytowego,
- oceny związane z rentownością i sprawnością organizacyjną banku komercyjnego.

Aby móc skutecznie wykonywać swoje zadania, sporządzane protokoły z kontroli i audytu powinny:

- zapewnić kierownictwo, że efektywny system kontroli istnieje i działa prawidłowo,
- wskazywać na potrzebę udoskonalenia systemu tam, gdzie to jest konieczne.

Aby osiągnąć zakładane efekty celem protokołu powinno być stworzenie możliwości komunikowania się w dwóch kierunkach:

- odbiorca informacji musi zrozumieć, co jest mu oferowane, poprzez m. in. wytknięcie w protokole błędów i usterek,
- zaakceptowanie tego typu propozycji przez kontrolowanych, m.in. poprzez zmodyfikowanie swojego działania.

Inne metody kontroli i nadzoru w systemie zarządzania bankiem

Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw w bankach komercyjnych zostały wprowadzone i są realizowane inne formy, narzędzia i instrumenty zarządzania. Do nich należą controlling bankowy i strategia „Lean Management in banking”.

Controlling bankowy, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw, koncentruje się na integracji zarządzania z planowaniem, analizie ryzyk bankowych i systemem informacyjnym. W swoich działaniach jest nastawiony na przygotowywanie analiz i cech wspierających proces decyzyjny Zarządu banku. Przedstawia propozycje i współdziała w tworzeniu systemów zarządzania ryzykiem bankowym (w szczególności ryzykiem kredytowym i rynkowym) oraz informuje kierownictwo Banku i Komitet Zarządzania Aktywami i Pasywami (ALCO) o zgodności ryzyka z ustalonymi limitami. Controlling bankowy jest realizowany przez odrębną jednostkę organizacyjną banku komercyjnego umiejscowioną w strukturze organizacyjnej na poziomie Centrali Banku, ściśle współpracujący z Gabinetem Prezesa Zarządu Banku i ALCO.

Innym sposobem kontrolowania funkcjonowania banku komercyjnego i wpływania na jego efektywność i skuteczność jest strategia „Lean Management in banking „, której ideą nadrzędną jest przekształcenie organizacji i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa bankowego, dostosowując ją lepiej niż dotychczas do warunków gospodarki rynkowej.

Istota tej strategii polega na ciągłym, ewolucyjnym „odchudzaniu” przedsiębiorstwa (tzw. dywestycjach) – z jednej strony oraz na unikaniu i przeciwdziałaniu wszelkiemu marnotrawstwu – z drugiej. Praktyka wymaga od ludzi wdrażających tę metodę i uczestniczących w zarządzaniu według niej, aby przestrzegali pięć zasad myślenia, tj.: perspektywności (perspektywiczności), wrażliwości, globalności, dynamiczności, ekonomiczności.

Wdrożenie nowych rozwiązań wymaga przeprowadzenia działań restrukturyzacyjnych, a to zależy od spełnienia szeregu warunków, np.:

- zrozumienia przez załogę istoty restrukturyzacji,
- zapewnienia :
 - możliwości indywidualnego rozwoju pracowników wszystkich szczebli,
 - udziału pracowników w procesach decyzyjnych,
 - odpowiedniej atmosfery pracy,
 - wszystkim dostępu do informacji (właściwej rangi i kategorii),
 - przepływu informacji w przedsiębiorstwie bankowym,
 - umiejętności unikania konfliktów oraz usuwania ich źródeł,
 - kreatywności i gotowości do pracy twórczej na każdym stanowisku.

Czynnikiem najważniejszym jest czynnik ludzki. Uznanie pracowników za istotny element w procesie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie (banku komercyjnym), wyeliminuje zakłócenia i opór ze strony załogi, przyczyniając się do usprawnienia całego procesu.

Podsumowanie

Analizowane współczesne problemy controllingu, kontroli wewnętrznej i audytu wewnętrznego odnoszące się do funkcjonowania przedsiębiorstw i innych podmiotów gospodarczych są charakterystyczne dla ich bytu i przetrwania i wskazują na zagrożenia jakie niesie rzeczywistość gospodarcza, zagrożenia zewnętrzne (w tym płynące z zagranicy) i wewnętrzne wynikające z uwarunkowań narodowych.

BIBLIOGRAFIA

1. Duda-Piechaczek E., *Controlling – wspieranie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. One Press, Gliwice 2007
2. Kadysz P., *Controlling, planowanie, kontrola, kierowanie*, Placet, Warszawa 2007
3. Kałużny S., *Kontrola wewnętrzna: teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2008
4. Klimas M., *Kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2005
5. Kowalska K., *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Triada, Dąbrowa Górnicza 2001
6. Kuc B., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000
7. Kuc B., *Controlling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006
8. Kuc B., *Audyt wewnętrzny, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005
9. Kuklińska-Sadłocha, *Controlling bankowy*, Bankowe „ABC” Bank i Kredyt, nr 68/2000
10. Marciniak S., *Controlling, Filozofia, Projektowanie*, Difin, Warszawa 2001
11. Nowak E., *Controlling w przedsiębiorstwie, Koncepcje i instrumenty, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr*, Gdańsk 2003
12. Płociennik-Napierała J., *Realizacja procesów kontrolnych w controllingu*, Wydawnictwo PK, Koszalin 2001
13. Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
14. Sierpińska M., *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2004
15. Volmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna Placet, Warszawa 2000
16. Winiarska K., *Audyt wewnętrzny*, Difin, Warszawa 2008

● **Strony internetowe:**

1. www.columb-controlling.com
2. www.controlling.info.pl
3. www.controlling.edu.pl
4. www.nord-controlling.com.pl

DR IRENEUSZ BADOWSKI – dr nauk ekonomicznych. Wykładowca przedmiotów z zakresu finansów i bankowości, wcześniej w SGH, aktualnie w uczelniach prywatnych, w tym, od wielu lat, w Warszawskiej Wyższej Szkole Ekonomicznej. Specjalizuje się w działaniach kontrolersko-audytorskich w banku komercyjnym. Wiedzę i doświadczenie zawodowe z zakresu bankowości zdobywał pracując w polskim systemie bankowym /banku komercyjnym/ jak też podczas kilkuletniego pobytu w USA. W obecnej kadencji pełni funkcję wiceprezesa w Stowarzyszeniu Zawodowym „Polski Instytut Kontroli, Audytu i Kontrolingu”.

E-mail: i_badowski@o2.pl

Dr inż. Małgorzata Hordyńska

ROZDZIAŁ IX

Wpływ kultury organizacji na jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa

Streszczenie

Celem publikacji jest przedstawienie zależności pomiędzy modelem kierowania organizacją a potrzebami emocjonalnymi człowieka. Przeanalizowano dostępną literaturę w kontekście przemian w podejściu do zarządzania organizacjami. Stwierdzono, że ugruntowana kultura organizacji (organizacyjna) może być we współczesnym świecie jednym z najistotniejszych gwarantów przetrwania na rynku, w związku z czym u podstaw funkcjonowania każdej organizacji powinien znaleźć się system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, wykształcony i zaakceptowany przez zespół ludzi tworzących organizację. Kultura organizacyjna jest wynikiem ludzkich postaw i powinna promować wzory postępowania uznane w przedsiębiorstwie za pożądane, ale wpływa też na stosunki międzyludzkie i steruje zachowaniami pracowników.

Słowa kluczowe: kultura organizacji, konkurencyjność przedsiębiorstwa, stosunki międzyludzkie, zachowania pracowników

Wprowadzenie

Ugruntowana kultura organizacji może być we współczesnym świecie jednym z najistotniejszych gwarantów przetrwania na rynku. Teoria

ta wynika wprost z definicji wg Scheina kultura organizacji to „wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej”¹.

Takie ujęcie daje w praktyce niezawodne „narzędzie” do wspólnego przetrwania każdego kryzysu.

Kultura organizacyjna jest tym istotnym z elementów, które należy uwzględniać przy ustalaniu strategii przedsiębiorstwa. Istotne jest, aby przy formułowaniu strategii dokonać analizy funkcjonującej kultury organizacyjnej dla stwierdzenia, czy jej cechy będą wspomagały realizację planów strategicznych. Jeśli tak nie jest, należy dokonać zmian.

Od kultury organizacji do innowacji

U podstaw funkcjonowania każdej organizacji znajduje się kultura organizacji, czyli „system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi i który powoduje wyraźne wyróżnianie się tego zespołu od innych”². Jakość tej kultury zależy od wielu czynników, między innymi od osobowości dominujących w organizacji jednostek, ale głównie od tego jakie warunki pracy i płacy zapewnia pracownikom pracodawca, a dalej od tego, jak organizacja postrzegana jest na zewnątrz, czyli przez wszelkich kontrahentów. Na pewno nie można się tutaj posiłkować tylko teorią potrzeb niższego i wyższego rzędu Abrahama Masłowa. Ostatnimi czasy, specjaliści ocenili jej trafność (w skali 1-10) na 2-3 punkty³. Abraham Maslow słusznie przedstawił u podstaw piramidy potrzeby fizjologiczne, dalej – bezpieczeństwa, społeczne, własnej wartości i samorealizacji ale należy pamiętać, że charakter poszczególnych cech będzie różny w zależności od rodzaju organizacji, charakteru pracy, a przede wszystkim – od indywidualnych różnic osobniczych, które sprawiają, że każdy z nas jest jednostką o niepowtarzalnych cechach i potrzebach.

¹ Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną*, s.13, <http://www.ipiss.com.pl> [dostęp: 10.02.2013]

² Boroń J., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo AE, Poznań 1991, s.199

³ Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 111

Obserwacje zachowań wśród pracowników tej samej organizacji, ale w filiach w różnych krajach, pozwoliły stwierdzić, że najważniejszym czynnikiem kształtującym kulturę organizacji (także jej jakość) jest kultura narodowa danego kraju⁴. Z kultury narodowej wynika również specyfika praktyk stosowanych w zarządzaniu i zachowań kierownictwa danego przedsiębiorstwa. Kultura bowiem „rozpoczyna się” właśnie na szczeblu kierowniczym. Stąd wynika odpowiedzialność w kreowaniu kultury organizacyjnej, która spoczywa na kierownictwie przedsiębiorstwa. Menedżerowie powinni na tyle świadomie kształtować kulturę motywującą pracowników, aby ci byli skłonni do podjęcia działań pożądanых z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa. Prawdopodobnie zmotywowana załoga będzie wypracowywać dla firmy coraz to lepsze wyniki. Istotą działania kierownictwa będzie odkrycie, co zmotywuje dany zespół ludzi, a problemem brak wycucia specyfiki danej kultury, co może mieć miejsce, gdy kierownictwo i pracownicy reprezentują dwie odmienne kultury. Przyczyną może też być istnienie w organizacji subkultur czy kontrkultur.

Każdym człowiekiem kierują podstawowe potrzeby emocjonalne, zwane dążeniami⁵:

- **Potrzeba zdobywania**, przede wszystkim zasobów deficytowych, które wzmacniają poczucie dobrostanu. Zaspokojenie tego dążenia odczuwamy jako szczęście, niezaspokojenie – jako niezadowolenie. Zdobywanie dotyczy po pierwsze dóbr materialnych: jedzenia, ubrania, dachu nad głową, pieniędzy, po drugie takich doświadczeń, które zaspokajają potrzebę wypoczynku i rozrywki.
- **Potrzeba tworzenia więzi**, przede wszystkim z rodzicami, krewnymi, ale także i innymi ludźmi. Tylko ludzie potrafią rozszerzać więzi: na większe organizacje, na związki czy narody. Zaspokojenie potrzeby dążenia do budowania relacji sprawia, że odczuwane są silne emocje pozytywne, takie jak miłość czy opiekuńczość. W innej sytuacji doświadczamy emocji negatywnych,

⁴ Gableta M., *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, problemy praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 28-29

⁵ Nohria N., Groysberg B., Lee L.E., *Motywacja pracowników nowy, skuteczny model*, <http://www.outsourcingportal.pl> (ostatnia aktualizacja 2008-12-16)

takich jak np. samotność. Zaspokojenie potrzeby więzi w pracy powoduje potężny wzrost motywacji, a tym samym przywiązuje ludzi do najbliższych współpracowników; wspomaga również budowanie więzi z innymi działami, a przede wszystkim sprawia, że nie pojawia się tzw. efekt silosu – pracownicy odczuwają dumę z przynależności do organizacji i biorą pełną odpowiedzialność za swoje postępowanie. Z drugiej strony zdolność budowania więzi z większą wspólnotą prowadzi pracowników do większej dbałości o całą firmę a nie tylko o swój zespół. Stąd preferowanie karier osobistych będzie specyficzną sytuacją, wymagającą uruchomienia wszelkich wysiłków i narzędzi dla utrzymania wysokiej kultury organizacji. Nie mają z tym problemu tzw. kultury kolektywistyczne, gdzie podkreśla się przynależność do rodziny czy grupy, a dominującą jest tendencja do powoływania zespołów pracowniczych. Specyfiką rozwiązań w takiej gospodarce jest porównywanie funkcjonowania zespołu do harmonijnego związku małżeńskiego, a sam proces tworzenia grupy – do narodzin dziecka, gdyż wymaga troski i oddziaływań wychowawczych.⁶

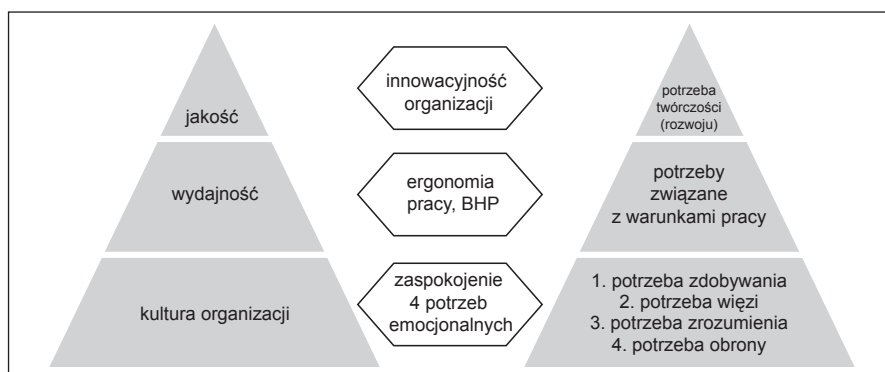
- **Potrzeba zrozumienia** to pragnienie nadawania sensu działaniom, jak również potrzeba formułowania teorii dla wyjaśnienia zjawisk otaczającego świata, co pozwala funkcjonować człowiekowi w sposób racjonalny.
- **Potrzeba obrony**, wynikająca z naturalnego odruchu obrony siebie, swoich dóbr i bliskich. Dotyczy to również naszych pomysłów i przekonań przed zagrożeniem z zewnątrz, co ma swoje źródło w instynktownej reakcji na zagrożenie, która jest wspólna dla wszystkich zwierząt. Człowiek nie reaguje wyłącznie agresywnie na takie zagrożenie, ale tworzy np. instytucje promujące sprawiedliwość. Spełniona potrzeba obrony daje poczucie bezpieczeństwa i pewności; niezaspokojona wywołuje silne emocje negatywne, takie jak strach. Dążenie do obrony tłumaczy ludzką

⁶ Gliński B., Stosunki partnerskie jako metoda motywowania pracowników, „Rzeczpospolita”, 20 czerwca 1997, nr 142

niechęć do zmian, fuzji lub przejęć, nawet jeśli jest to jedyna nadzieja na uratowanie organizacji.

Wymienione dążenia są fundamentem wszystkich działań człowieka. Są również głównymi składowymi leżącymi u podstaw funkcjonowania przedsiębiorstwa – kultury organizacji⁷ (por. rysunek 1). Dopiero na tak zbudowanej, solidnej podstawie można zaspokajać kolejne potrzeby kształtujące warunki pracy i mające wpływ na wydajność pracowników. Na tym etapie, warunkiem powodzenia będzie stosowanie i przestrzeganie zasad BHP i ergonomii pracy. Spełnienie tych wszystkich warunków pozwoli pracownikom działać twórczo, dając możliwość rozwoju, a jednocześnie gwarantując wysoką jakość funkcjonowania organizacji na każdym szczeblu.

Rysunek 1. Piramida zależności. Elementy funkcjonowania przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne

Istnieje jednak jeden, bardzo istotny warunek prawidłowego funkcjonowania „Piramidy zależności” (por. rysunek 1), którego brak wprowadza poważne przeszkody. Warunkiem tym jest prawidłowa komunikacja pomiędzy zarządem, menedżerami i pracownikami, komunikacja bez zakłóceń i zawsze funkcjonująca na zasadzie sprzężenia zwrotnego⁸.

⁷ Śliperski M., *Ścieżki kariery agenta i motywacja w pracy*, <http://www.eurobankier.pl>, [dostęp: 10.02.2013]

⁸ Skorupka A., Hadasik E., *Komunikacja społeczna*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s.14

Niestety jest to najsłabsza strona polskich organizacji, jak dowodzą badania przeprowadzone w roku 2008⁹. Prawie połowa ankietowanych narzeka na brak prawidłowo funkcjonującej komunikacji z zarządem, wskazując jednocześnie na potrzebę wzmocnienia kompetencji zespołu oraz brak wymiany doświadczeń pomiędzy menedżerami.

Organizacja, która chce być innowacyjna, a tym samym konkurencyjna na rynku, musi mieć twórczych pracowników. Innowacja to działalność organizacji nastawiona na kierowanie i pobudzanie tej twórczości. Nie wystarczy zatrudniać twórcze jednostki – trzeba zapewnić im odpowiednie warunki pracy i w ten sposób pobudzać do działania. Twórczość to proces indywidualny (kariera osobista), który nie zawsze w firmie zachodzi. Z drugiej strony głównymi determinantami sukcesu lub porażki organizacji są jakość i wydajność.

Współczesne wyzwania zarządzania obejmują globalizację działalności gospodarczej, zmniejszenie rozmiarów produkcji i redukcję personelu, problemy etyki i odpowiedzialności społecznej, a także wymuszają elastyczność siły roboczej¹⁰. Tylko silna od podstaw organizacja będzie w stanie przetrwać ciężkie lata kryzysu. Liczą się: wiedza, kapitał intelektualny, relacje między partnerami oraz zaufanie i reputacja. Modelem wiodącym jest organizacja ucząca się, bo tylko taka może uniknąć błędów w zarządzaniu. A organizację uczącą się tworzą odpowiednio zmotywowani pracownicy.

Potrzeby emocjonalne w kontekście motywowania pracowników

Odpowiedzialnymi za podnoszenie motywacji u pracowników, a tym samym za zaspokojenie dążeń (potrzeb emocjonalnych), są menedżerowie. Ale jakie powinni podjąć w tym kierunku działania? Opierając się na typologii stylów kierowania R. Likerta¹¹ oraz D. McGregora¹²

⁹ Śliperski M., *Ścieżki kariery...*, op.cit.

¹⁰ Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2002, s.93-94, 652-653

¹¹ Kożusznik B., *Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności*, Wydawnictwo UŚ, Katowice 1998, s.146-147

¹² ibidem, s.44-46

można wyróżnić między innymi takie pozytywnie oddziałujące modele kierowania w kontekście kultury organizacji, jak¹³:

- **Dystans władzy.** Jeśli jest możliwie niski, wówczas między pracownikami panują bliskie relacje, kierownik jest zainteresowany zdaniem pracowników, a podwładni włączają się w proces podejmowania decyzji; zbyt wysoki, grozi brakiem swobodnej komunikacji oraz brakiem akceptacji nowych pomysłów podwładnych przez kierownictwo.
- **Unikanie niepewności.** Podejmowanie ryzyka jest jak najbardziej wskazane, choć często powoduje rozluźnienie w przestrzeganiu przepisów. Z drugiej strony obawa przed podejmowaniem ryzyka oraz niska tolerancja wobec osób zachowujących się odmiennie, niechęć do zmiany miejsca pracy powodują ogólną niechęć do zmian, co powoduje zastój w innowacjach.
- **Męskość i kobiecość.** Kultury „kobiece” troszczą się o stosunki międzyludzkie i jakość życia. Są to kultury funkcjonujące z podejmowaniem działań np. na rzecz ochrony środowiska. „Męskość” kultury to kultura ukierunkowana na zaspokajanie ambicji przez awans i zdobywanie dóbr materialnych.

Bez względu na przyjęty styl kierowania konieczne jest zaistnienie pomiędzy pracownikiem a przełożonym tzw. „kontraktu psychologicznego”, czyli wystąpienia zespołu oczekiwań pomiędzy członkami organizacji¹⁴. Na pewno menedżer nie może zapomnieć, że każdy ma inną wrażliwość na bodźce. Każde zachowanie jest determinowane przez cechy układu nerwowego, a przejawem tego jest głównie efektywność działania, szczególnie w trudnych warunkach. Jednostki „silne” są bardziej odporne, ale u tych „słabych”, na skutek stresu, występuje wyraźny spadek efektywności działania. Ludzie w wielu sytuacjach osiągają identyczny efekt końcowy czynności a różnią się sposobem jego osiągnięcia. Stąd też prosty wniosek, że aby osiągnąć wynik końcowy potrzebują różnego rodzaju motywowania. Tylko od umiejętności lidera będzie zależało, czy potrafi dobrać sposób motywowania do

¹³ Gableta M., *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, op.cit., s. 28-29

¹⁴ Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje...*, op.cit., s. 10

jednostki¹⁵. Każdy menedżer ma do wyboru cztery wzorce zachowań: rzemieślnika, ciekawskiego, bohatera i stratega. Ze względu na umiejętności wizjonerskie, najbardziej poszukiwany jest „strateg”. Strateg kreuje marzenia, napędza firmę i prawidłowo motywuje ludzi¹⁶.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa kształtuje się zarówno pod wpływem przeszłości, jak i wydarzeń bieżących w działalności przedsiębiorstwa. Zawsze będzie to jednak system wspólnej filozofii i wspólnych wartości, które znajdą swoje odzwierciedlenie w codziennej pracy, a dobór modelu kierowania będzie trafny przede wszystkim wtedy, gdy model ten będzie elastyczny. Dobór metod kierowania zależeć powinien od specyfiki kultury danej organizacji, a ta zawsze jest kulturą ściśle związaną z kulturą danego narodu.

Na kulturę organizacyjną składa się wiele aspektów dotyczących hierarchii wartości uznawanych przez pracowników, podejmowanych celów, sposobów realizacji zadań, systemu komunikacji, stosunków międzyludzkich czy wyposażenia i wystroju przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna jest wynikiem ludzkich postaw oraz akceptowanych wartości i norm postępowania; promuje wzory postępowania uznane w przedsiębiorstwie za pożądane, określa zasady sprawowania władzy czy osiągania autorytetu, wpływa na stosunki międzyludzkie a także steruje zachowaniami pracowników poprzez sformułowanie oczekiwań co do ich postaw.

Dla połączenia celów jednostki z celami przedsiębiorstwa są konieczne: lojalność i zaufanie między członkami zespołów pracowniczych oraz między przełożonymi i podwładnymi. Warunkiem nadrzędnym jest skuteczna komunikacja na każdym szczeblu organizacji i tworzenie sieci wzajemnie na siebie zachodzących relacji grup pracowniczych¹⁷. System pozostawiający pracownikom dużo swobody przy ograniczeniu nadzoru, zastąpienie kar informacją o wynikach i pomocą w rozwiązywaniu problemów, to jedno z najistotniejszych, skutecznych działań ułatwiających kierownictwu „wyławianie” i promowanie jednostek twórczych będących filarem systemu kierowania organizacją.

¹⁵ Hordyńska M.: „Lider współczesnej organizacji, etyk-ekolog”, praca dyplomowa pod kier. dr J. Brody, Politechnika Śl., Wydział Organizacji i Zarządzania, Studia Podyplomowe „Zarządzanie organizacjami”, Katowice, luty 2005, s.9

¹⁶ ibidem, s.9

¹⁷ Skorupka A., Hadasik E., *Komunikacja...*, op. cit., s. 47-52

Podsumowanie

Aby scharakteryzować kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa i postawić jej diagnozę, należy zidentyfikować oznaki (symptomy) tej kultury. Te oznaki to przede wszystkim uznawane w przedsiębiorstwie wartości i podejście kierownictwa do pracowników, ale także sposoby porozumiewania się, posługiwanie się żargonem, stan dokumentacji organizacyjnej czy wizerunek przedsiębiorstwa.¹⁸

Przejawami kultury organizacyjnej są:

- **symbole** (np. logo firmy),
- **komunikacja**, czyli sposób przekazywania informacji,
- **rytuały i ceremonie**, dzięki którym zespół pracowniczy stanowi całość, a każdy z uczestników odczuwa swoją przynależność do zespołu,
- **mity**, które spełniają ważną rolę odwołując się np. do historii firmy, jej sukcesów, początków; wzmacniają pozytywny obraz firmy i wyjaśniają konkretne zjawiska i zwyczaje,
- **tabu**, czyli tematy, których nie należy w danej organizacji poruszać.

Sondaż przeprowadzony wśród 385 pracowników dwóch działających na światową skalę firm (jedna była wiodącym dostawcą usług finansowych, druga – informatycznych) oraz badanie, którym objęto pracowników 300 firm notowanych na liście 500 najlepszych przedsiębiorstw magazynu Fortune, pozwoliły autorom oszacować poziom ogólnej motywacji¹⁹. Skupiono się na czterech wskaźnikach powszechnie stosowanych w miejscu pracy, czyli na:

- zaangażowaniu (energia, wysiłek i inicjatywa, jakie pracownicy wkładają w wykonanie swoich zadań),
- zadowoleniu (stopień spełnienia przez firmę ich oczekiwań wobec pracy oraz wywiązywanie się z domyślnych i jawnych umów, jakie z nimi zawiera),
- oddaniu (miara identyfikacji pracowników z firmą)
- zamiarze odejścia z firmy (w tym przypadku najlepszy wskaźnik, przewidujący również poziom rotacji zatrudnionych).

¹⁸ Gableta M., *Potencjał pracy...*, op. cit., s. 54

¹⁹ Nohria N., Groysberg B., Lee L.E., *Motywacja pracowników...*, op. cit.

Zaspokojona poprzez spełnienie wszystkich warunków potrzeba tworzenia więzi owocuje oddaniem pracownika. Zaspokojenie dążenia do ogólnego zrozumienia będzie wiązać się z zaangażowaniem wszystkich zainteresowanych stron. Na pewno najlepsze wyniki w poprawie ogólnej motywacji pracowników przyniesie odpowiedź na wszystkie cztery, wymienione w artykule potrzeby emocjonalne, a niedostateczne zaspokojenie jednej z nich wyraźnie obniży pozytywny efekt spełnienia pozostałych trzech. Wiąże się to bezpośrednio z umocnieniem kultury organizacji i odpowiedzialnością kadry menedżerskiej za związane z tym wszystkim zmiany. Stąd menadżer – lider to nie bojący się zmian, charyzmatyczny wizjoner. Lider XXI wieku musi być zmianą, którą sam chciałby widzieć w swojej organizacji²⁰.

BIBLIOGRAFIA

1. Boroń J., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo AE, Poznań 1991
2. Gableta M., *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, problemy praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999
3. Gliński B., *Stosunki partnerskie jako metoda motywowania pracowników*, „Rzeczpospolita” 20 czerwca 1997 nr 142
4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
5. Hordyńska M., „Lider współczesnej organizacji, etyk-ekolog”, praca dyplomowa pod kier. dr J. Brody, Politechnika Śl., Wydział Organizacji i Zarządzania, Studia Podyplomowe – „Zarządzanie organizacjami”, Katowice, luty 2005
6. Kozusznik B., *Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności*, Wydawnictwo UŚ, Katowice 1998
7. Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2000

²⁰ Hordyńska M.: „Lider...”, op. cit., s.3

8. Nohria N., Groysberg B., Lee L.E., *Motywacja pracowników nowy, skuteczny model*, <http://www.outsourcingportal.pl> [dostęp: 16.12.2008]
9. Skorupka A., Hadasik E., *Komunikacja społeczna*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007
10. Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną*, s.13, <http://www.ipiss.com.pl> [dostęp: 10.02.2013]
11. Śliperski M., *Ścieżki kariery agenta i motywacja w pracy*, <http://www.eurobankier.pl>, [dostęp: 10.02.2013]

DR INŻ. MAŁGORZATA HORDYŃSKA – absolwentka Politechniki Śląskiej w Gliwicach, Wydziału Inżynierii Materiałowej i Metalurgii w Katowicach (1998), kierunek – Metalurgia, specjalizacja – Ochrona środowiska i zagospodarowanie odpadów. Praca doktorska z zakresu Inżynierii Materiałowej: „*Popioły elektrowniane w procesach stabilizacji odpadów niebezpiecznych*” (2003). Studia podyplomowe: „*Zarządzanie organizacjami*” (2006). Obecnie wykładowca; Obszar działalności naukowej i dydaktycznej – Zarządzanie Środowiskiem, Marketing Ekologiczny, Ergonomia, Zarządzanie Sytuacją Kryzysową, Etyka Inżynierska, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Zarządzanie organizacjami. Promotor licznych projektów inżynierskich i prac magisterskich z zakresu Zarządzania, Zarządzania Środowiskiem, BHP i Ergonomii oraz Inżynierii Produkcji.

e-mail: malgorzata.hordynska@pols.pl

Mgr Helena Bulińska-Stangrecka

ROZDZIAŁ X

Kompetencje menadżera organizacji wirtualnej

Streszczenie

W zmieniającej się gospodarce coraz częściej mamy do czynienia z nowym typem przedsiębiorstwa: organizacją wirtualną. Kierowanie taką organizacją wymaga specyficznych kompetencji, które różnią się od predyspozycji niezbędnych do kierowania tradycyjnym typem organizacji. Unikalność organizacji wirtualnej i jej specyfika warunkują szczególne kompetencje menadżerskie.

Kierowanie organizacją wirtualną wymaga nie tylko określonych umiejętności technicznych ale również specyficznych predyspozycji społecznych. Menadżer organizacji wirtualnej musi również być przywódcą. Zapewnienie efektywnego funkcjonowania ludzi w organizacjach wirtualnych jest dużym wyzwaniem. Ze względu na ciągle kształtowanie się tego typu przedsiębiorstw, znalezienie kluczowych kompetencji w tym zakresie wiąże się z wysoką użytecznością praktyczną.

Słowa kluczowe: przywództwo wirtualne, kompetencje, organizacja wirtualna

Wprowadzenie

Przedmiotem rozważań są kompetencje przywódców w organizacjach nowej gospodarki, niezbędne do efektywnego zarządzania pracownikami w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Pojęcie nowa gospodarka nawiązuje do fundamentalnych zmian, które miały miejsce w ostatnich dekadach i wpłynęły na kształt nie tylko gospodarki, ale też społeczeństwa i organizacji. Zmiany te związane są ze zmianami

kluczowych elementów organizacji. Ewolucja współczesnej gospodarki wpływa na zmiany funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem. Przyczyny tych zmian sięgają lat 70. XX wieku, kiedy to nastąpiła historyczna koincydencja – rewolucji teleinformatycznej, kryzysu kapitalizmu oraz przemian społeczno-kulturowych¹. Kolejnym czynnikiem, stanowiącym swoisty katalizator zmian, jest proces globalizacji². Globalizacja zmienia nie tylko sposoby zarządzania firmą ale także oddziałuje na społeczną stronę przedsiębiorstwa, poprzez zwiększanie dystansu i poszerzanie perspektywy poznawczej interesariuszy.³

Nowa gospodarka

Transformacja i wynikający z niej wzrost znaczenia wiedzy, globalizacja, rozwój technologii teleinformatycznej oraz szerokie zmiany społeczne przyczyniły się do przemian współczesnych organizacji⁴. Nowe, oparte na wzajemnych powiązaniach i zależnościach społeczeństwo sieci, gospodarka informacyjna oraz organizacja wirtualna stanowią implikację tych przemian. Zmiany stosunków produkcji i przeniesienie akcentu na wydajność wymagają od współczesnych organizacji innowacyjności i elastyczności.⁵

Zmiany zainicjowane technologią teleinformacyjną powodują modyfikacje w zarządzaniu wiedzą.⁶ Transformacja gospodarki opartej na wiedzy związana jest ze wzrostem znaczenia kapitału intelektualnego. Przyczyniła się do tego, z jednej strony, implementacja rozwiązań teleinformacyjnych przyspieszających i usprawniających obieg informacji, z drugiej zaś – efektywni, kompetentni pracownicy – wiedzy⁷.

¹ Castells M., *Koniec tysiąclecia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 335-336

² Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 19

³ Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 135-138

⁴ Castells M., *Galaktyka Internetu*, Rebis, Poznań 2003, s. 77-93

⁵ Castells M., *Koniec tysiąclecia*, op. cit., s. 340-342

⁶ ibidem, s. 352-353

⁷ Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa 2004, s. 275-280.

Kapitał intelektualny we współczesnych organizacjach jest koniecznym warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej⁸. Era wiedzy, nazywana tak ze względu na to, że wiedza stała się najistotniejszym kapitałem organizacji, oznacza efektywniejsze, ale też powszechniejsze przetwarzanie informacji, ukierunkowane na zwiększanie wydajności organizacyjnej. Wiedza według Druckera stanowi najważniejszy kapitał, ze względu na możliwość kontroli nad innymi zasobami przedsiębiorstwa⁹.

Kolejną implikacją ery wiedzy stanowi wykrystalizowanie się nowej grupy pracowników: pracowników wiedzy¹⁰. Drucker identyfikuje kluczowe elementy charakteryzujące ten typ pracowników¹¹:

- orientacja na zadania,
- autonomia,
- innowacyjność,
- chęć uczenia się i przekazywania wiedzy innym,
- zorientowanie na jakość,
- zasób a nie koszt.

Pracownik wiedzy stanowi taki typ pracownika, który posiada kompetencje niezbędne do zarządzania, dystrybuowania oraz kierowania zasobami wiedzy w sposób efektywny i skuteczny¹². Zapotrzebowanie współczesnej gospodarki na pracowników wiedzy nieustannie wzrasta. W konsekwencji, kierownictwo również powinno w coraz większym stopniu bazować na kapitale intelektualnym. Przywódcy we współczesnych organizacjach muszą być świadomi tych różnic i przemian i w konsekwencji, w sposób adekwatny odpowiadać na zachodzące

⁸ Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 10.

⁹ Drucker P.F., *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Collins, New York 1999, s. 157

¹⁰ Drucker P.F., *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*, [w:] „Kalifornia Management Review”, 1999, tom 41, nr 2, s. 79-90

¹¹ Farkas M., Török G., *Knowledge Workers, Competencies, Virtuality And Management*, [w:] „Polish Journal of Management Studies” red. Goncharuk A. G., 2011, tom 4, s. 68

¹² Davenport T.H., *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts 2005, s.10-11

przekształcenia, takie jak wzrost znaczenia niematerialnych zasobów organizacji¹³.

Organizacja wirtualna stanowi byt powstały na bazie opisanych przemian. Różni się od tradycyjnych organizacji strukturą, technologią oraz umiejscowieniem czasoprzestrzennym.¹⁴ We współczesnej literaturze naukowej poświęconej tematyce zarządzania organizacją dominują dwie perspektywy postrzegania organizacji wirtualnej: przez pryzmat zachodzących procesów¹⁵ lub też przez pryzmat struktury¹⁶. Innym sposobem kwalifikacji organizacji wirtualnej jest podział na organizacje powstałe spontanicznie i te zaprojektowane po uprzednim dostrzeżeniu okazji rynkowej¹⁷.

Organizację wirtualną cechuje „umiejętność przekraczania granic, wykorzystanie komunikacji elektronicznej, komplementarnych kompetencji oraz geograficzne rozprzestrzenienie się pracowników i równość członków”¹⁸. W tym tekście organizację wirtualną opisuje się jako zestaw typowych komponentów. Wybrane elementy odnoszą się do temporalności, dynamicznej struktury, niezależności, prędkości, eksploracji możliwości rynku, kluczowych kompetencji oraz partnerstwa, a także wykorzystania technologii teleinformatycznej jako

¹³ Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004. s.14-20

¹⁴ Byrne J.M., Brant R., Port O., *The virtual corporation*, „Business Week”, 8 luty 1993, s. 98-103; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 41; Mowshowitz A., *On the theory of virtual organization*, [w:] „System Research and Behavioural Science”, 1997, vol.14, no 6, s. 373-384.; Sankowska A., *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 34-36; Hugh J., O’Brien J., Randall D., Rouncefield M., Tolmie P., *Some „real” problems of „virtual” organization*, [w:] „New Technology, Work and Employment”, 2001, vol 16, no 1, s. 49-63; Martins L., Gilson L., Maynard M., *Virtual teams : What do we know and where do we go from here ?*, „Journal of Management”, 2004, vol 30, p. 805-835.; Lin Yan, *Virtual Organizing in Born Global Organizations: Infrastructure, Coordination, and Identification*, „6th International Conference on Intellectual Capital”, Londyn 2009

¹⁵ Grudzewski W., Hejduk I., op. cit., s. 174-175.

¹⁶ Kisielnicki J., op. cit., s. 275-277.

¹⁷ Cretu L., *Cloud-based Virtual Organization Engineering*, [w:] „Informatica Economica”, 2012, tom 16, nr 1, s. 99

¹⁸ Jaegers H., Jansen W., Steenbakkens W., *Characteristic of Virtual Organizations*, [w:] „Organizational Virtualness”, Sieber P., Grese J. (eds.), Simowa Verlag Bern, Bern 1997, s. 65-76, s. 69

najistotniejszego elementu umożliwiającego innowacje i identyfikację z organizacją¹⁹.

Organizacja wirtualna cały czas ewoluuje i zmienia się. Dynamika stanowi podstawowy czynnik, na którym opiera się potencjał organizacyjny. W konsekwencji prowadzi to do pytania o to w jaki sposób zarządzać pracownikami w tak zmiennym i niestabilnym środowisku? Ze względu na ten potencjał ruchliwości i wymogi rynku skłaniające organizację wirtualną do nieustannych zmian, trudno jest przewidzieć i wypracować uniwersalne wzory kierowania.

Zarządzanie kapitałem ludzkim

Przekształcenia w zakresie organizacji i jej otoczenia implikują zmiany funkcjonowania pracowników i pionu kierowniczego. Tradycyjna organizacja różni się od wirtualnego miejsca pracy w następujących aspektach: kulturze, strukturze i procesach, a to oddziałuje na kierowanie²⁰.

Wszystkie opisane zmiany wpływają na zarządzanie pracownikami w organizacji (por tabela 1). Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi filar zarządzania każdą organizacją²¹. W związku ze zmianami w gospodarce filozofia zarządzania zasobami ludzkimi także uległa zmianom²².

We współczesnych przedsiębiorstwach działy personalne zajmują wiodącą rolę i znacząco przyczyniają się do wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa²³.

Właściwa diagnoza potrzeb i oczekiwań pracowników, a także identyfikacja motywacji pracowniczej, w zmiennym środowisku pracy,

¹⁹ Kasper-Feuhrer E.C., Ashkanasy N. M., *The Interorganizational Virtual Organization. Defining a Weberian Ideal*, [w:] „International Studies of Management and Organization”, 2003, vol. 33, no. 4, s. 34-64

²⁰ Crandall F.N., Wallance M.J., *HR strategy in virtual organizations*, [w:] Heneman R.L., Greenberger D.B., (red.), „Human resource management in virtual organizations”, Information Age Publishing, USA 2002, s.33-53

²¹ Armstrong M., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 19-20

²² Maslyk-Musiał E., Bulinska H., *ZZL wieku Internetu – przywództwo w e-kulturze*, [w:] „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, 2011, nr 1(78), s. 13-15

²³ Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010, s. 260-261

w organizacjach partnerskich – staje się jednym z zasadniczych wyzwań współczesnych menadżerów²⁴.

Tabela 1. Porównanie typowych cech różnych podejść do sprawowania funkcji personalnej

Kryterium porównania	Okres przed ZZL (HRM)	ZZL(HRM)*	Nowa koncepcja ZKL (HCM)**
Główna zasada	„właściwy człowiek na właściwym miejscu”	„strategia ZZL dostosowana do strategii biznesowej”	„Człowiek jako inwestor w kapitał ludzki”
Perspektywy rozwiązywania kwestii HR	koszt	Aktywa	kapitał
Logika działania	minimalizacja	pomnażanie	Zwrot na Kapitał Ludzki
Główna rola HR***	HR jako administrator	HR jako partner biznesowy (<i>business partner</i>)	HR jako część biznesu (<i>part of business</i>)

*ZZL – zarządzanie zasobami ludzkimi (Human Resources Management)

**ZKL – zarządzanie kapitałem ludzkim (Human Capital Management)

*** HR– dosłownie Human Resources. W praktyce oznacza najczęściej funkcje personalną lub w węższym znaczeniu komórkę organizacyjną zajmującą się kwestiami personalnymi w organizacji.

Źródło: Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wobec dotychczasowych doświadczeń i przyszłych wyzwań*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, (red.) Lachiewicz S., Nogalski B., Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 271.

Przywódstwo w organizacjach wirtualnych

Specyfika pracy w organizacjach wirtualnych: zmienne środowisko, geograficzne rozproszenie zespołów oraz zredukowana liczba interakcji bezpośrednich mogą prowadzić do obniżenia efektywności pracy

²⁴ Stredwick J., *An Introduction to Human Resource Management*, Elsevier Butterworth-Henemann, Oxford 2005, s. 1-39

wynikających ze spadku poziomu zaufania, ograniczeń w komunikacji oraz diagnozie czynników motywujących²⁵.

Turbulentne czasy i dynamicznie zmieniająca się gospodarka stanowią wyzwanie dla wszystkich szczebli zarządzania, jednak to kierownictwo staje wobec konieczności ukierunkowania działań organizacji i koordynacji procesów zachodzących w przedsiębiorstwie²⁶. Dlatego też właściwe zarządzanie pracownikami jest tak istotne w wirtualnych organizacjach. Pracownicy wirtualni muszą być niezależni, a jednocześnie lepiej radzić sobie w pracy zespołowej z innymi partnerami. To jedna z podstawowych zasad współpracy wirtualnej²⁷.

Poprzez narzędzia i praktyki personalne organizacja wirtualna może wypracowywać sposoby radzenia sobie z problemami wynikającymi ze specyfiki tego typu organizacji. Instrumentarium personalne w organizacji wirtualnej pełni kluczową rolę, która polega na scalaniu i uzupełnianiu relacji społecznych w przedsiębiorstwie.

Klasyczne podejście do zarządzania odnosi się do stylów skutecznego motywowania i oddziaływania na pracowników²⁸. Sukces stylu zarządzania zależy od trzech warunków:²⁹ sytuacji organizacji (zadań, struktury organizacji, spójności zespołów), pracowników oraz przywództwa. Dlatego też, wybór stylu kierowania uzależniony jest od czynników sytuacyjnych i wymaga modyfikacji wraz z zachodzącymi zmianami. W tym opracowaniu nacisk zostanie położony na to w jaki sposób, zgodnie z wynikami badań z zakresu nauk o zarządzaniu, należy przeprowadzić organizację wirtualną.

²⁵ Holland C.P., *The Importance of Trust and Business Relationships in the Formation of Virtual Organizations*, [w:] Sieber P., Kriese J. (red.) „Organizational Virtualness”, Simowa Verlag, Berno 1998, s. 54-56; Msanjila S.S., Afsarmanesh H., *Trust analysis and assessment in virtual organization breeding environments*, [w:] „International Journal of Production Research”, 2008, vol. 46, no 5, s. 1253-1295

²⁶ Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, AE w Krakowie, Kraków 1995, s. 226-227

²⁷ Fritz M. B., Manheim M. L., *Managing Virtual Work: A Framework for Managerial Action*, Sieber P., Kriese J. (red.), [w:] „Organizational Virtualness”, Simowa Verlag, Berno 1998, s. 125

²⁸ Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, OWPW, Warszawa 2011, s.126

²⁹ Tannenbaum R., Schmidt W., *How to Choose Leadership Pattern*, [w:] „Harvard Business Review”, maj –czerwiec 1993, nr 73311.

Kierowanie zespołami wirtualnymi wymaga właściwej reakcji przełożonego na poszczególne etapy formowania się świadomości zespołu oraz potrzeby wynikające z jego ewolucji.

Tabela 2. Postawy pracowników i reakcje menadżerów zespołów wirtualnych

Etapy dostosowywania się pracowników wirtualnych	Efektywne odpowiedzi menadżera
Etap 1: pracownicy mają mało doświadczenia na temat pracy wirtualnej ale dużo entuzjazmu	Odpowiedź 1: czyste instrukcje Menadżer zapewnia praktyczne wsparcie w pracy przy minimalnym wsparciu emocjonalnym
Etap 2: ukształtowały się pierwsze dobre nawyki, jednocześnie pojawiają się wyzwania powodujące frustracje pracowników	Odpowiedź 2: Pokrzepienie Kontynuacja praktycznych wskazówek przy wsparciu pracowników polegającym na lobbowaniu w strukturach organizacji w celu np.: zdobycia dodatkowych zasobów
Etap 3: uformowanie się kompetencji wirtualnych przy jednoczesnym poczuciu emocjonalnym frustracji	Odpowiedź 3: Informacja zwrotna Kierownik wspiera pracowników poprzez dostarczanie informacji o postępach projektu oraz zauważanie indywidualnego wkładu do projektu
Etap 4: ukształtowały się kompetencje i efektywny styl pracy wirtualnej	Odpowiedź 4: Delegacja Menadżer odpowiada za wspieranie indywidualnych pracowników w ewentualnych sytuacjach problemowych

Źródło: Hoefling T., *Working Virtually: Managing People for Successful Virtual Teams and Organizations*, Stylus Publishing, Virginia 2003, s. 133

Rozwój indywidualny oraz skoncentrowanie na kompetencjach zespołowych stanowią element wzmacniający efektywność organizacji wirtualnej. Kierownik w tej organizacji, koordynuje i scala efekty pracy zespołowej. Kluczowe obowiązki przywódcy w organizacji wirtualnej to: umożliwienie efektywnej kooperacji oraz wspieranie komunikacji.³⁰

Pomimo wspomnianej relatywizacji stylów kierowania, pewne modele przywództwa lepiej nadają się do zarządzania przedsiębiorstwem

³⁰ Fritz M. B., op.cit., s. 123-137

w warunkach gospodarki wirtualnej.³¹ Optymalnym stylem jest styl integratywny.³² Styl integratywny jest najlepszym rozwiązaniem w turbulentnym otoczeniu organizacji i przy uwzględnieniu specyfiki pracy wirtualnej. Wspiera bowiem relacje i pracę zespołową a także usprawnia rozwiązywanie problemów, może służyć jako drogowskaz menadżera wirtualnego. Kierownik jest aktywnie włączany w rozwój zespołu oraz budowanie i ukierunkowanie postaw pracowniczych.³³

Przywództwo zamiast kierowania

Tradycyjne instrumentarium kierowania organizacją nie wystarcza do efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem wirtualnym. W literaturze naukowej z zakresu nauk o zarządzaniu wspomina się nawet o kryzysie kierowania³⁴. Przyczyn tych problemów dopatruje się w dwóch sprzecznych tendencjach: po pierwsze w konieczności krótkotermiowego zarządzania (związanego ze zmieniającym się otoczeniem), a po drugie – w ograniczonych możliwościach zmiany struktur organizacyjnych, co z kolei stanowi istotny element adaptacyjny przedsiębiorstwa w warunkach niepewności³⁵. Dlatego też tak istotny staje się postulat autentycznego przywództwa w organizacjach wirtualnych.

Takie przywództwo różni się od tradycyjnego podejścia. Współczesne organizacje potrzebują przywódców charakteryzujących się umiejętnościami społecznymi, świetną komunikacją oraz predyspozycjami negocjacyjnymi³⁶. Aktywizacja pracowników, przekonanie ich do konieczności implementacji zmian oraz aktywne kształtowanie ich postaw stanowią pożądany atrybut menadżera wirtualnego³⁷.

³¹ Masłyk-Musiał E., *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1996, s.114-117

³² Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 153.

³³ Masłyk-Musiał E., Bulińska H., *Human Resources in the Internet era – leadership in e-culture*, [w:] Włodarkiewicz –Klimek H. (red.), „Entrepreneurship and innovations”, Poznań 2010

³⁴ Wood M.R., *Facing A Crisis of Leadership*, [w:] „Baseline”, 2010 <http://www.baseline-mag.com> [dostęp: 4.02.2013], s. 10

³⁵ Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności ...*, op. cit., s.28

³⁶ Koźmiński A. K., Jemieliński D., (red.) , *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 94

³⁷ Druker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, AE w Krakowie, Kraków 1995, s.229

Reasumując, kierownik zostaje zastąpiony przez przywódcę. Lider w swoich zachowaniach kieruje się misją organizacji, unaocznia ją i urzeczywistnia. Do obowiązków przywódcy należy ustanawianie celów. Określanie standardów oraz priorytetów i troska o ich osiągnięcie³⁸. Przywódca przewodzi organizacji w celu osiągnięcia zamierzonych celów poprzez zaufanie oraz oddziaływanie na zachowania pracowników³⁹. Lider wywiera oddolny wpływ na grupę, mobilizując ją do osiągnięcia celów, co powoduje zachowanie zmierzające do realizacji określonych zadań⁴⁰.

Do obowiązków przywódcy należy przekonanie każdego członka organizacji do wspólnej wizji i misji. Wymaga to umiejętności szybkiej i trafnej diagnozy konfliktów oraz dostrzegania drobnych napięć przed ich eskalacją.⁴¹

Tabela 3. Model wzmacniania umiejętności kierowniczych dla efektywnego zarządzania w multikulturowych organizacjach wirtualnych

Zachowania wzmacniające	Zachowania utrudniające
Promowanie zaufania i utrzymywanie efektywnych relacji zawodowych pomiędzy pracownikami organizacji wirtualnej	Nieemożność ustanowienia adekwatnych poziomów zaufania z pracownikami zdalnymi
Ustalenie priorytetów oraz przywilejów w celu zapewnienia organizacyjnego ładu	Niedostateczne umiejętności komunikacyjne lidera
Zidentyfikowanie i zdefiniowanie ról, obowiązków i odpowiedzialności pracowników wirtualnych	Brak kompetencji niezbędnych do wykorzystywania technologii
Ustanowienie systemu nagród i uznania proporcjonalnego do organizacji i umożliwiającego zapewnienie spójności	Brak umiejętności niezbędnych do rozwiązywania konfliktów
Kompetencje kulturowe podczas globalnych interakcji	Brak wycucia różnych stylów komunikowania

Źródło: SHRM Interview with Global Dynamics, Inc. (www.global-dynamics.com); [za:] *Successfully Transitioning to a Virtual Organization: Challenges, Impact and Technology*, [w:] „HRMagazine”, kwiecień 2010, nr 4 (55), s.1-9

³⁸ Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001, s.399-400

³⁹ Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli Przedsiębiorstwo Przyszłości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 98

⁴⁰ Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 554

⁴¹ Graf T., The Future of OD: Developing an Effective Virtual Organization for the OD Network, [w:] „OD Practitioner”, 2009, tom 41, nr 3, s.30-36

Wymagania stawiane przed przywódcami organizacji wirtualnej przez nowe warunki gospodarcze dotyczą w dużej mierze funkcji motywacyjnej i kształtowania postaw wśród pracowników. Kapitał społeczny organizacji wirtualnej jest znaczącym elementem scalającym całe przedsiębiorstwo. Kompetencje interpersonalne, takie jak komunikacja społeczna, umiejętność rozwiązywania konfliktów czy komunikacja niewerbalna są zasadniczymi cechami współczesnego menadżera. Przywódca w organizacji wirtualnej powinien być elastyczny, zorientowany na zadania i otwarty na innowacje. Dodatkowo istotnym czynnikiem jest umiejętność delegacji części uprawnień i władzy na podwładnych.

Menadżer wirtualny staje się trenerem/mentorem, który rozwija synergiczne kompetencje niezbędne do pracy w organizacjach wirtualnych. Przywódcy w tego typu przedsiębiorstwach również adaptują specyficzny proces rozwoju i organizacji zespołów zadaniowych. Istotnym jest aby lider nie stał się po prostu trenerem, a jedynie wykorzystywał możliwości do wzmacniania pewnych określonych predyspozycji zawodowych w swoim zespole. Skutkiem tego podwładni otrzymają niezbędną autonomię. Zaufanie stanowi również istotny fundament przewodzenia w organizacji wirtualnej. Ze względu na ograniczoną ilość bezpośrednich interakcji, ciągłą zmianę i specyfikę pracy zespołowej – zaufanie tworzy kluczową płaszczyznę porozumienia.

Konkludując, przywódca wirtualny buduje relacje w oparciu o zaufanie, nie o struktury. Zaufanie stanowi immanentny czynnik warunkujący utrzymanie pozytywnych relacji interpersonalnych. Kierownicy stają się integratorami, którzy poprzez oddziaływanie na pracowników tworzą klimat zaufania.⁴² Zarządzanie oparte na zaufaniu zwiększa wiarygodność organizacji, jednoczy interesariuszy wokół wspólnych celów oraz zachęca do kreatywnej wymiany zdań. Przywódcę integratora charakteryzuje⁴³: umiejętność podejmowania ryzyka, umiejętność inspirowania pracowników oraz umiejętność motywowania i zachęcania do podejmowania wyznań zawodowych. Przywództwo zbudowane na zaufaniu przyczynia się do zwiększenia motywacji, zaangażowania, kre-

⁴² Grudzewski W.,..., 2010, s.98-100

⁴³ Gobilliat E., Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 92-94

atywności i otwartości na innowacje oraz do redukcji kosztów i zwiększenia jakości pracy⁴⁴. Wniosek z badań dotyczących przywództwa wskazuje, że pracownicy podążają za liderem, któremu ufają⁴⁵.

Odejście od tradycyjnych modeli kierowania na rzecz aktywnego i partycypacyjnego przywództwa stanowi kluczowy wskaźnik zmian w zakresie zarządzania współczesną organizacją.

Tabela 4. **Przywództwo a kierowanie**

Przedmiot	Przywódca	Kierownik
Esencja	zmiana	stabilizacja
Koncentracja	przewodzenie ludziom	zarządzanie pracą, strukturą i procesami
Orientacja na pracowników	naśladowcy	podwładni
Horyzont	długoterminowy, koncentracja na horyzoncie	krótkoterminowy, koncentracja na terminach
Podejście	oparte na wizji, ustanawianie kierunków	oparte na celach, planowanie szczegółów
Decyzje	umożliwianie	wykonywanie
Władza	charyzma	autorytet
Oddziaływanie na pracowników	postawy/ serce	rozum
Ukierunkowanie energii	pasja	kontrola
Kultura	kształtowanie	narzucanie
Dynamika	pro-aktywna	reaktywna
Perswazja	sprzedawanie pomysłów	wydawanie poleceń
Styl pracy	transformacyjny	transakcyjny
Wymiana	zaangażowanie/satysfakcja za pracę	wynagrodzenie za pracę

⁴⁴ Grudzewski W., ..., 2010, s. 100

⁴⁵ Garden T., *Create an Environment That Promotes Confidence, Trust and Satisfaction to Motivate Employees*, [w:] Johnson L. K. (red.), „HRM Magazine Guide to Managing People”, Society for Human Resource Management, VirginiaGarden, 2006, s. 79-82; Bennis W., Goldshmit J., *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*, New York, NY: Basic Books 2010, s. 293-303; Facts On File, *Leadership Skills*, Third Edition, „Career Skills Library”, Ferguson Infobase Publishing, New York 2009, s. 27-30

Przedmiot	Przywódca	Kierownik
Preferowanie	wyzwania/ osiągnięcia	akcja / rezultaty
Postawa wobec ryzyka	podejmować	minimalizować
Zasady	łamać	ustalać
Konflikt	używać	unikać
Kierunek	innowacje	istniejące ścieżki i rozwiązania
Wiedza	poszukiwanie	ustanawianie
Zmartwienia	właściwe działanie	posiadanie racji
Uznanie	daje	otrzymuje
Wina	bierze	obwinia
Styl pracy	inspirować zaufanie, inicjowanie połączenia	poleganie na kontroli,
Odwaga	zmiana status-quo	akceptowanie status-quo

Źródło: ChangingMinds.org, http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager_leader.htm [dostęp: 3.02.2013]; [za:] Ghilie-Micu B., Maracine V., Stoica M., C. Simion Ciocan, *Managing Knowledge in Digital Economy: The Role of Virtual Organizations*, [w:] „Proceedings of ECMLG 2011 The 7th European Conference on Management, Leadership and Governance” SKEMA Business School, Sophia-Antipolis, Francja, 6-7 październik 2011, s. 177

Przywództwo transformacyjne stanowi kolejny przykład optymalnego zarządzania współczesną organizacją. Typ charyzmatycznego przywódcy umożliwia sprawne dostosowanie się do turbulentnego otoczenia.⁴⁶ Umiejętności społeczne i charyzma są niezbędnymi cechami charakteryzującymi transformacyjnego przywódcę, który oddziałuje na pracowników także na poziomie emocjonalnym. Transformacyjny model przywództwa oznacza, że ukierunkowuje się cele i aspiracje pracowników.⁴⁷ Charakterystyka tego stylu przywództwa dotyczy posiadania następujących umiejętności⁴⁸: przewidywanie przyszłości, artykułowania wizji, łączenia starych i nowych praktyk zarządzania organizacją, autorytetu oraz

⁴⁶ Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności ...*, op. cit., s.152-153

⁴⁷ Earley P.C., *Culture Self Identity and Work*, Oxford University Press, New York-Oxford 1993, s.173

⁴⁸ Cushman D. P., King S.S., *Communication best practices at Dell, General Electric and Microsoft and Monsanto*, State University of New York Press, Albany, NY 1997, s. 40

autorefleksji. Przywódca transformacyjny inspiruje ludzi do kreatywnego myślenia i przyspiesza procesy uczenia się organizacji.⁴⁹

Konkludując, organizacja wirtualna wymaga zmiany stylów kierowania. Inicjuje odejście od tradycyjnego kierowania organizacją na rzecz przywództwa: aktywnego, charyzmatycznego, bazującego na emocjach i zaufaniu, którego celem jest integracja celów firmy z aspiracjami pracowników. Istotnym elementem przywództwa w burzliwych warunkach rynkowych staje się orientacja na zmiany i ryzyko. Autentyzm i otwartość, razem z innowacyjnym podejściem, umożliwiają szybką odpowiedź na transformacje gospodarcze oraz skuteczną identyfikację okazji rynkowych. Entuzjazm i opieranie się na uczestnikach zespołów wskazują nowe kierunki działalności oraz nowe rozwiązania istniejących problemów.

Kompetencje wirtualnego przywódcy

Refleksja dotycząca wirtualnego przywódcy i preferowanych kierunków działań wymaga uściślenia i uzupełnienia charakterystyki o konieczne kompetencje, które stanowią fundamentalne predyspozycje do zarządzania organizacją wirtualną. W tej części tekstu przedstawione zostaną wyniki badań i wnioski z zakresu nauk o zarządzaniu dotyczące preferowanych kompetencji przywódców wirtualnych.

Kompetentny lider to osoba, która optymalizuje swoje umiejętności w celu osiągnięcia celów organizacji⁵⁰. Kompetencje definiuje się jako predyspozycje jednostki. McClelland po raz pierwszy użył tego terminu w odniesieniu do zarządzania personelem – jako wskaźnika posiadania przez danego pracownika pożądanych kwalifikacji zawodowych⁵¹. Boyatzis z kolei interpretował kompetencje w kontekście umiejętności menadżerskich⁵². Współcześnie termin kompetencja określa predyspozycje w zakresie realizacji zadań zawodowych na odpowiednim poziomie w zakresie: wiedzy, umiejętności i postaw⁵³.

⁴⁹ Griffin r. M., *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit., s. 578

⁵⁰ Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s.128

⁵¹ McClelland D.C., *Testing for competence rather than intelligence*, [w:] „American Psychologist”, 1973, tom. 28

⁵² Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, op. cit., s. 129

⁵³ Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14

Kluczowe kompetencje określają unikalne, trudne do imitowania i naśladowania umiejętności, które posiadają szerokie spektrum zastosowań⁵⁴. Kluczowe kompetencje biznesowe stanowią atut umożliwiający skuteczne współzawodnictwo⁵⁵.

Rezultaty badań nad organizacjami wirtualnymi pozwalają wskazywać pewne konkretne predyspozycje przydatne do zarządzania zespołami wirtualnymi (por. tabela 5). Harris i De Long opisali podstawowe kompetencje e-przywódców:⁵⁶

- szybkie podejmowanie decyzji,
- budowanie relacji partnerskich,
- wiedza technologiczna,
- koncentracja na informacji,
- kreowania wizji,
- zatrzymywanie talentów w organizacjach.

Tabela 5. Kluczowe kompetencje przywódców wirtualnych

Autor	Charakterystyka
Cascio, 2000	→ koncentracja na rezultatach a nie na czasie → delegacja zadań → elastyczność
Grenier and Metes, 1995	→ biegłość technologiczna → umiejętność ustanawiania obiegu wiedzy → umiejętność zastępowania tradycyjnego personelu wirtualnym → umiejętność doceniania systemów teleinformatycznych → umiejętność motywacji → kreatywność i innowacyjność → otwartość
Avolio, et al., 2003	→ komunikacja interpersonalna → zarządzanie czasem → umiejętność wykorzystania technologii w celu zacieśniania współpracy

⁵⁴ Agha S., Alrubaiee L., Jamhour M., *Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance*, [w:] „International Journal of Business and Management” 2011, tom 7, nr. 1, s. 192-193

⁵⁵ Botha S., Claassens M., *Leadership competencies: The contribution of the Bachelor in Management Leadership (BML) to the development of leaders at First National Bank*, [w:] „International Business & Economics Research Journal” 2010, tom 9, nr 10, s.77-79

⁵⁶ Harris J., De Long D., *Do you have what it takes to be an e-manager ?*, [w:] „Strategy and Leadership”, lipiec-sierpień 2001, tom . 29, nr 4, s. 10-14

Autor	Charakterystyka
Lipcnack, Stamps, 2000	→ perswazja → zarządzanie partycypacyjne → tworzenie podzielanej i zrozumiałej wizji → umiejętności komunikacyjne
Annunzio, 2001	→ komunikowanie → zarządzanie wiedzą → usprawnianie dyskusji → aktywne słuchanie → wzmacnianie zespołów → delegacja zadań
Kissler, 2001	→ zarządzanie obiegiem informacji → wizja przyszłości → wyrównywanie organizacji → zarządzanie odległością → kreatywne napięcia → dynamika → zarządzanie i rozwój talentów → kierowanie poprzez wartości
Chutnik, Grzesik, 2009	→ coaching → wykorzystanie technologii teleinformatycznych → zarządzanie międzykulturowe → rozwój pracowników → budowanie zaufania → wspieranie pracy zespołowej
Hoefling, 2003	→ umiejętności komunikacyjne z wykorzystaniem mediów elektronicznych → umiejętności organizacyjne → łączenie zespołów z wizją strategiczną → koncentracja na realizacji misji
Grudzewski, Hejduk, 2010	→ kompetencje komunikacyjne → otwartość → odwaga potrzebna do wdrażania zmian → innowacyjność → umiejętność dostosowywania się do zmieniających się strategii biznesowych
Malthora, 2007	→ tworzenie i podtrzymywanie klimatu zaufania → monitorowanie dystrybucji wiedzy → zarządzanie cyklem pracy wirtualnej → zarządzanie zespołami wirtualnymi → zwiększanie widoczności i klarowności → zapewnienie zysków dla członków zespołów
Shriberg, 2009	→ kreowanie i wspieranie systemu podtrzymywani synergii zespołów wirtualnych → wspieranie pracy zespołowej
Kanter, 2001	→ rozumienie e-biznesu → kompetencje niezbędne dla wprowadzania innowacji → kompetencje konieczne do zarządzania współ-praca w zespołach

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

Podsumowując, przywódca wirtualny posiada kompetencje społeczne dotyczące komunikacji, a jednocześnie rozumienie technologii. Potrafi zarządzać zespołami międzykulturowymi i wytwarzać klimat zaufania w organizacji.

Kluczowy wydaje się społeczny aspekt zarządzania. Zaufanie i komunikacja stanowią płaszczyznę do dalszego rozwoju zespołów wirtualnych. Umiejętność zarządzania komunikacją, między innymi poprzez wyjaśnianie oczekiwań, zadawanie pytań i klarowanie perspektyw służą osiągnięciu twórczego konsensusu w organizacji⁵⁷. E-lider powinien biegle zarządzać komunikacją bezpośrednią i medialną, poprzez narzędzia teleinformatyczne.

Podsumowanie

Odniesienie sukcesu organizacji wirtualnej zależy od zintegrowania pracowników wokół wizji, optymalnego wykorzystania technologii komunikacyjnej oraz zagwarantowania sprawnego obiegu wiedzy. Liderzy, którzy posiadają wysoko rozwinięte umiejętności komunikacyjne przyczyniają się do zwiększania produktywności organizacji. Bezpośrednia komunikacja umożliwia podtrzymywanie poczucia wspólnoty, wspiera identyfikację zespołową członków oraz ułatwia kreatywne rozwiązywanie problemów. Kompetencje w zakresie komunikacji stanowią jedno z najistotniejszych predyspozycji przywódcy wirtualnego, ponieważ pozwalają na kształtowanie klimatu zaufania i angażowanie pracowników. Ciągłe zmiany, ich nieregularność, rozproszenie geograficzne, komunikacja elektroniczna i zmienny rytmu pracy wiążą się ze spadkiem zaufania w zespołach wirtualnych. Wydaje się, że właśnie poprzez odpowiednie zarządzanie komunikacją można skutecznie przeciwdziałać temu zjawisku.

Podsumowując, dotychczasowe badania wskazują jednoznacznie na dwa aspekty kompetencji przywódcy wirtualnego: kompetencje społeczne i biegłość technologiczną. Koncentracja na ludziach, a nie na strukturze umożliwia skuteczne osiągnięcie wyznaczonych celów biznesowych. Ponieważ organizacje wirtualne cały czas ewoluują, podobnie kompetencje menadżerów muszą adaptować się do zmieniających się

⁵⁷ Mercurio N., *Savvy Communication for Virtual Leadership*, „Canadian Manager”, 2010, tom 35, nr 1, s. 4-6

warunków. Elastyczność i otwartość to kolejne elementy zapewniające sukces przedsiębiorstwa. Naturalnie, kompetencje lidera są także uzależnione od specyfiki organizacji, wydaje się jednak, że przedstawiona powyżej klasyfikacja uwzględnia elementarne czynniki warunkujące efektywne kierowanie zespołami wirtualnymi.

BIBLIOGRAFIA:

1. Abreu A., Camarinha-Matos, L.M., *On the role of value systems to promote the sustainability of collaborative environments*, „International Journal of Production Research”, 2008, tom.46, nr. 5, s. 1207-1229
2. Agha S., Alrubaiee L., Jamhour M., *Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance*, „International Journal of Business and Management”, 2012, tom. 7, nr. 1, s. 192-201
3. Armstrong M., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000
4. Avolio J., Bruce, Kahai s. Surinder, *Adding „E” to ELeadership: How it may impact your leadership.*, „Organizational Dynamics”, 2003, tom.31, Nr 4
5. Bennis W., Goldshmit J., *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*, NY: Basic Books, New York 2010
6. Botha S., Claassens M., *Leadership competencies: The contribution of the Bachelor in Management Leadership (BML) to the development of leaders at First National Bank*, „International Business & Economics Research Journal”, 2010, tom 9, Nr 10
7. Bowem R.B., Practice the Five R's to Motivate Workers, Johnson.K.L. (ed.) „HR magazine guide to managing people”, SHRM, Virginia 2006
8. Byrne J.M., Brant R., Port O., *The virtual corporation*, „Business Week”, 8 February 1993
9. Cascio W., *Managing a virtual workplace*. „Academy of Management Executive”, 2000, tom.14, nr.3
10. Cascio W.F., Shurygailo S., *E-Leadership and virtual teams*, „Organizational Dynamics”, 2003, tom. 31, nr. 4

11. Castells M., *Galaktyka Internetu*, Rebis, Poznań 2003
12. ChangingMinds.org, http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager_leader.htm)
13. Chutnik M., Grzesik K., *Leading a Virtual Intercultural Team. Implications for Virtual Team Leaders*, „Journal of Intercultural Management”, 2009, tom 1, Nr. 1
14. Cook A., *Budowanie zespołu* [w:] Stewart D. (red.), *Kierowanie, PWE*, Warszawa 2002
15. Cushman D. P., King S.S., *Communication best practices at Dell, General Electric and Microsoft and Monsanto*, State University of New York Press, Albany, NY. 1997
16. Crandall F.N., Wallance M.J., (2002), *HR strategy in virtual organizations*, [w:] Heneman R.L., Greenberger D.B., (eds.), „Human resource management in virtual organizations”, Information Age Publishing, USA, 2002
17. Davenport T. H., *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts 2005
18. Drucker P.F., *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999
19. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001
20. Earley P.C., *Culture Self Identity and Work*, Oxford University Press, New York-Oxford 1993
21. Facts On File, *Leadership Skills*, Third Edition, „Career Skills Library”, Ferguson Infobase Publishing, New York 2009
22. Fjermestad J., (2009), *Virtual Leadership for a Virtual Workforce*, Chief Learning Officer, 2009 http://clomedia.com/articles/view/virtual_leadership_for_a_virtual_workforce
23. Fritz M. B., Manheim M. L., *Managing Virtual Work: A Framework for Managerial Action*, [w:] Sieber P., Kriesie J. (eds.), „Organizational Virtualness”, Simowa Verlag, Berno 1998
24. Garden T., *Create an Environment That Promotes Confidence, Trust and Satisfaction to Motivate Employees*, [w:] Johnson L. K. (ed.), „HRM Magazine Guide to Managing People”, Society for Human Resource Management, Virginia 2006

25. Gobilliat E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008
26. Goleman D., Boyatzis R., *Social Intelligence and the Biology of Leadership*, „Harvard Business Review”, 2008, 82 (1)
27. Gooty J., Connelly S., Griffith J., Gupta A., *Leadership, affect and emotions: A state of the science review*, „The Leadership Quarterly”, 2010, tom.21, nr. 6, Publisher: Elsevier B.V.
28. Graf T., *The Future of OD: Developing an Effective Virtual Organization for the OD Network*, „OD Practitioner”, 2009, tom 41, nr 3
29. Ghilic-Micu B., Maracine V., Stoica M., Ciocan S., *Managing Knowledge in Digital Economy: The Role of Virtual Organizations*, [w:] „Proceedings of ECMLG 2011 The 7th European Conference on Management, Leadership and Governance”, SKEMA Business School, Sophia-Antipolis, Francja, 6-7 października 2011
30. Grenier R., Metes G., *Going virtual: Moving your organization into the 21st century*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall P T R 1995
31. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004
32. Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli Przedsiębiorstwo Przyszłości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010
33. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstw wirtualne*, Difin, Warszawa 2002
34. Harris J., De Long D.W., *Do you have what it takes to be an e-manager?*, „Strategy and Leadership”, 2001, tom. 29, nr 4
35. Hoefling T., *Working Virtually: Managing People for Successful Virtual Teams and Organizations*, Stylus Publishing, Virginia 2003
36. Holland C.P., *The Importance of Trust and Business Relationships in the Formation of Virtual Organizations*, [w:] Sieber P., Kriesche J., (eds.) „Organizational Virtualness”, Simova Verlag, Berno 1998
37. Hughe J.A., O'Brien J., Randall D., Rouncefield M., Tolmie P., *Some „real” problems of „virtual” organization*, „New Technology, Work and Employment, 2001, tom 16, nr 1

38. Jaegers H., Jansen W., Steenbakkens W., Characteristic of Virtual Organizations, "Organizational Virtualness", [w:] Sieber P., Grese J. (eds.), Simowa Verlag Bern, 1998
39. Kanter Moss R., *Evolve!. Succeeding In the Digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston 2001
40. Kasper-Feuhrer E.C., Ashkanasy N.M., *The Interorganizational Virtual Organization. Defining a Weberian Ideal*, „International Studies of Management and Organization”, 2003, tom. 33, nr. 4
41. Kirkman B.L., Rosen B., *Powering up teams*, „Organizational Dynamics”, 2000, tom. 28(3)
42. Kirkman B.L., Rosen B., Tesluk P., Gibson C., *The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face to face interaction*, „Academy of Management Journal”, 2004, tom 47, nr 2
43. Kisielnicki J., *Virtual organization as chance for enterprise development*, [w:] Kisielnicki (ed.), „Modern organizations in virtual communities.”, IRM Press, Hershey 2002
44. Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa 2004
45. Kissler D. Garry, *E-Leadership*, „Organizational dynamic”, 2001, tom. 30, nr 2.
46. Kossowska M., Sołtysińska I , *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
47. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
48. Koźmiński A.K., Jemielniak D. (eds.), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
49. Lin Yan, *Virtual Organizing in Born Global Organizations: Infrastructure, Coordination, and Identification*, „6th International Conference on Intellectual Capital”, Londyn 2009
50. Lipnack J., Stamps J., *Virtual Teams People Working Across Boundaries with Technology* (second ed.), John Wiley & Sons, New York 2000
51. Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
52. Malcolm W., Morgen W., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005

53. Malhotra A., Majchrzak A., Rosen B., *Leading virtual teams*, Academy of Management Perspective, 2007, nr 21
54. Martins L.L., Gilson L.L., Maynard M.T., *Virtual teams : What do we know and where do we go from here ?*, „Journal of Management”, 2004, tom 30
55. Masłyk-Musiał E., *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1996
56. Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
57. Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005
58. Masłyk-Musiał E., *Praktyka organizacji w ruchu. Strategie i kompetencje w zmianach*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2006
59. Masłyk-Musiał E., Bulińska H., *Human Resources in the Internet era– leadership in e-culture*, [w:] Włodarkiewicz – Klimek H. (ed.), „Entrepreneurship and innovations”, Poznań 2010
60. Masłyk-Musiał E., Bulinska H., 2011, *ZZL wieku Internetu– przywództwo w e-kulturze*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, 2011, nr 1(78)
61. Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa 2011
62. McClelland, D.C., *Testing for competence rather than intelligence*, „American Psychologist”, 1973, tom. 28
63. Mercurio N., *Savvy Communication for Virtual Leadership*, „Canadian Manager”, 2010, tom. 35, nr 1
64. Mowshowitz A., *On the theory of virtual organization*, „System Research and Behavioural Science”, 1997, tom.14, nr 6
65. Msanjila S.S., Afsarmanesh H., *Trust analysis and assessment in virtual organization breeding environments*, „International Journal of Production Research”, 2008, tom. 46, nr 5
66. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010
67. Sankowska A., *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009
68. HRM Interview with Global Dynamics, Inc.; *Successfully Transitioning to a Virtual Organization: Challenges, Impact and Technology*, [w:] ‘HRMagazine’, kwiecień 2010, tom 55, nr 4, p. 1-9. available on: www.global-dynamics.com.

69. Shrinberg A., *Effectively leading and managing a virtual team*, The Business Review, 2009, 12(2)
70. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
71. Stredwick J., *An Introduction to Human Resource Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005
72. Strojny M., *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, [w:] „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2000, nr. 10
73. Annunzio S., *E-Leadership*, Free Press, New York 2001
74. Tannenbaum R., W. Schmidt, (1973), *How to Choose Leadership Pattern*, [w:] „Harvard Business Review”, maj-czerwiec 1973, nr 73311
75. Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009
76. Wood M.R., *Facing A Crisis of Leadership*, „Baseline”, 2010, available at: <http://www.baselinemag.com>

MGR HELENA BULIŃSKA-STANGRECKA – pracownik naukowo-dydaktyczny na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej

e-mail: hbulinska@gmail.com

Mgr Agnieszka Bera

ROZDZIAŁ XI

Koncepcje rozwoju zawodowego w contact center

Streszczenie

Opracowanie jest próbą podsumowania jakie są obecnie wykorzystywane koncepcje rozwoju zawodowego w środowisku contact center. Wskazano jakie korzyści można odnieść z zastosowanych rozwiązań oraz jakie wiązały się z nimi koszty. Dodatkowo podjęto się oceny zastosowanych rozwiązań pod względem ich skuteczności. W publikacji jednocześnie określono jakie są możliwe bariery rozwoju zawodowego w branży contact center.

Słowa kluczowe: contact center, kompetencje, ścieżki karier

Wprowadzenie

Przyczyną do podjęcia tematu w takim ujęciu jest zarówno rosnące zainteresowanie różnymi koncepcjami rozwoju zawodowego pracowników jak i rosnące zapotrzebowanie na pracowników w środowisku contact center. Wzrost zainteresowania możliwościami rozwoju zawodowego wynika z bardzo dużej siły oddziaływania motywacyjnego na pracowników¹, a także z wagi jaką pracownicy przykładają do tego elementu zarządzania w kontekście swojej osoby, co potwierdza powód opuszczania firmy przez pracowników nie znajdujących takich możliwości dla siebie².

¹ Kulikowski K. (2013), *Jak podnosić zaangażowanie pracowników?*, [www.rynekpracy.pl]

² Zakrzewska-Krzyś H. (2011), *Budowanie ścieżki kariery pracowników*, [http://twojbiznes.infor.pl]

Środowisko contact center zostało wybrane ze względu na potencjał jaki posiada. Praktycy wskazują, że należy spodziewać się dalszego rozwoju tej branży w Polsce³, co będzie skutkowało wzrostem liczby kolejnych contact center oraz rozwojem aktualnie działających, a tym samym przełoży się to na wzrost zapotrzebowania na kolejnych pracowników. Dodatkowym impulsem do ożywienia w tym środowisku jest kryzys gospodarczy, który wymuszając oszczędności kosztów kieruje przedsiębiorców ku branży contact center, jako tańszej i często skuteczniejszej niż obsługa bezpośrednia klienta. Coraz większa ilość zatrudnianych pracowników w naturalny sposób wymusi wdrożenie i wykorzystywanie koncepcji rozwoju, gdyż zapotrzebowanie wśród zatrudnionych na tego rodzaju działania rośnie. Nie bez wpływu pozostaje pokolenie wchodzące w ostatnich latach na rynek pracy, identyfikowane jako generacja Y, których oczekiwania w zakresie rozwoju są bardzo rozbudowane⁴. Koniecznym zatem wydaje się przeanalizowanie, które cechy środowiska contact center będą sprzyjały wdrażaniu koncepcji rozwoju zawodowego, a które będą wspierały bariery zastosowania analizowanych rozwiązań.

Do analizy wybrano dwie koncepcje rozwoju zawodowego zastosowane w contact center. Na tej podstawie pokazano jak funkcjonuje dane rozwiązanie w tym miejscu pracy. Dodatkowo wskazano jakie korzyści udało się odnieść z powodu skorzystania z wybranych koncepcji oraz podjęto próbę oceny ich skuteczności w środowisku contact center.

Środowisko contact center

Podjmując się charakterystyki środowiska contact center należy rozpocząć od zdefiniowania czym jest contact center. Jeden z badaczy tej branży wskazał, że „contact center to termin, którego używa się dla podkreślenia, że konkretne call center w sposób uporządkowany (zintegrowany) obsługuje kontakty telefoniczne, faksowe i e-mailowe, zgłoszenia umieszczane na witrynach www, chat (pogawędki internetowe), sms-y i pocztę głosową”⁵. Definicja ta wskazuje, że contact center jest bardziej rozwiniętą formą call center, które zajmuje się obsługą kontak-

³ Sawicka M. (2012), *Czy call center to zawsze praca na chwilę?*, [www.nf.pl]

⁴ Grzybek R., *Generacja Y – wyzwania dla zarządzających*, Personel Plus, nr 03(52) 2012, s. 24

⁵ Kostecki M.J., *Glosariusz call center/help desk*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 59

tów za pomocą telefonu. Dzięki rozwojowi technologii poszerzyło się spektrum wykorzystywanych narzędzi i komunikatorów, co pozwoliło rozwinąć call center w contact center. Można również wskazać jakie obszary są obsługiwane przez contact center i należą do nich „działania sprzedażowe i obsługowe, jak również umawianie spotkań, windykacja, weryfikacja bazy danych, service desk, usługi rezerwacyjne itp”⁶.

Definiując tę branżę można podjąć próbę przyjęcia polskiej nazwy, czyli centrum kontaktu, jednakże w aktualnych publikacjach upowszechniła się nazwa anglojęzyczna, czyli contact center, stąd przyjęcie takiego nazewnictwa.

Cechy charakterystyczne dla contact center, które wpływają na obszar zarządzania zasobami ludzkimi jakim jest rozwój zawodowy, są następujące:

- Charakter pracy polegający przede wszystkim na kontakcie z klientem, aczkolwiek różnorodność contact center funkcjonujących na rynku jest duża, co daje pracownikom możliwość wyboru w jakim chcą pracować. W zależności od rodzaju contact center i stopnia rozbudowania struktury danego contact center możliwe jest tworzenie różnorodnych koncepcji rozwoju dla zatrudnionych osób.
- Pracę w contact center podejmują najczęściej młodzi ludzie, nie mający często doświadczenia na runku pracy. To mogłoby sugerować, że ich oczekiwania względem rozwoju będą mniejsze niż pracowników z kilkuletnim stażem, ale niekoniecznie tak musi być.
- Wejście na rynek pracy generacji Y ma swoje konsekwencje w zwiększonej presji na pracodawców, związanej z proponowanymi (oferowanymi) w contact center koncepcjami rozwoju. Temu pokoleniu również przypisywany jest brak cierpliwości w zakresie długoterminowego oczekiwania na kolejne możliwości rozwoju.
- Wskaźnik rotacji pracowników na poziomie 25%⁷ również powoduje, że zarządzający coraz częściej poszukują możliwości

⁶ Buś M., *Polski rynek Call/Contact Center 2012*, Outsourcing & More nr 5(6) 2012, s. 69

⁷ Holman D., Batt R., Holtgrewe U., *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*, 2007 s. 47

zmniejszenia tej rotacji, a tym samym zatrzymania pracownika dłużej w firmie. Jednym ze stosowanych rozwiązań jest oferowanie szerokiego spektrum możliwości rozwoju.

- Elementem, który często pojawia się w dyskusjach na temat rozwoju pracowników contact center jest krótki staż pracy zatrudnionych w tym środowisku, co skutecznie utrudnia przeprowadzenie pełnego wdrożenia i przeprowadzenia różnych koncepcji rozwoju.
- Jednorodność zadań i monotonia pracy mogą wzmacniać odczucia pracowników, że ich rozwój zatrzymał się. Tym bardziej środowisko contact center musi zwracać uwagę na obszary rozwoju zawodowego pracowników.
- Płaska struktura powoduje, że szczebli pionowych wykorzystywanych do awansów nie ma wiele, co ogranicza możliwości wykorzystania wielu narzędzi kierowania ludźmi.
- Pozostałe elementy związane z pracą w contact center, takie jak na przykład otoczenie i materialne warunki pracy (boks, open space, praca na słuchawkach) potęgują presję na zmianę zajęć. Dlatego też tak ważne jest wskazywanie atrakcyjnych aspektów oferowanej pracy, w tym możliwości rozwoju zawodowego.

Cech opisujących środowisko contact center można wskazać jeszcze wiele, natomiast powyższe zestawienie zawiera te najbardziej typowe, które powiązane są w mniejszym lub większym stopniu z rozwojem pracowników.

Rozwój zawodowy

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnorodnymi interpretacjami pojęcia rozwój. Dla potrzeb niniejszej publikacji przyjęto, że rozwój zawodowy będzie interpretowany jako „celowe konfigurowanie przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich”⁸. Definicja ta pozwala wskazać związek pomiędzy inwestycjami poczynionymi na rozwój zawodowy

⁸ Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 274

pracowników a wzrostem ich potencjału, co w konsekwencji oznacza wzrost wartości całej organizacji.

Działania związane z rozwojem pracowników powinny być ukierunkowane na osiągnięcie trzech podstawowych celów, którymi są⁹:

- zaspokojenie przyszłych potrzeb organizacji pod względem obsady kluczowych stanowisk,
- zapewnienie sprawnej realizacji zadań i obowiązków poprzez zatrudnienie i przygotowanie pod względem kwalifikacyjnym odpowiednich pracowników,
- umożliwienie, w ramach organizacji, zaspokojenia potrzeb samorealizacji i uznania pracownikom posiadającym odpowiednie predyspozycje.

Podejmując się oceny skuteczności wybranych koncepcji rozwoju warto posłkować się celami, które powinny zostać osiągnięte przez poszczególne działania.

W literaturze przedmiotu można znaleźć przynajmniej cztery różne podejścia w kwestii planowania/rozwoju zasobów ludzkich¹⁰:

- **Podejście pierwsze**, które zakłada działanie dopiero w sytuacji stwierdzenia braku pracowników o określonej wiedzy i umiejętnościach. Odnosząc to podejście do contact center można wskazać, że taka sytuacja ma miejsce zazwyczaj w momencie, gdy planowana jest nowa kampania i wśród pracowników nie ma osób posiadających niezbędną wiedzę do prowadzenia nowego projektu. Niezbędnych pracowników pozyskuje się zarówno spośród pracowników już zatrudnionych jak i przyjmując nowych. Niezależnie od źródła rekrutacji planuje się wówczas szkolenia z potrzebnego zakresu, co daje pewność, że pracownicy biorący udział w projekcie mają określoną i jednolitą wiedzę.
- **Podejście drugie** charakteryzuje prowadzenie celowej polityki, skierowanej na tworzenie w przedsiębiorstwie odpowiedniego zasobu wiedzy i umiejętności, przy założeniu, że stanowi on ważny czynnik strategiczny rozwoju całej organizacji. Wskazuje się, że przyjmowane są do pracy osoby młode z potencjałem, który

⁹ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 481

¹⁰ Pocztownski A., op. cit., s. 276

następnie się rozwija. Jest to podejście najbardziej typowe dla contact center, w których zostały zaplanowane i wdrożone koncepcje rozwoju zawodowego. Pracownicy contact center pełnią bardzo istotną rolę, gdyż stanowią punkt styku klienta z firmą. Poprzez ten kontakt budowany jest wizerunek reprezentowanego przedsiębiorstwa. Dodatkowo branża contact center zatrudnia przede wszystkim osoby młode z potencjałem, co bardzo dobrze wpisuje się w omawiane podejście.

- **Podejście trzecie** charakteryzuje się przyjmowaniem do pracy osób z określonym doświadczeniem zawodowym a następnie sprawdzaniem jest ich przydatność na różnych stanowiskach. W miarę potrzeb rozwijane są tylko pewne elementy ich potencjału. W środowisku contact center to podejście nie jest specjalnie popularne; bywa jednak stosowane w contact center zaawansowanych, gdzie wymagane są relatywnie wysokie, czasami unikalne kompetencje.
- **Czwarte podejście** zakłada kupowanie potencjału na rynku pracy, czyli zatrudnianie pracowników posiadających niezbędne kompetencje. W kontekście contact center takie podejście nie jest rozpowszechnione.

Pokazane alternatywne rozwiązania pokazują, że nie ma jednego uniwersalnego podejścia, które wpisuje się w specyfikę środowiska contact center. Wiele zależy od generalnej polityki personalnej danego contact center i istniejącego potencjału ludzi konkretnego miejsca pracy.

Koncepcje rozwoju zawodowego w contact center

Poniżej zostaną przedstawione dwie alternatywne koncepcje rozwoju zastosowane w contact center. Należy podkreślić, że mogą one występować równocześnie, wzmacniając korzyści dzięki nim uzyskane. Analizowane przykłady pokazują na czym polegają, jak funkcjonują oraz jakie korzyści można odnieść z zastosowania poszczególnych z nich. Dodatkowo wskazano jakie konsekwencje negatywne mogą wynikać z zastosowania konkretnych rozwiązań.

■ Koncepcja rozwoju oparta na kompetencjach

Jedną z koncepcji rozwoju zawodowego zastosowaną w contact center funkcjonującym na rynku polskim jest plan oparty na kompetencjach,

zawarty w modelu kompetencyjnym. Zgodnie z definicją literaturową można wskazać, że „struktura kompetencyjna (model kompetencyjny) to zbiór skupisk, kompetencji (jednopoziomowych lub wielopoziomowych) i wyznaczników behawioralnych. Struktury mogą zawierać szczegółowe przykłady zachowań, opracowane z myślą o określonym dziale organizacji oraz konkretnym celu, albo ogólne wyznaczniki behawioralne, mające wielorakie zastosowania i przeznaczone do użytku w obrębie całej organizacji”¹¹.

W analizowanym przypadku zaproponowana struktura posiadała 6 kompetencji, w których wyróżniono 2-3 poziomy ich osiągnięcia. Poszczególne poziomy zostały opisane poprzez ogólne zachowania występujące w contact center.

Celem zastosowania tego narzędzia była ocena kompetencji zatrudnianych pracowników oraz stworzenie podstaw do kształtowania działań rozwojowych. Ważne było również przekazanie pracownikom jednoznacznej informacji na temat możliwości rozwoju i ich aktualnego miejsca w strukturze kompetencji posiadanych w contact center. Można zatem wskazać dwa podstawowe obszary, do których został wykorzystany zastosowany model kompetencyjny:

- Szkolenia, które pozwalają uzupełniać potrzebne kompetencje z punktu widzenia pracodawcy.
- Rozwój pracowników poprzez prowadzenie działań mających na celu podnoszenie określonych kompetencji, uwzględniając zapotrzebowanie firmy i oczekiwania pracowników.

Korzyści, które odniesiono, dzięki zastosowaniu koncepcji modelu kompetencyjnego są następujące:

- Przyjęcie jednolitego nazewnictwa kompetencji, ale także zdefiniowanie i określenie zachowań, które je identyfikują.
- Ocena kompetencji posiadanych przez pracownika wg przyjętego klucza oraz otrzymanie precyzyjnej informacji na jakim etapie rozwoju kompetencyjnego każdy zatrudniony się znajduje, co z kolei pokazuje obszary potencjalnego rozwoju.

¹¹ Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 22

- Ocena, dokonywana zarówno przez przełożonego jak i pracownika, pozwala pokazać różnice w postrzeganiu i wypracować kompromis dążąc do wspólnego stanowiska.
- Wykorzystanie technicznego wsparcia w rejestrowaniu dokonanych ocen np. w przygotowanym do tego narzędziu pozwala m.in. porównać posiadane kompetencje do poziomu pożądanych na obecnie zajmowanym stanowisku, ale również na stanowisku, które pracownik chciałby objąć w przyszłości. Wskazania dokonane przez aplikację, które obszary są do rozwoju dają jednoznaczną i precyzyjną informację. Z punktu widzenia zarządzających istnieje możliwość ujęcia ogólnego zatrudnianych pracowników i odpowiadającego im zasobu kompetencji.
- Oparcie działań, z różnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, na kompetencjach wskazanych w modelu, pozwala osiągnąć spójność działań i wyznacza konkretny ich kierunek. Dla pracownika powstaje jednoznaczny obraz firmy, która precyzyjnie pokazuje jaki kierunek rozwoju przyjmuje. Dla zarządzających to ważna informacja, która ułatwia wskazanie nad czym przełożeni powinni z pracownikiem pracować.
- Przygotowanie i wdrożenie modelu kompetencyjnego w jednym obszarze, umożliwia wykorzystanie jego potencjału do kolejnych np. poprzez wskazanie kompetencji, które są poszukiwane u kandydatów do pracy albo określenie tematyki przyszłych szkoleń niwelujących luki kompetencyjne.
- Model kompetencyjny może stanowić doskonały punkt wyjścia do tworzenia bardziej zaawansowanych programów rozwojowych lub ścieżek karier opartych na kompetencjach.

Zastosowanie każdej koncepcji ma również słabe strony; do takich zaliczyć można:

- Przygotowanie i zastosowanie modelu kompetencyjnego pochłania bardzo dużą ilość czasu. Konieczne jest posiadanie osób kompetentnych do przeprowadzenia tego procesu lub zlecenie tego firmie zewnętrznej, co wiąże się z nakładami finansowymi.
- Konieczna jest niezbędna wiedza lub środki finansowe do przygotowania narzędzia wspomagającego rejestrowanie oceny

poziomu kompetencji i umożliwiającego porównanie poszczególnych pracowników między sobą.

- W sytuacji występowania kilku zespołów realizujących różne zadania wskazanie podobnych zachowań czy jednorodne ich interpretowanie jest bardzo trudne. Dla pracowników niezwykle skomplikowanym było zidentyfikowanie poszczególnych poziomów zachowań obrazujących ich kompetencje. Wymagało to wypracowania matrycy przykładowych zadań i działań dla każdego zespołu, aby ułatwić ten etap oceny kompetencji.
- Skuteczność zastosowania modelu kompetencyjnego zależy w dużym stopniu od akcji promocyjnej przeprowadzonej zarówno wśród pracowników ale przede wszystkim wśród zarządzających, którzy będą reklamować to narzędzie wśród przyszłych pracowników. Podejście jednej i drugiej strony może spowodować efektywne wykorzystanie potencjału, który daje taki model, ale może też zaprzepaścić cały włożony wysiłek w przygotowanie i zastosowanie tego narzędzia.
- Stosowanie modelu wiąże się z koniecznością regularnych spotkań z ocenianym pracownikiem, na które należy przeznaczyć 2-3 godziny. Wymusza to na zarządzających rezerwowanie dużej ilości czasu na przygotowanie się do każdego spotkania i przeprowadzenie go – przy licznych zespołach jest to trudne do wykonania.
- Kluczowa jest cykliczność spotkań i kontynuacja ustaleń wspólnie poczynionych, co daje pracownikowi informację, że jest to faktyczna koncepcja rozwoju, a nie puste hasło.
- Ze względu na wskazywaną wcześniej rotację pracowników, przerwa między spotkaniami nie może być zbyt długa. W analizowanym przypadku przyjęto okres 3 miesięcy, co dało czas na pracę nad wyznaczonymi celami i tym samym rozwojem kompetencji, a jednocześnie mobilizowało do pracy nad wskazanymi obszarami. Zwiększało się też prawdopodobieństwo, że pracownik będzie jeszcze pracował w contact center.
- Nieoceniona jest w tej koncepcji rola osoby prowadzącej spotkanie na temat kompetencji, która może pracownika zainteresować dalszym rozwojem w strukturach contact center, ale może też zdemotywowwać go do dalszej pracy.

- Podejście przełożonego i jego subiektywne postrzeganie pracownika może mieć wpływ na dokonaną ocenę. Porównanie pracowników może być niemożliwe ze względu na różną interpretację tych samych zachowań.
- Aby wpłynąć na skuteczność zastosowanego modelu w długiej perspektywie czasowej ważne jest, aby wszelkie podejmowane działania w contact center były stosowane z uwzględnieniem wypracowanych kompetencji. Brak takiej konsekwencji spowoduje u pracowników rozdzźwięk pomiędzy tym, co usłyszą na spotkaniu, a podejmowanymi decyzjami. Przykładem praktycznego wykorzystania może być kierowanie na szkolenia osób, które potrzebują wypracować pewne kompetencje, a nie pracowników, którzy akurat są w pracy.

Zastosowanie modelu kompetencyjnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest bardzo szerokie. Aplikując go w określonym środowisku nie można zapominać o jego charakterystyce i dostosować koncepcję rozwoju do specyfiki miejsca, w którym ma funkcjonować. W tym zakresie użyteczne jest wskazanie potencjalnych zysków i zagrożeń konkretnego rozwiązania.

Podejmując się oceny przyjętych w środowisku contact center rozwiązań można odwoływać się do celów związanych z rozwojem pracowników, które powinny zostać osiągnięte. Opracowany model kompetencyjny sprzyja podnoszeniu kwalifikacji pracowników a tym samym zwiększa ich sprawność w realizacji zadań i obowiązków oraz pozwala zaspokajać potrzebę samorealizacji pracowników. Natomiast wątpliwości może budzić ocena modelu w kontekście zaspokojenia przyszłych potrzeb organizacji pod względem obsady kluczowych stanowisk. Wynika to z tego, że praca nad przyjętymi w modelu kompetencjami nie musi wiązać się z rozwojem kompetencji np. menadżerskich.

■ Koncepcja rozwoju oparta na ścieżkach karier

Innym rozwiązaniem zastosowanym w contact center działającym na rynku polskim jest koncepcja rozwoju oparta na przygotowanych ścieżkach karier. W analizowanym przypadku przygotowano dwie alternatywne ścieżki karier (por. tabela 1).

Przygotowane ścieżki karier zostały rozplanowane na rok czasu. Punktem wyjścia dla pracowników było zgłoszenie się do korzystania

z zaproponowanych alternatyw. Kolejnym krokiem było indywidualne spotkanie z przedstawicielami działu zarządzania personelem, którego celem było poznanie kandydata i ocena motywacji do skorzystania z programu.

Tabela 1. Przykładowe ścieżki awansu pionowego w contact center

Przykładowe ścieżki awansu pionowego w contact center	
ścieżka trenerska	ścieżka menadżerska
konsultant	konsultant
trener	team menadżer
	menadżer kampanii

Źródło: opracowanie własne

Następny etap to przeprowadzenie pełnego Development Center, dzięki któremu możliwa była skuteczna i obiektywna diagnoza potencjału pracowników oraz podjęcie trafnych decyzji kadrowych. Efektem było zakwalifikowanie wybranych osób do udziału w programie.

Program obejmował szkolenia, realizowane średnio w 2 tygodniowych odstępach. Natomiast po szkoleniu uczestnicy mieli przydzielane zadania pozwalające rozwijać nabyte podczas szkolenia umiejętności. Podejmowane działania wymuszały wykorzystanie i sprawdzanie pozyskanej wiedzy.

Po zakończeniu całego cyklu, w zależności od osiągniętych efektów, pracownicy mogli awansować lub stanowić rezerwę kadrową przygotowaną do sukcesji na wyższe stanowiska w sytuacji, gdy będzie taka możliwość. Jednocześnie, aby nie utracić wypracowanego potencjału, do momentu objęcia nowych stanowisk, pracownicy ci są wsparciem dla pozostałych menadżerów czy trenerów poprzez angażowanie ich w inne niż ich podstawowe zadania.

Tak przygotowana koncepcja rozwoju ma określone zalety:

- Ujęcie całego programu w dokument pozwala uzyskać precyzyjną informację na temat proponowanych możliwości.
- Pracownik decydując się na określoną ścieżkę rozwoju jest świadomy jakie są tego konsekwencje i jakie są szanse na awans.

- Prowadząc tego rodzaju działania contact center zwiększa u zatrudnianych pracowników potencjał kompetencyjny. Jednocześnie wzrasta motywacja do pracy i zaangażowanie uczestników programu. Wzrasta również lojalność pracowników i tym samym zwiększa się staż pracy w contact center.
- Przygotowanie pracowników do objęcia w przyszłości stanowisk menadżerskich i trenerskich pozwala ograniczyć koszty potencjalnej rekrutacji na te stanowiska.
- Zastosowanie ścieżki kariery i skuteczne jej przeprowadzenie pokazuje pracownikom możliwości rozwoju w danym contact center.
- Skutecznie przeprowadzony Development Center daje bardzo bogatą informację zarówno pracownikom, którzy się nie dostali do programu, jak i asesorum o posiadanym w contact center potencjale.
- Dynamika funkcjonowania contact center jest duża, dlatego korzystanie ze ścieżek karier może przygotowywać pracowników na stanowiska, które jeszcze nie powstały.
- Pracownicy w trakcie projektu realizują zadania spoza obszaru swoich obowiązków, co pozwala zwiększyć efektywność danego contact center. Po zakończonym programie również istnieje możliwość wykorzystywania wypracowanej wiedzy i umiejętności poprzez aktywny udział w prowadzonych projektach.

Przedstawiona koncepcja posiada również następujące, słabe strony:

- Przygotowanie i wdrożenie tak funkcjonujących ścieżek karier wiąże się z poniesieniem odpowiednich kosztów oraz poświęceniem odpowiedniej ilości czasu osób zaangażowanych.
- Rozwój pracowników zwiększa szanse pracowników na odejście i znalezienie pracy w innym miejscu.
- Przygotowany plan realizacji ścieżki kariery na 12 miesięcy jest trudny do przeprowadzenia, gdyż branża contact center wykazuje relatywnie krótki staż zatrudnienia.
- Inną trudnością realizacji tak przygotowanych ścieżek karier jest brak cierpliwości młodego pokolenia, generacji Y do długiego oczekiwania na możliwości awansu.

- Płaska struktura w contact center powoduje, że szczebli w awansie pionowym jest zaledwie kilka. Natomiast można wskazać niewykorzystany potencjał w przesunięciach poziomych.
- Prezentowane ścieżki karier dają dwie opcje do wyboru, jest to jednak obszar umożliwiający przygotowanie większej liczby alternatyw, co nie jest wykorzystane.
- Przedstawiony program umożliwia rozwój tylko wybranym pracownikom. To powoduje, że szansa rozwoju dla wszystkich pracowników jest ograniczona. Dodatkowo przełożeni muszą stawiać czoła frustracji pracowników, którzy nie weszli do programu.
- Wyzwaniem dla przełożonych jest również osobiste zaangażowanie w wykorzystanie możliwości jakie dają ścieżki karier. Ich motywacja przekłada się na podejście pracowników do oferowanych możliwości.
- Zastosowanie Development Center jest również zastanawiające ze względu na koszt takiej metody, czasochłonność i stronę logistyczną całego przedsięwzięcia. Dodatkowo kluczowe jest przeszkolenie asesorów lub ich zatrudnienie.
- Duża dynamika contact center pod względem struktury, czyli zarówno tworzenie nowych stanowisk jak i likwidacja aktualnie działających, mogą powodować szybkie dezaktualizowanie się funkcjonujących ścieżek karier, co wymusza tworzenie uniwersalnych programów.

Ścieżki karier są popularną metodą wykorzystywaną do rozwoju pracowników. Konieczne jednak okazuje się być uwzględnienie specyfiki branży, która je opracowuje i stosuje w praktyce. Jak pokazują powyższe korzyści warto myśleć o potencjale jaki w nich się kryje. Natomiast słabe strony należy uwzględniać i unikać lub tak modyfikować, aby stały się mocnymi stronami.

Przyjęte ścieżki karier w contact center również nie realizują wszystkich celów związanych z rozwojem pracowników. Można wskazać, że przygotowują kadry do obsadzenia kolejnych stanowisk oraz zapewniają rozwój kwalifikacji pracowników. Jednakże potrzebę samorealizacji zapewniają tylko wybranej grupie, która została uwzględniona w przygotowanym programie.

Bariery rozwoju w contact center

Niezależnie od ograniczeń wynikających z zastosowania którejkolwiek z omówionych koncepcji rozwoju warto wskazać, w pewnym sensie uniwersalne, bariery rozwoju w contact center. W ogóle barier można wyróżnić dwie ich grupy. Pierwszą tworzą bariery indywidualne, drugą – bariery organizacyjne¹².

Wśród barier indywidualnych należy wymienić:

- Niedostateczne kwalifikacje; bariera wynikająca z podjęcia pracy ponad możliwości. W przypadku contact center może wystąpić taka sytuacja, gdyż do pracy przyjmowani są młodzi ludzie. Jeśli realizacja zadań stanowi duży wysiłek może w bardzo krótkim czasie spowodować wypalenie zawodowe i inne tego rodzaju, negatywne konsekwencje.
- Wykonanie pracy na niższym poziomie niż oczekiwany; może to wynikać z braków w wiedzy lub mniejszego zaangażowania w realizację zadań. Spowolnienie rozwoju wynika z obserwowanych niedostatków w efektywności indywidualnej.
- Znużenie - jest to bariera bardzo wyraźnie występująca w tym środowisku ze względu na rutynową i powtarzalną pracę. Często prowadzi do zniechęcenia, braku widocznych perspektyw i obniżenia aktywności w realizacji własnych celów.
- Niewystarczające wykorzystanie potencjału pracy jednostki. Wynika to z przyjęcia do pracy pracownika, który jest przekwalifikowany w stosunku do wymagań stanowiska. Ryzyko wystąpienia tej bariery jest bardzo duże ze względu na stopień trudności zadań realizowanych w contact center.
- Przepracowanie – bariera, która, przy regularnym kontrolowaniu ilości czasu poświęcanego pracy, nie powinna wystąpić.
- Brak perspektyw i plateau w karierze, co jest możliwe przy osiągnięciu stanowiska bez możliwego awansu, jednak alternatywą jest przyjęcie indywidualnego rozwoju bez konieczności awansu stanowiskowego.

¹² Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007, s. 125 i nast., cyt. za: M. Peel, *Career Development and Planning, A Guide for Managers, Trainers and Personnel Staff*, The McGraw-Hill, 1992

- Awans do szczebla niekompetencji, któremu nie towarzyszy rozwój kompetencji konieczny do objęcia nowego stanowiska.
- Problemy ze zwierzchnikiem lub współpracownikami, które ze względu na dynamiczne środowisko contact center i awansowanie wewnętrzne mogą mieć miejsce. Wystąpienie tej bariery zależy w dużej mierze od jakości zarządzania daną organizacją.
- Nieodpowiedni wybór kariery, co może mieć miejsce, jeśli pracownik zdecyduje się na ścieżkę kariery, która nie jest dla niego optymalna.
- Nieodpowiedni wybór organizacji, co ma miejsce jeśli system wartości reprezentowany przez dane contact center jest trudny do zaakceptowania przez pracownika.
- Problemy osobiste (rodzinne), które są niezależne od branży i mogą równie dobrze występować w contact center.
- Konflikt między indywidualnymi i organizacyjnymi interesami; może wystąpić, kiedy kompetencje pracownika są tak istotne dla contact center, że utrudniany jest rozwój pracownika, by w ten sposób go zatrzymać.
- Utrata pracy, którą należy rozpatrywać w kontekście wieku pracownika. W przypadku contact center taka sytuacja jest traktowana jako wyzwanie ze względu na młody wiek zatrudnionych.

Wśród barier organizacyjnych można wyróżnić następujące:

- Dyskryminacja ze względu na płeć może występować jeśli przy awansach zwracana jest uwaga na płeć, a nie na potencjał pracownika.
- Dyskryminacja ze względu na wiek, co również może mieć miejsce, w sytuacji gdy wybór do awansu czy działań rozwojowych podejmowany jest na podstawie wieku.
- Dyskryminacja ze względu na rasę, co ma związek ze stereotypami zakorzenionymi w społeczeństwie.
- Inne formy dyskryminacji, które mogą występować niezależnie od branży.
- Czynniki związane ze stosunkami pracy, czego przykładem może być przynależność do związków zawodowych.
- Umiejscowienie (geografia), co jednoznacznie wpływa na możliwości rozwoju poprzez istniejący rynek pracy, rozmiar firmy

i lokalizację spółek córek. W contact center mających kilka oddziałów w różnych miastach bariery rozwoju są mniejsze niż w contact center posiadającym jedną lokalizację.

- Historia organizacji, która im dłuższa tym bardziej może ograniczać możliwości rozwoju. Jednak ze względu na fakt, że branża contact center na rynku polskim działa od 20 lat, a wiele firm jest stosunkowo młodych to ta bariera praktycznie jeszcze nie występuje.

Powyższe zestawienie pokazuje ilość barier, które potencjalnie mogą wpłynąć na rozwój pracowników w środowisku contact center. Pozwala to przygotowywać możliwe rozwiązania z uwzględnieniem potencjalnych zagrożeń.

Podsumowanie

W tekście przedstawiono przykładowe koncepcje rozwoju zastosowane w contact center. Pokazano jakie korzyści odniesiono, ale również starano się wskazać jakie były słabe strony zastosowanych rozwiązań. Dodatkowo pokazano jakie są bariery rozwoju w kontekście typowych cech dla środowiska contact center.

Obie przedstawione koncepcje przenikają się nawzajem, gdyż na podstawie kompetencji i zastosowanego modelu kompetencyjnego możliwe jest przygotowanie ścieżek karier. Wtedy kompetencje stanowią silne wsparcie do rozróżnienia poszczególnych szczebli awansu. To samo dotyczy koncepcji opartej na ścieżkach karier; kwalifikacja pracowników do programu opiera się na analizie kompetencji. Podczas realizacji programu pracownik rozwija swoje kompetencje, co zwiększa jego potencjał w danej organizacji, ale również na rynku pracy.

Przedstawione koncepcje rozwoju nie są nowością w obszarze narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, jednakże mogą być czymś niecodziennym dla branży contact center. Należy podkreślić, że można spotkać contact center, w których żadne koncepcje rozwoju nie zostały zastosowane. Dlatego tak ważne staje się podejmowanie prób w dostosowaniu różnych możliwości w środowisku, gdzie nie ma wypracowanych jednoznacznych rozwiązań.

Coraz większa rzesza pracowników contact center stanowi argument do poświęcania coraz większych środków i zasobów, aby rozwijać obszar zarządzania zasobami ludzkimi z myślą o pracowniku, którego

praca i wysiłek powinien zostać doceniony. To stanowi argument do podejmowania kolejnych wyzwań w dostosowywaniu różnych narzędzi do specyfiki środowiska contact center, podejmowania kolejnych prób i szukania coraz lepiej dopasowanych możliwości.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
2. Buś M., *Polski rynek Call/Contact Center 2012*, Outsourcing & More nr 5(6) 2012
3. Grzybek R., *Generacja Y – wyzwania dla zarządzających*, Personel Plus, nr 03(52) 2012
4. Holman D., Batt R., Holtgrewe U., *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*, 2007.
5. Kostecki M.J., *Glosariusz call center/help desk*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
6. Kulikowski K. (2013), *Jak podnosić zaangażowanie pracowników?*, <http://www.rynekpracy.pl> [dostęp: 14.03.2013].
7. Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007.
8. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
9. Sawicka M. (2012), *Czy call center to zawsze praca na chwilę?*, <http://www.nf.pl> [dostęp: 14.03.2013].
10. Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
11. Zakrzewska – Krzyś H. (2011), *Budowanie ścieżki kariery pracowników*, <http://twojbiznes.infor.pl> [dostęp: 14.03.2013].

MGR AGNIESZKA BERA – magister nauk ekonomicznych, absolwentka Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Przedmiotem zainteresowań autorki jest wykorzystanie potencjału branży contact center, popularyzacja i rozszerzanie możliwości użytkowania contact center oraz narzędzi stosowanych w tym środowisku.

e-mail: **bera.agnieszka@gmail.com**

Dr Grzegorz Wąsiewski

ROZDZIAŁ XII

Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy strategicznym elementem odpowiedzialności społecznej biznesu

Streszczenie

Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy zintegrowane, powiązane z normami SA 8000 czy ISO 26000 istotnie wpływa na poprawę jakości życia pracowników. Pracodawca bez dużych nakładów finansowych może przyczynić się do zbudowania pozytywnego wizerunku swojej organizacji. Dotyczy to pracowników, partnerów biznesowych i społeczności lokalnej, w której organizacja funkcjonuje. Umożliwienie pracownikom harmonijnego łączenia życia zawodowego z prywatnym, praktyki przeciwdziałające dyskryminacji i mobbingowi, zabezpieczenie zdrowia i higienicznych warunków pracy, opieka nad macierzyństwem skutkuje wymiernymi, dającymi się obliczyć efektami ekonomicznymi wyrażającymi się lojalnością pracowników, mniejszą skłonnością do zmiany pracy, zmniejszeniem kosztów rekrutacji i szkoleń nowych pracowników, zatrzymaniem wiedzy w organizacji. Społeczna odpowiedzialność biznesu to również gotowość do przyjęcia odpowiedzialności i akceptowanie zasad w obszarze oddziaływanie organizacji na środowisko naturalne, dbanie o zrównoważony rozwój, zmniejszenie poziomu zużycia zasobów naturalnych.

Słowa kluczowe: zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy, społeczna odpowiedzialność biznesu, jakość życia pracowników

Wprowadzenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest dynamicznie rozwijającym się obszarem nauki o zarządzaniu, z którym spotykają się liderzy biznesu. Społeczna odpowiedzialność biznesu wpływa na bieżące zaangażowanie się organizacji w procesy rozwoju ekonomicznego przy jednoczesnym poszanowaniu pracowników, interesariuszy, wspólnoty lokalnej, środowiska naturalnego i przestrzeganiu etycznych zasad prowadzenia biznesu¹. Zarządzający biznesem są często postrzegani negatywnie. Głównie w zakresie procesów społecznych zachodzących w firmach, przedsiębiorstwach, instytucjach. Najczęściej łamane są prawa pracownicze oraz przepisy i zasady bezpieczeństwa i higieny pracy. Brakowało sformalizowanego narzędzia, które pozwoliłoby organizacjom gospodarczym dbającym i biorącym odpowiedzialność za działania wpływające na pracowników, klientów, społeczność lokalną, środowisko naturalne, w którym działają, by ukazało szeroko rozumianą odpowiedzialności prowadzonego biznesu². Biznes podejmujący w sposób usystematyzowany działania społecznie odpowiedzialne może skutecznie zmienić swój wizerunek i działać jako społecznie wiarygodny partner we wszystkich obszarach swojego funkcjonowania.

Podstawy prawne koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*ang. corporate social responsibility, CRS*) skierowana jest do przedsiębiorców, którzy w swojej działalności dobrowolnie uwzględniają zagadnienia społeczne i całokształt poczynąń mających na uwadze ochronę środowiska naturalnego. Zainteresowanie tą koncepcją zarządzających biznesem, spowodowało stworzenie normy *Social Accountability 8000 – SA 8000*. Jest to międzynarodowa norma określająca społeczną odpowiedzialność organizacji. Dokumentami bazowymi dla tej normy były: Powszechna Deklaracja Praw Człowieka ONZ, Konwencja Narodów Zjednoczonych, Konwencja Praw Dziecka i Konwencja Międzynarodowej Organizacji

¹ Gibbons G., *Budowanie odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Zarządzanie firmą* część 1, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2007, s. 194-196

² „Gus” Gustafson J.; *Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu?*, [w:] *Zarządzanie firmą*, op. cit., s. 190-193

Pracy. Dokument normy SA 8000 nawiązuje do norm z zakresu jakości: Systemu zarządzania jakością ISO 9001 i Systemu zarządzania środowiskiem ISO 14001³. Norma jest uniwersalna stworzona dla przedsiębiorstw dowolnej branży każdego kraju świata. Główne założenia SA 8000 dotyczą zagadnień społecznych i ekologicznych w zarządzaniu organizacją. Uwzględnia także czynniki mogące mieć wpływ na pracownika firmy. Zarządzanie biznesem zgodnie z tą normą staje się etyczne.

Społeczne standardy certyfikowania zostały zdefiniowane w taki sposób, że są mierzalne i weryfikowalne. Standardy te opisują dziewięć obszarów⁴:

- **Praca dzieci** – w naszym kraju obszar ten dotyczy zatrudniania dzieci powyżej 16 roku życia (pracowników młodocianych). Zatrudniając taką osobę należy umożliwić wykonywanie pracy zgodnie z odpowiednimi przepisami bezpieczeństwa i higieny pracy i innymi przepisami dotyczącymi tej grupy pracowniczej. Należy umożliwić pracownikom młodocianym rozwój i edukację.
- **Praca przymusowa** – zagwarantowanie pracownikowi możliwości wypowiedzenia umowy o pracę a także nie wymaganie od pracownika składania depozytów ani dokumentów tożsamości.
- **Bezpieczeństwo i higiena pracy** – zorganizowanie, zapewnienie pracownikom bezpiecznych warunków środowiska pracy. Utworzenie w zakładzie pracy prawidłowo funkcjonującej służby bezpieczeństwa i higieny pracy. Prewencja dotycząca zagrożeń dla zdrowia pracowników i chorób zawodowych.
- **Wolność zrzeszania się** – pracodawca winien zagwarantować pracownikom wolność i swobodę tworzenia organizacji pracowniczych i nieskrępowaną przynależność do nich.
- **Dyskryminacja** – pracodawca musi być szczególnie wrażliwy na problemy dyskryminacji. Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie: nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania, dostępu do szkoleń w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Dyskryminacja pracownika dotyczy najczęściej następujących obszarów

³ Social Accountability International. Social Accountability 8000, SA 8000; 2001

⁴ www.iso.org/pl/sa-8000 [dostęp: 30.01.2013]

aktywności: płci, wieku, niepełnosprawności, rasy, religii, narodowości, przekonań politycznych, przynależności związkowej, pochodzenia etnicznego, orientacji seksualnej, a także rodzaju umowy o zatrudnienie, na czas określony lub nieokreślony albo pracy w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu.

- **Kary dyscyplinarne** – nie można wobec pracownika stosować kar psychicznych, cielesnych ani agresji werbalnej.
- **Czas pracy** – tydzień pracy nie może przekraczać wymiaru czasu pracy określonego w Kodeksie Pracy.
- **Wynagrodzenie za pracę** – pracownicy powinni być zatrudnieni w oparciu o umowy o pracę. Pracownicy pracujący w pełnym wymiarze czasu pracy winni otrzymywać co najmniej wynagrodzenie określone w przepisach prawa pracy o minimalnej krajowej kwocie wynagrodzenia.

Organizacja, która spełniła opisanych osiem warunków przystępuje do następnego punktu:

- **Systemy zarządzania** – koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu to proces ciągłego doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Należy zdefiniować system zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Usystematyzować i usprawnić komunikację społeczną w organizacji, relacje z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi, dokumentować działania systemu, realizować kontrole partnerów i dostawców itp.

Drugim ważnym narzędziem służącym odpowiedzialnemu zarządzaniu organizacją z zachowaniem zasad szeroko rozumianej społecznej odpowiedzialności jest norma PN-ISO 26000. Z racji prestiżu i globalnego działania Międzynarodowej Organizacji Normalizacji norma ta ma realne szanse stać się najbardziej kompleksową na świecie wykładnią społecznej odpowiedzialności. „Organizacje na całym świecie oraz ich interesariusze w coraz większym stopniu uświadamiają sobie potrzebę działań społecznie odpowiedzialnych oraz płynące z nich korzyści. Celem społecznej odpowiedzialności jest wspieranie zrównoważonego rozwoju”⁵.

⁵ Polska norma PN-ISO 26000, listopad 2012, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, s.7

Norma ta zawiera najważniejsze obszary społecznej odpowiedzialności, którymi są:

- **Ład organizacyjny** – to obszar dotyczący zasad szeroko rozumianego zarządzania organizacją. To system zarządzania oparty o struktury i mechanizmy kultury organizacyjnej, przez który podejmuje się strategiczne decyzje służące realizacji celów organizacji. „Systemy ładu organizacyjnego różnią się w zależności od wielkości i rodzaju organizacji oraz od środowiskowego, gospodarczego, politycznego, kulturowego i społecznego kontekstu jej funkcjonowania”⁶. Prawdłowo zorganizowany ład organizacyjny spełnia szereg ważnych celów organizacji i uwzględnia efektywne zarządzanie organizacją. Skuteczny system ładu organizacyjnego musi uwzględniać zasady społecznej odpowiedzialności. I tym samym sprawiedliwie traktuje interesy społeczne wszystkich grup interesariuszy, poszanowanie międzynarodowych praw i norm postępowania, przestrzeganie zasad etycznych. Prawdłowo funkcjonujące mechanizmy ładu organizacyjnego powinny umożliwiać: wypracowanie strategii oraz przejrzystych celów uwzględniających działania na rzecz społecznej odpowiedzialności; stworzenie atmosfery sprzyjającej dbaniu o środowisko naturalne; wprowadzenie niezależnych mechanizmów promujących wyrównanie szans w dostępie do wyższych stanowisk w organizacji szczególnie dla „słabszych” grup, w tym: kobiet, grup rasowych i etnicznych; zbudowanie systemu bodźców ekonomicznych i pozaekonomicznych, który pozwoli nagradzać za działania w obszarze społecznej odpowiedzialności; wypracowanie równowagi między celami organizacji a potrzebami jej interesariuszy, która uwzględni potrzeby aktualne jak i potrzeby przyszłych pokoleń; wypracowanie skutecznych i niezależnych procesów komunikacji między wszystkimi stronami uczestniczącymi w życiu organizacji⁷.
- **Prawa człowieka** – organizacja powinna funkcjonować z uwzględnieniem praw i godności człowieka. Dotyczy to praw obywatelskich, ekonomicznych, politycznych, kulturalnych, społecznych i społecznych. „Wiele różnych norm moralnych, prawnych i intelektualnych

⁶ Ibidem, s.34

⁷ Ibidem, s.35

bazuje na założeniu, że prawa człowieka są nadrzędne względem praw czy tradycji kulturalnych. Nadrzędność praw człowieka została podkreślona przez społeczność międzynarodową w Międzynarodowej Karcie Praw Człowieka oraz najważniejszych dokumentach dotyczących praw człowieka”⁸. Organizacje i instytucje działające w społeczeństwie za priorytet swojego postępowania muszą uznać poszanowanie praw człowieka. W realiach naszego państwa obszar ten powinien zawierać zagadnienia związane z ochroną praw pracowniczych i przeciwdziałaniu wszelkiego rodzaju dyskryminacji.

- **Praktyki z zakresu pracy** – dobre praktyki tego obszaru dotyczą troski o społeczną odpowiedzialność organizacji, która musi wykraczać poza podstawowe ramy wynikające z przepisów prawa pracy. Społeczna odpowiedzialność organizacji związana z przestrzeganiem praktyk z zakresu pracy obejmuje relacje z pracownikami, organizację bezpiecznego środowiska pracy oraz ochronę pracy zleconą podwykonawcom. „Praktyki z zakresu pracy obejmują nabór i awansowanie pracujących; procedury dyscyplinarne i rozpatrywanie skarg; przenoszenie i relokację pracujących; rozwiązywanie umowy o pracę; szkolenia i doskonalenia umiejętności; zdrowie; bezpieczeństwo i higienę pracy; oraz wszystkie polityki lub praktyki wpływające na warunki pracy, szczególnie dotyczące czasu pracy i wynagrodzenia. Praktyki z zakresu pracy obejmują również uznawanie organizacji pracowniczych oraz reprezentacji i uczestnictwa organizacji pracujących i pracodawców w układach zbiorowych, dialogu społecznym oraz konsultacjach trójstronnych, których celem jest rozwiązywanie kwestii społecznych związanych z zatrudnieniem”⁹. Istotną kwestią jest obszar bezpieczeństwa i higieny pracy, który dotyczy zorganizowania i utrzymania na możliwie najwyższym bezpiecznym poziomie, wpływu środowiska pracy na stan zdrowia pracujących. Zagadnienia te związane są z zagrożeniami w środowisku pracy i ergonomią pracy. Ekonomiczny wymiar tego problemu ponosi organizacja i ma to związek z kosztami wypadków przy pracy, chorobami zawodowymi czy absencją związaną ze zdarzeniami incydentalnymi (zdarzeniami

⁸ Ibidem, s.36

⁹ Ibidem, s.46

potencjalnie wypadkowymi). Organizacja może również poprzez przypadkowe lub chroniczne zanieczyszczenie środowiska pracy wpływać negatywnie na pracowników, społeczność lokalną, środowisko naturalne. Odpowiedzialne praktyki związane z bezpieczeństwem i higieną pracy powinny obejmować: opracowanie, wdrożenie i przestrzeganie zasad polityki bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji; stosowanie sprawdzonych zasad nadzoru, które polegają na: eliminowaniu zagrożeń, wymianie maszyn, zamianie procesów na bezpieczne; wprowadzeniu niezależnych, technicznych środków kontroli; wprowadzeniu administracyjnych środków kontroli; jasne, precyzyjne, zrozumiałe procedury pracy; stosowanie środków ochrony zbiorowej i indywidualnej; rozpoznawanie, analizowanie i zarządzanie ryzykiem związanym z bezpieczeństwem i higieną pracy występującym w organizacji; zaopatrzeniem pracowników w bezpieczny sprzęt ochronny, w tym środki ochrony indywidualnej dostosowane do zagrożeń występujących w środowisku pracy; zorganizowanie pracy dla szczególnych grup pracowniczych z uwzględnieniem prac dla pracowników młodocianych, kobiet w ciąży, pracowników niepełnosprawnych; zapewnienie ochrony w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy dla pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy, pracy tymczasowej czy prawnikom będącym podwykonawcami; wprowadzenie rozwiązań organizacyjnych przyczyniających się do wyeliminowania zagrożeń psychospołecznych w środowisku pracy; zapewnienie wszystkim pracownikom właściwych szkoleń dostosowanych do potrzeb; zapewnienie bezpieczeństwa pracy poprzez przestrzeganie zasady, że ciężar finansowy dotyczący wydatków na zapewnienie właściwych stanów bhp w organizacji jest obciążeniem pracodawcy (badania profilaktyczne, szkolenia z zakresu bhp, środki ochrony indywidualnej itp.)¹⁰. Skutecznie działający system praktyk z zakresu pracy możliwy jest do zrealizowania w przypadku włączenia w działania możliwie szerokiej grupy pracowników wszystkich szczebli zarządzania i odpowiednie uwrażliwienie ich na te kwestie.

¹⁰ Ibidem, s.52-53

- **Środowisko** – działające organizacje mają wpływ na środowisko. Jest to poniekąd samoistny wpływ wynikający z funkcjonowania organizacji. Mówimy tu o wykorzystywaniu zasobów naturalnych, emisji zanieczyszczeń, wytwarzaniu odpadów, oddziaływaniu organizacji na siedliska naturalne. „W celu ograniczenia wpływu na środowisko zaleca się, aby organizacja przyjęła zintegrowane podejście uwzględniające bezpośrednie i pośrednie skutki ekonomiczne, społeczne, zdrowotne i środowiskowe swoich decyzji i działań”¹¹. Społecznie odpowiedzialna organizacja uwzględnia w planowaniu swojego rozwoju zagadnienia zanieczyszczenia środowiska naturalnego, stopniowego wyczerpywania się zasobów naturalnych, zmian klimatycznych, degradacji terenów miejskich i wiejskich itp.. Odpowiedzialność uwzględniająca ochronę środowiska jest elementarnym działaniem, które dotyczy przedsięwzięć na poziomie lokalnym, regionalnym i globalnym. W tym obszarze wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności odsyłają organizacje do norm z serii ISO 14000.

Zaleca się, aby organizacje stosowały szereg fundamentalnych zasad dotyczących ochrony środowiska:

- zasada odpowiedzialności środowiskowej polega na przestrzeganiu przepisów prawa i przejęciu odpowiedzialności za wpływ organizacji na środowisko;
- zasada przezorności zobowiązuje do podejmowania efektywnych działań, które muszą być realizowane w sytuacjach zagrożenia wystąpienia nieodwracalnych niekorzystnych zmian dla środowiska naturalnego lub zdrowia ludzi.

Działania te muszą być podejmowane nawet wówczas, gdy nie ma całkowitej naukowej pewności wystąpienia negatywnych skutków. Działania te muszą także uwzględniać środki zaradcze krótko i długoterminowe; zarządzanie ryzykiem środowiskowym zaleca organizacjom opracowanie i wdrożenie programów uwzględniających zasady zarządzania ryzykiem środowiskowym i zasady zrównoważonego rozwoju. Organizacja powinna prowadzić programy edukacyjne dla pracowników i społeczności lokalnej oraz mieć opracowany precyzyjny plan reagowania w sytuacjach awaryjnych; zasada

¹¹ Ibidem, s.55

zanieczyszczający płaci jednoznacznie i bezwzględnie wskazuje, aby organizacja ponosiła koszty zanieczyszczania środowiska, które powstają podczas i w wyniku prowadzonej działalności gospodarczej¹².

- **Uczciwe praktyki operacyjne** – dotyczą zachowań etycznych we współpracy organizacji z instytucjami rządowymi, samorządowymi, dostawcami, kooperantami, klientami, konkurentami itp.. Postępowanie etyczne ma podstawowe znaczenie dla zbudowania i utrzymania zgodnych z prawem relacji między organizacjami. Należy tu budować organizacyjną odpowiedzialność akceptowaną przez zarządzających i pracowników polegającą na przestrzeganiu norm etycznych, zapobieganiu korupcji, wprowadzeniu przejrzystych zasad rozliczalności. Uczciwe praktyki operacyjne zachęcają do uczciwej konkurencji. Konkurencja stymuluje procesy innowacyjne, obniża koszty produkcji i usług. Wzmaga budowanie zasad efektywności, zapewnia organizacjom wyrównane szanse rynkowe. Zachęca i zmusza do doskonalenia produktów i usług. W perspektywie długoterminowej przyczynia się do pobudzenia gospodarki i wzrostu gospodarczego¹³. Nieuczciwe zachowania wobec konkurencji mogą przyjmować różne formy. I mogą to być: zepsucie lub pogorszenie reputacji konkurentowi, zmowa cenowa, ustawianie przetargów, agresywna polityka cenowa (polityka dumpingowa). Duże i silne organizacje gospodarcze mogą tak kreować swoją politykę zakupową i zaopatrzeniową, że będą to działania dające efekt wywierania wpływu na inne organizacje. „Zaleca się, aby organizacja uwzględniała potencjalny wpływ lub niezamierzone konsekwencje jej decyzji zaopatrzeniowych i zakupowych na inne organizacje oraz dokonała wszelkich starań w celu eliminacji lub zminimalizowania wszelkich negatywnych wpływów. Organizacja może również pobudzić zapotrzebowanie na produkty i usługi odpowiedzialne społecznie”¹⁴.

Poszanowanie praw własności jest bardzo ważnym elementem uczciwych praktyk operacyjnych. Prawo posiadania własności jest prawem człowieka wpisanym do Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka.

¹² Ibidem, s.54-55

¹³ Ibidem, s.63

¹⁴ Ibidem, s.64

Prawo to obejmuje własności fizyczną i intelektualną. Dotyczy praw autorskich, patentowych, prawa do oznaczania produktów marką firmy czy osoby prywatnej. Prawo własności może również obejmować, własność rozumianą bardzo szeroko np. własność wiedzy i zwyczajów grupy ludności, kapitał intelektualny pracowników organizacji itp.. „Uznanie praw własności sprzyja inwestycjom oraz bezpieczeństwu fizycznemu i ekonomicznemu, jak również kreatywności i innowacjom”¹⁵.

- **Zagadnienia konsumenckie** – dotyczą obszaru działania organizacji związanego z dostawą do klienta określonych produktów lub usług. „Obowiązki obejmują edukowanie i rzetelne informowanie, stosowanie uczciwych, przejrzystych i pomocnych informacji marketingowych oraz procesów dotyczących umów, promowanie zrównoważonej konkurencji oraz projektowanie produktów i usług, do których dostęp mogą mieć wszyscy oraz, w razie potrzeby, umożliwienie dostępu do nich odbiorcom szczególnie wrażliwym i znajdującym się w niekorzystnej sytuacji społecznej”¹⁶. Zagadnienia konsumenckie mogą mieć różny wymiar w zależności o rodzaju organizacji. Inny wymiar tych zagadnień związany będzie z gospodarczymi organizacjami prywatnymi, inny z organizacjami użyteczności publicznej, opieki społecznej itp.. Zagadnienia konsumenckie uwzględniają wytyczne ONZ w sprawie Ochrony Konsumentów i zasady sformułowane w Międzynarodowym Pakcie Praw Gospodarczych Społecznych i Kulturalnych. Dostawcy produktów i usług dbający o społeczną odpowiedzialność organizacji tworzą mechanizmy profesjonalnej obsługi konsumentów, dbałość o właściwe wsparcie techniczne w zakresie instalowania i użytkowania, naprawy, doradztwa, załatwiania reklamacji i rozstrzygania sporów.

Coraz większym problemem w zakresie zagadnień konsumenckich jest ochrona danych i prywatności konsumenta. Szczególnie wrażliwą sferą jest odpowiedzialne gromadzenie informacji na temat konsumentów, wykorzystanie i zabezpieczenie baz danych. Aby organizacje gromadziły i przetwarzały dane osobowe konsumentów w poszanowaniu zasad prywatności zaleca się: ograniczenie

¹⁵ Ibidem, s.65

¹⁶ Ibidem, s.65

gromadzenia danych osobowych do informacji niezbędnych dla danej organizacji; dane te muszą być zebrane w sposób transparentny i dobrowolny; zlikwidowanie mechanizmów uzależniających dostęp do usług lub ofert okazjonalnych od zezwolenia konsumenta na dostęp do jego danych; jasnego określenia celu gromadzenia danych osobowych; nie udostępniania, nie ujawniania danych osobowych do innych celów niż tych, na które konsument udzielił świadomej zgody; umożliwienie konsumentowi dostępu do jego danych, sprawdzania danych, możliwości usunięcia swoich danych osobowych; organizacja musi chronić dane osobowe z wykorzystaniem właściwych środków bezpieczeństwa; ujawnienia tożsamości i miejsca pobytu osoby odpowiedzialnej za ochronę danych w organizacji i stałego monitoringu pracy tej osoby oraz przestrzegania zasad obowiązującego w tym zakresie¹⁷. Odpowiedzialność społeczna dotycząca zagadnień konsumenckich to również działalność edukacyjna konsumentów mająca na celu podniesienie świadomości na temat ich praw i obowiązków. Celem edukacji konsumenckiej jest przekazanie wiedzy, która umożliwi świadomy wybór towarów lub usług, ocenę oferty rynkowej, zachowań zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju.

- **Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej** – działające organizacje starają się angażować w budowanie dobrych relacji ze społecznościami lokalnymi, w których funkcjonują. Zaangażowanie społeczne organizacji jest różne i ma indywidualne cechy. Najlepiej relacje te funkcjonują gdy są oparte na zrozumieniu głównych celów działania obu stron. Organizację i społeczność lokalną zazwyczaj łączy specyficzna wspólnota interesów. Poprzez harmonijną współpracę ze wspólnotą lokalną organizacja może wydatnie wpłynąć na podniesienie dobrostanu tej społeczności. Współpraca jest „procesem długoterminowym, w którym dochodzą do głosu różne, niekiedy pozostające ze sobą w konflikcie interesy. Cechy historyczne i kulturowe sprawiają, że każda społeczność jest unikalna oraz wpływają na jej możliwości w przyszłości”¹⁸. Od wszystkich zainteresowanych stron zależy efekt współpracy i zaangażowania społecznego organizacji. Obszary w ja-

¹⁷ Ibidem, s.73

¹⁸ Ibidem, s.74

kich organizacje odnajdują swój wkład w rozwój społeczności lokalnej to: tworzenie miejsc pracy związanych z dywersyfikacją działalności gospodarczej oraz wykorzystanie kapitału intelektualnego społeczności lokalnej. Organizacje wnoszą swój wkład poprzez promowanie i ochronę dóbr kultury i sztuki, rozwijanie i upowszechnianie usług prozdrowotnych dla pracowników i społeczności lokalnej, uczestnictwo w programach edukacyjnych, rozwój infrastruktury, tworzenie podstaw do inicjatyw lokalnego rozwoju ekonomicznego.

Ochrona pracowników a społeczna odpowiedzialność biznesu

Rozwój systemowego podejścia do procesów zarządzania i stworzenie normatywnych procedur w tym zakresie, które dotyczą zarządzania jakością, środowiskiem czy bezpieczeństwem i higieną pracy wywołał zapotrzebowanie na opracowanie i wdrożenie systemowych zasad odpowiedzialnego biznesu do organizacji gospodarczych. Czynnikiem ludzki w działalności każdej organizacji stanowi podstawowy element sukcesu gospodarczego. Odpowiedzialne wprowadzenie dobrych praktyk, które połączą prawo pracy, zagadnienia bhp oraz inne społeczne obszary działalności pracownika w organizacji pozwoli pracownikom w pełni docenić dobre strony społecznej odpowiedzialności biznesu¹⁹.

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy – EU-OSHA z siedzibą w Bilbao promuje ochronę zdrowia pracowników jako jeden z podstawowych elementów koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Pracownicy należą do kluczowych interesariuszy każdej organizacji. Dobrze realizowana społeczna odpowiedzialności biznesu to podejmowanie działań²⁰:

- stworzenie najwyższych standardów warunków pracy – ze szczególnym uwzględnieniem bezpieczeństwa i higieny pracy,
- zwiększenie i utrzymanie na wysokim poziomie satysfakcji zawodowej,
- utrzymanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a pracą,

¹⁹ Surdyk J.; *CRS: więcej niż PR-dążenie do osiągnięcia długofalowej przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Zarządzanie firmą*, op. cit., s. 197-201

²⁰ Społeczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo i higiena pracy, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Luksemburg 2006

- utworzenie niezależnych mechanizmów promujących równe szanse dla każdego pracownika,
- planowanie ścieżek karier pracowników,
- zapewnienie rozwoju pracowników poprzez szkolenia,
- aktywne włączenie pracowników w procesy decyzyjne, zapewnienie skutecznej komunikacji,
- sprawiedliwa polityka wynagradzania i program wsparć finansowych pracowników – systemy niskoprocentowanych pożyczek, systemy ubezpieczeń emerytalnych itp..

W Polsce zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy jako składowa odpowiedzialności społecznej biznesu nie jest popularna. Prowadzone badania w tym zakresie wskazują na dobrowolne włączanie pewnych, wybranych elementów z norm SA 8000 i ISO 26000 w obszarze bhp oraz praktyk dotyczących prawa pracy. Najpowszechniejszym elementem polityki odpowiedzialności społecznej w dziedzinie bhp są pakiety świadczeń medycznych, dopłaty do nauki i szkoleń. Firmy oferują rekompensatę opłat za żłobki, przedszkola, szkoły dla dzieci pracowników. Coraz częściej stosowane są elastyczne formy zatrudniania, pracę w domu, pracę w niepełnym wymiarze godzin. Zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym, organizacje uzyskują poprzez wspieranie rozwoju osobistego pracowników, samorealizację w tym dopłaty do studiów pracowników, czynne wspieranie różnych form aktywności pozazawodowej pracowników: karty na zajęcia ruchowe, siłownię, salę gimnastyczną, basen, organizowanie wyjazdów na imprezy kulturalne, sportowe, wycieczki.

Jeżeli specyfika pracy w danej branży organizacji na to pozwala w okresie urlopowym korzysta się z pracowników tymczasowych, nie obciążając w tym okresie pracą w godzinach nadliczbowych pracowników. Stosuje się zadaniowy czas pracy. Pracownicy, niektórych działów organizacji mają możliwość samodzielnego ustalania godzin pracy. Stosowane są także rozwiązania, dzięki którym pracownicy część zadań wykonują w domu. W organizacjach stosujących ten rodzaj rozwiązań organizacyjnych korzysta z nich nawet kilkanaście procent pracowników tych działów gdzie można takie rozwiązania zastosować.

Kolejnym wymiarem społecznej odpowiedzialności biznesu jest otoczenie szczególną troską kobiet i macierzyństwa. Stosowane, niestety rzadko, są systemy pracy, które umożliwiają młodym matkom pracę

przez okres ciąży i w pierwszym okresie po powrocie z urlopu macierzyńskiego w domu lub w systemie elastycznego planowania czasu pracy. Zadania służbowe, które możliwe są do wykonania w domu młode matki lub kobiety w ciąży mogłyby wykonywać poza zakładem pracy. W niektórych firmach wyjazdy służbowe pracownic – młodych matek zorganizowane są tak, że te mogą w delegację zabrać dziecko wraz z opiekunką. Gdy mama wykonuje obowiązki zawodowe dzieckiem zajmuje się opiekunka. Koszty wynajęcia opiekunki ponosi pracodawca²¹.

Zakres społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczący obszaru praktyk z zakresu prawa pracy w aspekcie przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w pracy wprowadza szereg ciekawych rozwiązań mogących być inspiracją dla organizacji szukających rozwiązań w tym zakresie. Promocja wiedzy z tego obszaru pozwala wypracować mechanizm społecznej kontroli i szczególnej wrażliwości na ten ważny aspekt życia każdej organizacji. Uruchomienie specjalnych wewnętrznych linii telefonicznych, gdzie można zgłaszać przypadki dyskryminacji i mobbingu, szkolenia na tematy zasad i etyki pracy, zatrudnienie specjalistów psychologów będących „strażnikami” najszybciej reagującymi na wszelkiego rodzaju nieprawidłowości i zagrożenia związane z dyskryminacją i mobbingiem są wskazówką i drogowskazem dla organizacji dbających o to by biznes postrzegany był jako odpowiedzialny partner życia zawodowego każdego człowieka.

Wdrażanie norm i zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w obszarze zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy uwarunkowane jest znajomością, potrzebą i determinacją w osiągnięciu celu przez kadrę kierowniczą. Stosowane są ciekawe rozwiązania w firmach handlowych, gdzie prezesi i dyrektorzy wyższego szczebla przez jeden tydzień w roku pracują na szeregowych stanowiskach w organizacjach, którymi na co dzień zarządzają. Pracują przy pakowaniu towarów, pełnią obowiązki kasjerów, pracują w punktach obsługi klienta, przy przyjęciu towaru do magazynów, obsługują piece do pieczenia chleba i grille. W ten bezpośredni sposób, poznają warunki pracy, uciążliwości i problemy z jakimi stykają się pracownicy w ich organizacjach.

²¹ Pęciło M., *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy a społeczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu norm SA i ISO*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka”, 3/2011, s.21

Organizacje, które dbają o przestrzeganie zasad i przepisów prawa z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy przyczyniają się do budowania pozytywnego wizerunku firmy jako odpowiedzialnego partnera biznesowego dla własnych pracowników, dla partnerów i firm współpracujących, dla społeczności lokalnej, w której działają, dla instytucji stojących na straży przestrzegania praw pracowniczych. Zarządzający organizacją, będący odpowiedzialnym za bezpieczeństwo i higienę pracy w firmie, którą zarządza, wykonując swoje obowiązki przyczynia się do kreowania wizerunku organizacji dbającej o społeczną odpowiedzialność biznesu. Badania profilaktyczne pracowników, szkolenia z zakresu bhp, ocena ryzyka zawodowego na stanowiskach pracy, wprowadzenie ochron zbiorowych wszędzie tam gdzie wymagają tego zagrożenia w środowisku pracy, zaopatrzenie pracowników w środki ochrony indywidualnej, odpowiednie do rodzaju wykonywanej pracy ubrania robocze, zgodne z wymaganiami uprawnienia pracowników do obsługi urządzeń i sprzętu i inne obowiązki ciążyące na pracodawcy sprawiają, że skutkuje to lojalnością i zaangażowaniem pracowników w wykonywaną pracę, polepszeniem atmosfery w pracy, zmniejszeniem fluktuacji kadr, oszczędnościami związanymi z kosztami rekrutacji, szkoleń i nauki nowych pracowników, budowaniem kapitału intelektualnego organizacji.

Podsumowanie

Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy zintegrowane, powiązane z normami SA 8000 czy ISO 26000 istotnie wpływa na poprawę jakości życia pracowników. Możemy mówić o dwóch wymiarach tego zagadnienia. Pracodawca bez dużych nakładów finansowych może przyczynić się do zbudowania pozytywnego wizerunku swojej organizacji. Dotyczy to pracowników, partnerów biznesowych i społeczności lokalnej, w której organizacja funkcjonuje. Umożliwienie pracownikom harmonijnego łączenia życia zawodowego z prywatnym, praktyki przeciwdziałające dyskryminacji i mobbingowi, zabezpieczenie zdrowia i higienicznych warunków pracy, opieka nad macierzyństwem skutkuje wymiernymi, dającymi się obliczyć efektami ekonomicznymi wyrażającymi się lojalnością pracowników, mniejszą skłonnością do zmiany pracy, zmniejszeniem kosztów rekrutacji i szkoleń nowych pracowników, zatrzymaniem wiedzy w organizacji. Zmniejszenie poziomu stresu

związanego z pracą powoduje zadowolenie, większą wydajności i innowacyjność pracowników. Odpowiedzialna organizacja będzie promowała i wspierała prozdrowotne zachowania w pracy i poza nią²². Społeczna odpowiedzialność biznesu to również gotowość do przyjęcia odpowiedzialności i akceptowanie zasad w obszarze oddziaływania organizacji na środowisko naturalne, dbanie o zrównoważony rozwój, zmniejszenie poziomu zużycia zasobów naturalnych.

BIBLIOGRAFIA

1. Gibbons G., *Budowanie odpowiedzialności biznesu*, [w:] Zarządzanie firmą, część 1, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2007
2. „Gus” Gustafson J., *Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu?*, [w:] Zarządzanie firmą część 1, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2007
3. Pawłowska Z., *Wdrażanie zasad odpowiedzialności społecznej w systemach zarządzania bhp a jakość życia w pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka”, 4/2011
4. Pęciłło M., *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy a społeczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu norm SA i ISO*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka”, 3/2011
5. Polska Norma PN-ISO 26000, listopad 2012, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*
6. Social Accountability International. Social Accountability 8000, SA 8000; 2001
7. *Społeczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo i higiena pracy*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Luksemburg 2006
8. Surdyk J., *CRS: więcej niż PR-dążenie do osiągnięcia długofalowej przewagi konkurencyjnej*, [w:] Zarządzanie firmą część 1, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2007
www.iso.org.pl/sa-8000 [dostęp: 30.01.2013]

²² Pawłowska Z.; *Wdrażanie zasad odpowiedzialności społecznej w systemach zarządzania bhp a jakość życia w pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy.Nauka i Praktyka”, 4/2011, s.17

DR GRZEGORZ WĄSIEWSKI – doktor nauk humanistycznych, nauczyciel, handlowiec, specjalista ds. bhp i ppoż., członek Zarządu Towarzystwa Naukowego Płockiego Oddział w Sierpcu. Zainteresowania naukowe to: zarządzanie organizacjami, budowanie kapitału intelektualnego w organizacjach, bezpieczeństwo i higiena pracy, historia Polski.

e-mail: wasiewski.grzegorz@wp.pl

Dr Łukasz Stefaniak

ROZDZIAŁ XIII

Ekonomizm a osoba w organizacji

Streszczenie

Wraz z pojawieniem się gospodarki globalnej bardzo istotną rolę zaczyna odgrywać ideologia ekonomizmu, gdzie prym wiedzie hasło zysku, objawiającego się w sferze makroekonomicznej wzrostem gospodarczym. Niestety, w sferze społecznej, organizacyjnej rola ludzi – członków konstytutywnych – sprowadzona jest tylko do roli pośredników w procesie produkcji lub wymiany towarowej. Zatem człowiek nie jest podmiotem, lecz staje się przedmiotem w relacji ekonomicznej.

Uświadomienie sobie owego faktu, stanowi podstawę dyskusji o mechanizmach zarządzania współczesną organizacją. Dlatego też zasadnym wydaje się wyjaśnić ideowe źródła ekonomizmu oraz rozumienie człowieka nie w kategoriach zasobu lecz w odniesieniu do jego cech ludzkich stanowiących o tym, iż jest on osobą. Takie przedstawienie zagadnienia ukaże nam drogę do postrzegania człowieka jako podmiotu relacji ekonomicznej.

Słowa kluczowe: ekonomizm, osoba, organizacja

Wprowadzenie

Dla części odbiorców, problem będący przedmiotem rozważań, może wydawać się abstrakcyjny. Tak też zresztą wygląda temat w aspekcie językowym, bowiem jego *clou* stanowią trzy pojęcia, a mianowicie: ekonomizm, osoba i organizacja. Są to jednak słowa, które dotyczą każdego na co dzień, zwłaszcza pracujących. Ludzie zazwyczaj posługują

się zamiennikami – nie mówi się osoba tylko człowiek, zamiast organizacja częściej używa się określenia firma. A pojęcie ekonomizm to zupełny abstrakt, który, często samym teoretykom akademickim, sprawia kłopoty w definicyjnym ujęciu. Z tego już tylko powodu zasadnym wydaje się być przybliżenie znaczenia słów. Zazwyczaj by to zrobić wystarczy wykonać kwerendę w: encyklopediach, słownikach, leksykonach. Z tych to periodyków dowiemy się, co każde z nich oznacza. Wydawać by się mogło zatem, iż gdy to uczynimy osiągnęliśmy cel, i zdobyliśmy pożądaną wiedzę. Dla wielu jest to cel ostateczny. Wiedzę o znaczeniu pojęć traktują w sposób immanentny i nie odnoszą jej do praktycznych realiów. Są jednak tacy, którzy tak zdobytą wiedzę, traktują tylko jako punkt wyjścia do dalszych analiz i na niej w sposób refleksywny, biorąc pod uwagę empiryczne doświadczenia, szukają odpowiedzi na nurtujące pytania. Mając na uwadze fakt, iż stawianie kwestii, jest czynnością naukotwórczą, również i ja postanowiłem takie sformułować. Otóż przez pryzmat odpowiedzi na pytania o znaczenie pojęć: ekonomizm, osoba, organizacja, chcę znaleźć odpowiedź na kwestię zasadniczą: *jakie jest miejsce człowieka we współczesnej organizacji?*

Organizacja

Słowo organizacja, ma swój źródłosłów klasyczny, greckiemu *organon* [gr. Οργανον] – (instrument, organ, narzędzie), odpowiadało łacińskie *organum*. W tym rozumieniu słowo to określa pewien element, będący częścią całości. Mimo, iż źródłosłów sięga czasów starożytnych, to w języku polskim słowo organizacja, pojawiło się na przełomie XVIII i XIX wieku. Zaś przedmiotem badań naukowych stało się w XX wieku.

Z uwagi na aspektywność poznania, możemy wskazać wiele definicji pojęcia organizacja. Tadeusz Kotarbiński o organizacji mówił, iż jest to „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”¹. W myśl tego określenia, elementy całości – ludzie, działają solidarnie z zamiarem osiągnięcia wspólnego celu. Cel konstytuuje działania organizacji. Wcześniej niż

¹ Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2000, s. 49

Kotarbiński, już przed II wojną światową, na ludzki aspekt organizacji, zwracał uwagę Amerykanin Chester Irving Bernard, który określał organizację jako „system świadomie skoordynowanych działań lub sił dwu lub więcej ludzi”².

Tego typu określenia organizacji, nie są wolne od krytyki. Zazwyczaj zwraca się uwagę na fakt podkreślania w definiowaniu celów organizacji jako całości, na rzecz marginalizacji celów elementów składowych (konkretnie działających ludzi). Tego typu mankamenty mają korygować teorie wykorzystywane w zarządzaniu, np.: teoria równowagi organizacyjnej. Trzeba zwrócić uwagę na fakt, iż z uwagi na aspektywność ludzkiego poznania, trudno sformułować jednoznaczną definicję organizacji. Niemniej, można wskazać takie cechy konstytutywne organizacji, które występują w większości określeń. W pewnym uproszczeniu³, możemy przyjąć, iż należą do nich:

- ludzie – członkowie organizacji,
- struktury – sposób uporządkowania działania organizacji oraz cel tegoż działania.

Zakłada się jednak, iż z uwagi na ludzki charakter organizacji (skupisko mnogości celów partykularnych) oraz fluktuację czynników zewnętrznych, cel działania organizacji, może być korygowany.

Człowiek-osoba

Zostało stwierdzone, iż każda organizacja ma charakter ludzki. Ludzki, to znaczy jaki? Kim jest człowiek? Takie pytania zadawane w XXI w. zdają się być banalne. Tak proste, że nie szukamy na nie odpowiedzi. *A priori* zakładamy, iż wiemy. No bo cóż, nie wiem kim jestem? Zatem dla jasności niniejszych rozważań pozostaje mi pokrótce powtórzyć oczywistą prawdę o człowieku. Toteż... jak napisało już wielu, na przestrzeni setek lat, człowiek jest osobą. Sformułowanie tak oczywiste, a co ono oznacza?

Słowo osoba (gr. πρόσωπον [prósopon], łac. persona) oznaczało maskę, nakładaną przez aktorów odgrywających role w teatrze antycznym. Aktor był podmiotem swych aktów o rozumnej naturze. Od łacińskiego

² Bernard Ch.I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass 1938, s. 73

³ Niniejsze rozważania, nie stanowią przedmiotu badań z zakresu metanauki o organizacji

źródłosłowu *persona*, koncepcje wyjaśniające człowieka jako osobę, noszą miano *personalizmu*. Myśl ta powstała na łonie cywilizacji łacińskiej, na którą składają się: filozofia grecka, rzymskie prawo oraz religia judeo–chrześcijańska. Początki idei personalizmu sięgają starożytności, jej zarys można znaleźć u św. Augustyna, a także u myślicieli średnio-wiecznych, na czele ze św. Tomaszem z Akwinu. Według M. Nédoncelle personalizmem określa się „każdą naukę przypisującą osobom ważne miejsce w rzeczywistości, albo tym bardziej uznającą je za jedyną rzeczywistość (*une seule réalité*). W szerszym sensie personalizm polega na domaganiu się szacunku dla osoby ludzkiej w działaniu moralnym i organizacji społeczeństwa”⁴. Współczesny personalizm wyrósł na gruncie krytyki gospodarki kapitalistycznej, cywilizacji burżuazyjnej i wartości mieszczańskich opartych na supremacji posiadania nad osobą ludzką, jej istnieniem i rozwojem.

Na łonie personalizmu możemy zauważyć dwa podejścia, a mianowicie⁵: personalizm integralny Jacquesa Maritaina oraz personalizm otwarty Emmanuela Mouniera. Maritain o człowieku, pisze tak: „... człowiek nie jest przedmiotem, tzn. nie jest wyłącznie bytem materialnym i posiadaczem biologicznego życia. Jest on świadomym i wolnym podmiotem, tj. osobą...”⁶. Wyróżnił on w człowieku dwojaki aspekt, otóż „...człowiek, jako posiadacz materialnego ciała i egzemplarz gatunku, jest jednostką. Równocześnie zaś, mając wewnątrz – duchowe „ja”, jest osobą...”⁷. Zatem widzimy, że wyznacznikiem bytu ludzkiego, który stanowi o jego niepowtarzalności jest jego duchowe „ja”, które konstytuuje go, jako osobę. Takie podejście, jest cechą charakterystyczną personalizmu.

⁴ Nédoncelle M., *Vers une philosophie de l'amour et de la personne*, Paris 1957, s. 235, [za]: Granat W., *Elementy personalistyczne w egzystencjalizmie*, „Znak”, rok XIII, maj (5), Kraków 1961, s. 677

⁵ Istnieją bardziej szczegółowe rozróżnienia personalizmu; zob., Dec I., *Personalizm*, [w]: *Powszechna encyklopedia filozofii*, T. VIII, Lublin 2007, s. 122-127; Dec I., *Personalizm czy personalizmy?*, „Wrocławski Przegląd Teologiczny” 3(2000), nr 2

⁶ Kowalczyk S., *Człowiek a społeczność. Zarys filozofii społecznej*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin 1996, s. 189

⁷ Kowalczyk S., *Człowiek w myśli współczesnej*, Wydawnictwo „Michalineum”, Warszawa 1990, s. 382

Z kolei Emmanuel Mounier dodaje, że osoba ludzka uwikłana w świat doczesny, powinna traktować go jako rzeczywistość, w której może się aktywnie potwierdzić, gdyż człowiek „staje się” nieustannie. Według Mouniera personalizm jest odpowiedzią na totalitaryzm, o czym mówi tak: „ta nazwa jest odpowiedzią na postępy totalitaryzmu, jest zrodzona przeciwko nim, akcentuje obronę osoby ludzkiej przed uciskiem aparatu organizacyjnego”⁸. Jednak personalizm jest opozycyjny zarówno względem totalitaryzmu, jak też indywidualizmu, jest ukierunkowany na wspólnotę, personaliści od początku sprzęgnęli personalizm z pojęciem wspólnoty⁹. Według nich osoba ludzka „jest punktem, z którego biorą początek wszystkie drogi świata”¹⁰.

Dostrzegając w człowieku osobę, personalizm akcentuje godność każdego człowieka, która stoi u podstaw afirmacji drugiej osoby. Celem życia społecznego w personalizmie, nie jest konsumpcjonizm, lecz każdy człowiek i tylko człowiek. Trzeba stwierdzić, iż właściwa koncepcja społeczna, jest warunkowana przez właściwą koncepcję człowieka. Dlatego też prawidłowe odczytanie natury ludzkiej, jest kluczem do rozwikłania wszelkich błędów ustrojowych. Trzeba pamiętać o tym, iż osoba „to zawsze konkretny byt rozumny i wolny, zdolny do tych wszystkich działań, do których tylko rozumność i wolność dysponuje”¹¹. Właściwe bytowi ludzkiemu myślenie, jest podstawą wszelkiej twórczości, natomiast wolność woli całej moralności. Prawidłowo odczytana moralność natomiast porządkuje wszelkie relacje pomiędzy indywidualną osobą a wspólnotą, pomiędzy dobrem osobistym, a dobrem wspólnym. Karol Wojtyła zauważa, iż w myśl personalizmu tomistycznego „osoba ma się podporządkować społeczeństwu w tym wszystkim, co jest nieodzowne dla realizacji dobra wspólnego, przy czym prawdziwe dobro wspólne nigdy nie zagrazi prawdziwemu dobru osoby, chociaż nawet może pomagać się od tej ostatniej poważnych ofiar”¹². Zwróćmy uwagę bowiem

⁸ Mounier E., *Qu'est-ce que le personnalisme?*, tłum. Krasiński A., [w]: Mounier E., *Co to jest personalizm? oraz wybór innych prac*, red. Krasiński A., Społeczny Instytut Wydawniczy „Znak”, Kraków 1960, s. 163

⁹ Ibidem, s. 164

¹⁰ Ibidem

¹¹ Wojtyła K., *Personalizm tomistyczny*, [w]: „Znak”, rok XIII, maj (5), Kraków 1961, s. 666

¹² Ibidem, s. 673

na to, iż społeczeństwo, organizacje to twór doczesny, zaś osoba to twór wieczny. Poczucie wspólnoty i nakierowanie na dobro wspólne stanowi fundament relacji społecznych, w których człowiek jest podmiotem. Jednak samo pojęcie dobra wspólnego, jest „pojęciem analogicznym, gdyż sama rzeczywistość tego dobra podlega różnicowaniu, a więc analogii proporcjonalności”¹³. Czym innym jest dobro wspólne w małżeństwie, czym innym w narodzie, a czym innym w organizacji.

Ekonomizm

Skłonność utopistyczna (*utopian propensity*), mająca zapewnić człowiekowi szczęście, towarzyszy ludzkości od najdawniejszych czasów. Pomimo licznych nieudanych prób jej realizacji nadal są podejmowane zamiary stworzenia doskonałej społeczności. Za utopię dnia dzisiejszego można uznać pewne formy globalizmu. Globalizm (łac. *globus* – kula, bryła, *globare* – tworzyć kulę, gromadzić się) to ideologia, która zakłada unifikację procesów gospodarczych, ujednolicenie standardów politycznych, jak również posługiwanie się jednym schematem cywilizacyjno – kulturowym. Bardzo często oprócz terminu „globalizm”, pojawia się termin „globalizacja”. Globalizacja jest procesem, w którym są realizowane założenia globalizmu. Inne określenia tego zjawiska, które pojawiają się w literaturze, to: mundializm, planetaryzm, uniwersalizm, multikulturalizm.

Globalizm bazuje na systemie ideologicznym neoliberalizmu i przy pomocy narzędzi funkcjonalnych takich, jak: rynki finansowe, mass-media oraz technologie informatyczne steruje masami ludzkimi, starając się stworzyć jednakowe mechanizmy działania oraz wzory zachowań populacji światowej. Proces globalizacji szczególnie objawia się w wymiarze gospodarczym, politycznym i cywilizacyjno kulturowym. Mundializm w sferze gospodarczej oparty jest na kapitalizmie hołdującym zasadzie wolnego rynku, co sprzyja powstawaniu światowych koncernów oraz oparciu finansów krajowych na zachowaniach światowych rynków finansowych. Zarówno w wymiarze gospodarczym jak i politycznym przejawem globalizacji jest szereg instytucji, które swym

¹³ Wojtyła K., *Osoba: podmiot i wspólnota*, [w]: „Roczniki filozoficzne”, Tom XXIV, zeszyt 2, Lublin 1976, s. 31-32

zasięgiem obejmują cały świat (np.: Bank Światowy, Światowa Organizacja Handlu, Organizacja Narodów Zjednoczonych) lub też jego istotną część (np. Unia Europejska).

Początkowo termin „globalizacja” odnosił się do wszystkich form umiędzynaradawiania relacji, których celem było zatarcie lokalnych partykularyzmów i wymiana informacji, towarów, dóbr kultury, usług¹⁴. Odnosił się on głównie do zjawisk życia gospodarczego. Według Nicolasa Bavereza, gospodarka globalna swój początek ma w połowie lat 70-tych minionego wieku i opiera się na czterech filarach, którymi są¹⁵:

- zmniejszenie barier celnych w wymianie handlowej, czyli otwarcie systemów ekonomicznych,
- zmniejszenie roli państwa w gospodarce, poprzez przeprowadzenie deregulacji,
- rewolucja informacyjna,
- pojawienie się kapitalizmu, którym rządzą rynki, a nie państwa.

Paweł Dembiński uważa, że: „trzema podstawowymi siłami napędowymi globalizacji jako procesu długoterminowego są: postęp technologiczny, mit czy też ideał społeczeństwa otwartego – który przeniesiony na grunt gospodarki oznacza otwartość na konkurencję – oraz etos wydajności”¹⁶. Postęp technologiczny jest konsekwencją rewolucji naukowej w XX w., jego przejawem jest rozwój technologii informatycznych i informacyjnych. Wiąże się z tym również etos wydajności – efektywności. Bowiemy we współczesnych naukach przyrodniczych kluczowym staje się zadanie wypracowania teorii mogącej przynieść największe korzyści.

Wraz z pojawieniem się gospodarki globalnej bardzo istotną rolę zaczyna odgrywać ideologia ekonomizmu, gdzie prym wiedzie hasło zysku, objawiającego się w sferze makroekonomicznej wzrostem gospodarczym. Niestety, w sferze społecznej rola ludzi – członków konstytutywnych społeczności, sprowadzona jest tylko do roli pośredników

¹⁴ Zob.: Malinvaud E., *Globalizacja i inne przekształcenia naszego systemu ekonomicznego*, tłum. Tyrc-Ostrowska M., [w]: „Communio”, Rok XXI, nr 4 (124), 2001, s. 3

¹⁵ Zob.: Baverez N., *Dialektyka globalizacji: pomiędzy dobrobytem i niestabilnością, otwarciem i wykluczeniem*, tłum. Tyrc-Ostrowska M., [w]: „Communio”, Rok XXI, nr 4 (124), 2001, s. 3

¹⁶ *Kto zyskuje, a kto traci?*, „Więź”, rok XLIV, 10 (516) 2001, s. 31

w procesie produkcji lub wymiany towarowej¹⁷. Zatem człowiek nie jest podmiotem, lecz staje się przedmiotem w relacji ekonomicznej. W starożytności Arystoteles uważał ekonomikę za sztukę zarządzania rodziną. W nowożytnym rozumieniu ekonomia, w sensie teoretycznym, była nauką o produkcji (gromadzeniu) i dystrybucji dóbr. Zarówno w ujęciu Stagiryty, jak i nowożytnych teoretyków miała pełnić funkcję służebną względem człowieka. Natomiast w dobie globalizacji plan ekonomiczny staje się celem, a człowiek pośrednikiem w jego osiągnięciu. Zatem degradacja osoby staje się faktem.

Edward Luttwak współczesny neoliberalny kapitalizm nazywa turbokapitalizmem, czyli kapitalizmem z turbodoładowaniem. Turbokapitalizm to przeciwieństwo kapitalizmu lat 1945-80, który przyniósł możliwość społeczeństwu USA i Europy Zachodniej. Turbokapitalizm przyjmuje jako aksjomat funkcjonowanie wolnego rynku. Jego zwolennicy żądają, aby przedsiębiorstwa prywatne nie podlegały państwowym regulacjom, jak również nie chcą ingerencji związków zawodowych w działalność firm. Ich celem jest zniesienie restrykcyjnych barier celnych i podatkowych. Jak w dogmat wierzą w sens prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, a także szkół, uniwersytetów, szpitali i innych instytucji życia społecznego¹⁸.

Wady kapitalizmu wymienia i opisuje Edmond Malinvaud¹⁹. Według niego konkurencja, bez ram instytucjonalnych, sprzyja powstawaniu nierównego układu sił. Różne grupy producenckie, które odniosły sukces, stają się grupami nacisku, mającymi większą możliwość oddziaływania, przez co zjawisko wolnej konkurencji samo się ogranicza. Przykładem jest sytuacja, gdzie wielkie koncerny mają nieporównywalnie większą siłę oddziaływania niż drobni producenci, przez co bardzo często eliminują tych małych z rynku. Innym zarzutem względem ideologii wolnego rynku jest to, iż wolny rynek nie zawsze jest sprawiedliwy, bowiem nie nagradza równomiernie włożonego wysiłku w osią-

¹⁷ Landes S., *Niedorzeczność ekonomizmu*, tłum. Tyrc-Ostrowska M., [w]: „Communio”, Rok XXI, nr 4 (124), 2001, s. 40-47

¹⁸ Zob., Luttwak E., *Turbokapitalizm. Zwycięzcy i przegrani światowej gospodarki*, tłum. Kania E., Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2000, s. 42

¹⁹ Zob., Malinvaud E., *Globalizacja i inne przekształcenia naszego systemu ekonomicznego*, op. cit., s. 9

gnięciu sukcesu. Bardzo często szczęśliwy traf decyduje o zysku, nie zaś praca. Stąd pojawiają się spekulanci. Fakt ten uwidacznia niezbędnosć ram prawno-instytucjonalnych, regulujących działania rynków finansowych. Wadą kapitalizmu jest również to, że gospodarka wolnorynkowa, pozostawiona sama sobie, nie ma możliwości w sytuacjach kryzysowych sama się obronić. Konsekwencją tego stanu rzeczy są bankructwa lub brak stabilności przedsiębiorstw. Stąd też widoczna potrzeba funkcjonowania zewnętrznych i niezależnych od rynku instytucji finansowych, które będą wsparciem w sytuacjach zagrożenia. Bowiem kryzysy na światowych rynkach finansowych zdarzają się bardzo często (np. w południowo – wschodniej Azji i Korei w 1997 roku, od roku 2008 do dziś w Stanach Zjednoczonych, Azji i Europie).

Nowoczesny kapitalizm wolnorynkowy prowadzi do pewnego paradoksu. Wspomniany powyżej Edward Luttwak zauważa, iż „środowisko naturalne jest coraz bardziej chronione przez surowe ograniczenia zarówno działalności gospodarczej, jak i aktywności prywatnej, natomiast środowisko społeczne jest w coraz większym stopniu pozostawione na łasce i niełasce prywatnego biznesu”²⁰. Fakt ten rodzi niebezpieczeństwo dla człowieka. Owo rozerwanie środowiska naturalnego i społecznego nie powinno występować. Rolą państwa powinna być troska o obydwie sfery ludzkiej egzystencji. Jan Paweł II w encyklice *Centesimus annus* pisze: „Do obowiązków Państwa należy troska o obronę i zabezpieczenie takich dóbr zbiorowych jak środowisko naturalne i środowisko ludzkie, których ochrony nie da się zapewnić przy pomocy zwykłych mechanizmów rynkowych. Jak w czasach dawnego kapitalizmu na państwie spoczywał obowiązek obrony podstawowych praw pracy, tak teraz wobec nowego kapitalizmu na Państwie i całym społeczeństwie spoczywa obowiązek *obrony dóbr zbiorowych*, stanowiących między innymi ramy wyznaczające jedyną przestrzeń, w której człowiek może w uprawniony sposób realizować własne, indywidualne cele”²¹. Niestety, o ile w procesie globalizacji dostrzeżono potrzebę troski o środowisko naturalne, to troska o środowisko ludzkie nie jest spełniana. Los

²⁰ Ibidem, s. 220

²¹ Jan Paweł II, *Centesimus annus*, [w]: *Encykliki Ojca Świętego Jana Pawła II*, Kraków 1997, s. 674-675

człowieka w dużej mierze, na co zwraca uwagę Luttwak, jest zależny od decyzji biznesmenów.

Jako kwintesencję tego etapu rozważań trzeba postawić pytanie, czy kapitalizm jako globalny system ekonomiczny jest teorią właściwą dla społeczeństw czy też nie? Odpowiedź na tę kwestię nie jest jednoznaczna. Otóż jak pisze Jan Paweł II, „jeśli mianem „kapitalizmu” określa się system ekonomiczny, który uznaje zasadniczą i pozytywną rolę przedsiębiorstwa, rynku, własności prywatnej i wynikającej z niej odpowiedzialności za środki produkcji, oraz wolnej ludzkiej inicjatywy w dziedzinie gospodarczej, na postawione wyżej pytanie należy z pewnością odpowiedzieć twierdząco, choć może trafniejsze byłoby tu wyrażenie „ekonomia przedsiębiorczości”, „ekonomia rynku”, czy po prostu „wolna ekonomia”. Ale jeśli przez „kapitalizm” rozumie się system, w którym wolność gospodarcza nie jest ujęta w ramy systemu prawnego, wprzęgającego ją w służbę integralnej wolności ludzkiej i traktującego jako szczególny wymiar tejże wolności, która ma przede wszystkim charakter etyczny i religijny, to wówczas odpowiedź jest zdecydowanie przecząca”²². Globalizacja światowej gospodarki nie uwzględnia integralnej wolności ludzkiej, człowiek nie jest traktowany jak podmiot życia społecznego. Światowe koncerny tam lokują swoje fabryki, gdzie jest tania „siła robocza”, gdzie regulacje prawne pozwalają wykorzystywać ludzi do wyczerpującej pracy. Na pracy jednych, bogacą się drudzy. Czy zatem w oparciu o taką zasadę, można zbudować szczęśliwe społeczeństwo, dobrą organizację?

Człowiek we współczesnej organizacji

Jeszcze za czasów odgrywania dominującej roli systemu marksistowsko-leninowskiego w Europie Środkowej i Wschodniej, polski filozof Józef Maria Bocheński, opublikował w Szwajcarii książkę pod znamienym tytułem „Sto zabobonów”. W Polsce legalnie ukazała się ona dopiero po roku '89. Jednym z haseł opisanych przez myśliciela, jest ekonomizm, który określa jako: „wierzenie, że człowiek ma tylko tzw. potrzeby materialne (jadło, mieszkanie itp.) względnie, że zaspokojenie potrzeb materialnych pociąga za sobą automatycznie zaspokojenie

²² Ibidem, s. 677-678

wszystkich innych i szczęście ludzi”²³. Takie podejście według Bocheńskiego, jest uzasadnione jedynie w sytuacjach, gdy, w danym czasie i na danym obszarze, panuje głód. Ekstrapolowanie tego stanu na obszary i czasy dobrobytu, jest błędem i zniewala człowieka.

Bardzo często ludzie w swych działaniach podkreślają aspekt swojej wolności i swoich praw. Brzmi to zazwyczaj: *robię tak, bo jestem wolny; robię tak, bo mam do tego prawo*. Świetnie, iż w społeczeństwie panuje poczucie własnych praw. Jednocześnie szkoda, iż wielu ludzi tych praw nie uświadamia sobie, zazwyczaj zatrzymując się na prawie najbardziej podstawowym (prawo do zachowania życia), najbliższym naturze. Trzy zasadnicze obszary prawa naturalnego osoby, zostały sformułowane w VI w. w „Kodeksie Justyniana”. Tymi prawami – inklinacjami są: prawo do zachowania życia, prawo do przekazywania życia oraz prawo do osobowego rozwoju w prawdzie. Każdy człowiek z natury dąży do życia. Aby zaspokoić ów pęd musi zdobywać pokarm – dobro użyteczne. Realizacja tego prawa, czyni nas zdolnymi do spełniania innych praw, a mianowicie przekazywania życia – prokreacja oraz osobowego rozwoju w prawdzie. Osobowy rozwój w prawdzie dokonuje się w społeczeństwie – w różnego typu organizacjach²⁴.

Dziś osoba żyjąca w świecie, jest narażona na wiele pułapek. Ideologie zniewolenia oddziałują cały czas. Najbardziej aktywne są ruchy będące konsekwencją wyznawania utylitarystycznego indywidualizmu oraz ekonomizmu. Prowadzi to do hedonizmu (szerzące się idee różnorodnych praw seksualnych z prokreacją niemających nic wspólnego) oraz materializmu (konsumpcjonizm), gdzie realizacja inklinacji do zachowania życia, stanowi istotę egzystencji. Człowiek – korona stworzenia, traci swój prymat. Bardzo często czyni to nieświadomie ulegając powszechnym modom, bądź też jest do tego zmuszany przez struktury organizacyjne. Gra organizacyjna toczy się bowiem w środowisku otwartym na trendy światowe, gdzie media i technologie informatyczne kształtują wzory zachowań szerokich mas. Stąd też decydenci organizacyjni są w stanie przewidzieć reakcje wykonawców na podjęte decyzje.

²³ Bocheński J.M., *Sto zabobonów: krótki filozoficzny słownik zabobonów*, PHILED sp z oo, Kraków 1992

²⁴ Zob.: Krapiec M.A., *Prawo naturalne a etyka (moralność)*, [w]: *Filozofia prawa a tworzenie i stosowanie prawa*, IWS-OTK, Katowice 1992

Zarządzają oni bowiem „zasobem”, „kapitałem” ludzkim, członkowie którego bardzo często nie są świadomi cech swojego osobowego jeststwa, bądź też muszą zabijać wewnętrzną świadomość, degradując samego siebie w imię innych celów.

Świadomość zagubienia, degradacji osoby w organizacji staje się powszechna. Podnoszą się głosy i działania by ten stan zmienić. W ostatnich latach nasilają się działania propagujące tzw. społeczną odpowiedzialność biznesu (ang. CSR – *Corporate Social Responsibility*). Efektem tych przedsięwzięć, jest norma (ISO 26000) ogłoszona w 2010 roku przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO). Trzeba jednak stwierdzić, iż norma sama w sobie nic nie zmienia, jeżeli ludzie nie będą jej stosować. A jeśli nawet zaczną działać tylko i wyłącznie z uwagi na nią, to będzie ona deontologicznym wykładnikiem – kryterium działania. Znacznie prościej jest odnaleźć wartość osoby, zarówno w odniesieniu do siebie, jak też do innych. Nie wymaga to znajomości katalogu praw lecz postrzegania (afirmowania) drugiego jak siebie samego. Szczególnie dotyczy to relacji organizacyjnych, gdzie wielu ludzi jest w interakcji. Współczesne organizacje to miejsca pracy, są to jednocześnie miejsca, gdzie winna realizować się inklinacja do osobowego rozwoju w prawdzie, praca jest zatem fundamentem i podstawowym dobrem dla człowieka (socjalizuje go, daje środki do życia, daje satysfakcję z udziału we wkład w dobro wspólne). Zatem relacje międzyludzkie charakteryzujące się: indywidualizmem, materializmem i technokracją, zastąpić należy: wzajemnym braterstwem, bezinteresownością i solidarnością²⁵. Tak rodzi się wspólnota ludzi wzajemnie się szanujących.

Zysk jest dobry, ale nie może zniewalać w działaniu. Jest on bowiem konsekwencją solidnej wspólnotowej pracy, swoistą premią. Nie może zaś stanowić celu samego w sobie. Kiedy bowiem zysk staje się celem nadrzędnym organizacji, wówczas członkowie organizacji stają się środkiem do realizacji tego celu, stają się niewolnikami ekonomizmu.

²⁵ Zwracał na to uwagę Benedykt XVI w przemówieniu do uczestników zgromadzenia plenarnego Papieskiej Rady „Iustitia et Pax” w dn. 3.12.2012 r.

BIBLIOGRAFIA

1. Baverez N., *Dialektyka globalizacji: pomiędzy dobrobytem i niestabilnością, otwarciem i wykluczeniem*, tłum. Tyrc-Ostrowska M., [w]: „Communio”, Rok XXI, nr 4 (124), 2001.
2. Bernard Ch.I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass 1938.
3. Bocheński J.M., *Sto zabobonów: krótki filozoficzny słownik zabobonów*, PHILED sp z oo, Kraków 1992.
4. Dec I., *Personalizm czy personalizmy?*, „Wrocławski Przegląd Teologiczny” 3(2000), nr 2.
5. Dec I., *Personalizm*, [w]: *Powszechna encyklopedia filozofii*, T. VIII, Lublin 2007.
6. Granat W., *Elementy personalistyczne w egzystencjalizmie*, „Znak”, rok XIII, maj (5), Kraków 1961.
7. Jan Paweł II, *Centesimus annus*, [w]: *Encykliki Ojca Świętego Jana Pawła II*, Kraków 1997.
8. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2000.
9. Kowalczyk S., *Człowiek a społeczność. Zarys filozofii społecznej*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin 1996.
10. Kowalczyk S., *Człowiek w myśli współczesnej*, Wydawnictwo „Michalineum”, Warszawa 1990.
11. Krapiec M.A., *Prawo naturalne a etyka (moralność)*, [w]: *Filozofia prawa a tworzenie i stosowanie prawa*, IWS-OTK, Katowice 1992.
12. *Kto zyskuje, a kto traci?*, „Więź”, rok XLIV, 10 (516) 2001.
13. Landes S., *Niedorzeczność ekonomizmu*, tłum. Tyrc-Ostrowska M., [w]: „Communio”, Rok XXI, nr 4 (124), 2001.
14. Luttwak E., *Turbokapitalizm. Zwycięzcy i przegrani światowej gospodarki*, tłum. Kania E., Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2000.
15. Malinvaud E., *Globalizacja i inne przekształcenia naszego systemu ekonomicznego*, tłum. Tyrc-Ostrowska M., [w]: „Communio”, Rok XXI, nr 4 (124), 2001.
16. Mounier E., *Qu'est-ce que le personnalisme?*, tłum. Krasiński A., [w]: Mounier E., *Co to jest personalizm? oraz wybór innych prac*, red. Krasiński A., Społeczny Instytut Wydawniczy „Znak”, Kraków 1960.

17. Nédoncelle M., *Vers une philosophie de l'amour et de la personne*, Paris 1957. Wojtyła K., *Osoba: podmiot i wspólnota*, [w]: „Roczniki filozoficzne”, Tom XXIV, zeszyt 2, Lublin 1976.
18. Wojtyła K., *Personalizm tomistyczny*, [w]: „Znak”, rok XIII, maj (5), Kraków 1961.

DR ŁUKASZ STEFANIAK – filozof, ekonomista i socjolog, wykładowca akademicki. Autor m.in.: *Utopizm: źródła myślowe i konsekwencje cywilizacyjne*, Lublin 2011.

e-mail: lukaszstefaniak@poczta.fm

Bibliografia

1. Abernathy W.J., Clark K.B., *Innovation: Mapping the winds of creative destruction*, „Research Policy”, 1985, t.14, nr 1
2. Abreu A., Camarinha-Matos, L.M., *On the role of value systems to promote the sustainability of collaborative environments*, „International Journal of Production Research”, 2008, tom.46, nr. 5, s. 1207-1229
3. Adamczyk M., *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, Gazeta-IT, 2003, nr 9
4. Adebahr H., *Auslandsaktivitäten deutsche Unternehmen – Chancen der Zukunftssicherung*, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Köln, Dortmund 1980
5. Agha S., Alrubaiee L., Jamhour M., *Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance*, „International Journal of Business and Management”, 2012, tom. 7, nr. 1, s. 192-201
6. *Analiza i ocena wpływu integracji Polski z Unią Europejską w sferze ekonomiczno-społecznej*, Raport Podzespołu Zadaniowego nr 29, powołanego przez Komitet Integracji Europejskiej, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 1998
7. Annunzio S., *E-Leadership*, Free Press, New York 2001
8. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
9. Avolio J., Bruce, Kahai s. Surinder, *Adding „E” to ELeadership: How it may impact your leadership.*, „Organizational Dynamics”, 2003, tom.31, Nr 4
10. Baverez N., *Dialektyka globalizacji: pomiędzy dobrobytem i niestabilnością, otwarciem i wykluczeniem*, tłum. Tyrc-Ostrowska M., [w]: „Communio”, Rok XXI, nr 4 (124), 2001.
11. Bełdowski J., *Administracja przyjazna przedsiębiorcom*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011
12. Bennis W., Goldshmit J., *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*, NY: Basic Books, New York 2010

13. Bernard Ch.I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass 1938.
14. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydanie 8, Difin, Warszawa 2008
15. Birkinshaw J.M., Bessant J., Delbridge R., *Finding, Forming and Performing: Creating Networks For Discontinuous Innovation*, „California Management Review”, 2007, t.49, nr 3
16. Błaszczuk A, Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004
17. Bocheński J.M., *Sto zabobonów: krótki filozoficzny słownik zabobonów*, PHILED sp z oo, Kraków 1992.
18. Boroń J., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo AE, Poznań 1991
19. Botha S., Claassens M., *Leadership competencies: The contribution of the Bachelor in Management Leadership (BML) to the development of leaders at First National Bank*, „International Business & Economics Research Journal”, 2010, tom 9, Nr 10
20. Bowem R.B., Practice the Five R's to Motivate Workers, Johnson.K.L. (ed.) „HR magazine guide to managing people”, SHRM, Virginia 2006
21. Buś M., *Polski rynek Call/Contact Center 2012*, Outsourcing & More nr 5(6) 2012
22. Byrne J.M., Brant R., Port O., *The virtual corporation*, „Business Week”, 8 February 1993
23. Cascio W.F., Shurygailo S., *E-Leadership and virtual teams*, „Organizational Dynamics”, 2003, tom. 31, nr. 4
24. Cascio W., *Managing a virtual workplace*. „Academy of Management Executive”, 2000, tom.14, nr.3
25. Castells M., *Galaktyka Internetu*, Rebis, Poznań 2003
26. Cavusgil S.T., *Differences among exporting firms based on their degree of internationalisation*. Journal of Business Research, 1984
27. ChangingMinds.org, http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager_leader.htm)

28. Chang Y.-C., Chang H.-T., Chi H.-R., Chen M.-H., Deng L.-L., *How do established firms improve radical innovation performance? The organizational capabilities view*, „Technovation”, 2012, t.32, nr 7–8
29. Christensen C.M., Raynor M.E., *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press 2003
30. Chutnik M., Grzesik K., *Leading a Virtual Intercultural Team. Implications for Virtual Team Leaders*, „Journal of Intercultural Management”, 2009, tom 1, Nr. 1
31. Cook A., *Budowanie zespołu* [w:] Stewart D. (red.), *Kierowanie, PWE*, Warszawa 2002
32. Crandall F.N., Wallance M.J., (2002), *HR strategy in virtual organizations*, [w:] Heneman R.L., Greenberger D.B., (eds.), „Human resource management in virtual organizations”, Information Age Publishing, USA, 2002
33. Cushman D. P., King S.S., *Communication best practices at Dell, General Electric and Microsoft and Monsanto*, State University of New York Press, Albany, NY. 1997
34. Czapiński, J., *wypowiedź dla Programu I Polskiego Radia z dnia 5.10.2012 roku* www.polskieradio.pl [dostęp: 13.03.2013]
35. Czekaj J., Dresler Z., *Podstawy zarządzania finansami firm*, PWN, Warszawa 1995
36. Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, wyd. II poprawione, Gdańsk 2004
37. Daszkiewicz N., Wasilczuk J., Dominiak P., *Europejski sektor małych i średnich przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki światowej* [w:] Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz N. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Francji, Włoch, Czech i Polski*, Wyd. SPG, Gdańsk 2005
38. Daszkiewicz N., Wasilczuk J., Dominiak P., *Małe i średnie przedsiębiorstwa wobec procesów integracji gospodarki światowej– teoria i metodologia badań* [w:] Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz N. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji*

- i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Francji, Włoch, Czech i Polski*, Wyd. SPG, Gdańsk 2005
39. Davenport T. H., *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts 2005
40. Davenport T., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 1998
41. Dec I., *Personalizm czy personalizmy?*, „Wrocławski Przegląd Teologiczny” 3(2000), nr 2.
42. Dec I., *Personalizm*, [w]: *Powszechna encyklopedia filozofii*, T. VIII, Lublin 2007.
43. Dobrołowicz W., *Psychodydaktyka kreatywność*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Psychologii Społecznej, Warszawa 1995
44. Dörnberg E.A., *Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen – Auswirkungen auf Organisationsstruktur und Führungsstil*, Gottingen, Vandenhoeck, Ruprecht 1982,
45. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorstwo. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992
46. Drucker P.F., *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999
47. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001
48. Duda-Piechaczek E., *Controlling – wspieranie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. One Press, Gliwice 2007
49. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008-2010*, Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa 2012, s. 160
50. Earley P.C., *Culture Self Identity and Work*, Oxford University Press, New York-Oxford 1993
51. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005
52. Facts On File, *Leadership Skills*, Third Edition, „Career Skills Library”, Ferguson Infobase Publishing, New York 2009
53. Fedorowicz Z., *Polityka fiskalna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998
54. Fjermestad J., (2009), *Virtual Leadership for a Virtual Workforce*, Chief Learning Officer, 2009 http://clomedia.com/articles/view/virtual_leadership_for_a_virtual_workforce

55. Fritz M. B., Manheim M. L., *Managing Virtual Work: A Framework for Managerial Action*, [w:] Sieber P., Kriesse J. (eds.), „Organizational Virtualness”, Simowa Verlag, Berno 1998
56. Gableta M., *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, problemy praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999
57. Garden T., *Create an Environment That Promotes Confidence, Trust and Satisfaction to Motivate Employees*, [w:] Johnson L. K. (ed.), „HRM Magazine Guide to Managing People”, Society for Human Resource Management, Virginia 2006
58. Ghilic-Micu B., Maracine V., Stoica M., Ciocan S., *Managing Knowledge in Digital Economy: The Role of Virtual Organizations*, [w:] „Proceedings of ECMLG 2011 The 7th European Conference on Management, Leadership and Governance”, SKEMA Business School, Sophia-Antipolis, Francja, 6-7 października 2011
59. Gibbons G., *Budowanie odpowiedzialności biznesu*, [w:] Zarządzanie firmą, część 1, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2007
60. Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001
61. Gliński B., Kuc B. (red.) *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990
62. Gliński B., „Stosunki partnerskie jako metoda motywowania pracowników”, „Rzeczpospolita” 20 czerwca 1997 nr 142
63. *Globalisation and small and medium enterprises*, OECD, Paris 1997
64. Gobilliat E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008
65. Goleman D., Boyatzis R., *Social Intelligence and the Biology of Leadership*, „Harvard Business Review”, 2008, 82 (1)
66. Gooty J., Connelly S., Griffith J., Gupta A., *Leadership, affect and emotions: A state of the science review*, „The Leadership Quarterly”, 2010, tom.21, nr. 6, Publisher: Elsevier B.V.
67. Gościński J., *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWN, Warszawa 1977

68. Graf T., *The Future of OD: Developing an Effective Virtual Organization for the OD Network*, „OD Practitioner”, 2009, tom 41, nr 3
69. Granat W., *Elementy personalistyczne w egzystencjalizmie*, „Znak”, rok XIII, maj (5), Kraków 1961.
70. Grenier R., Metes G., *Going virtual: Moving your organization into the 21st century*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall P T R 1995
71. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2007
72. Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli Przedsiębiorstwo Przyszłości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010
73. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstw wirtualne*, Difin, Warszawa 2002
74. Grzybek R., *Generacja Y – wyzwania dla zarządzających*, Personel Plus, nr 03(52) 2012
75. Grzywacz J., *Kapitał w przedsiębiorstwie i jego struktura*, SGH, Warszawa 2008
76. „Gus” Gustafson J., *Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu?*, [w:] Zarządzanie firmą część 1, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2007
77. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999
78. Harris J., De Long D.W., *Do you have what it takes to be an e-manager?*, „Strategy and Leadership”, 2001, tom. 29, nr 4
79. Hoefling T., *Working Virtually: Managing People for Successful Virtual Teams and Organizations*, Stylus Publishing, Virginia 2003
80. Holland C.P., *The Importance of Trust and Business Relationships in the Formation of Virtual Organizations*, [w:] Sieber P., Kriese J., (eds.) „Organizational Virtualness”, Simowa Verlag, Berno 1998
81. Holman D., Batt R., Holtgrewe U., *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*, 2007.
82. Hordyńska M., „Lider współczesnej organizacji, etyk-ekolog”, praca dyplomowa pod kier. dr J. Brody, Politechnika Śl., Wydział

- Organizacji i Zarządzania, Studia Podyplomowe – „Zarządzanie organizacjami”, Katowice, luty 2005
83. HRM Interview with Global Dynamics, Inc.; *Successfully Transitioning to a Virtual Organization: Challenges, Impact and Technology*, [w:] ‘HRMagazine’, kwiecień 2010, tom 55, nr 4, p. 1-9. available on: www.global-dynamics.com.
84. Hughe J.A., O’Brien J., Randall D., Rouncefield M., Tolmie P., *Some „real” problems of „virtual” organization*, „New Technology, Work and Employment, 2001, tom 16, nr 1
85. Jaegers H., Jansen W., Steenbakkens W., *Characteristic of Virtual Organizations, ”Organizational Virtualness”*, [w:] Sieber P., Grese J. (eds.), Simowa Verlag Bern, 1998
86. Jan Paweł II, *Centesimus annus*, [w:] *Encykliki Ojca Świętego Jana Pawła II*, Kraków 1997.
87. Johanson J., Vahlne J.E., *The Internationalization Process of the firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Commitments*, *Journal of International Business Studies* 8, 1977
88. Kaczmarek T.T., *Zarządzanie płynności finansów małych i średnich przedsiębiorstw – ujęcie praktyczne*, Difin, Warszawa 2007
89. Kaczyński T., Charkiewicz M., *Skutki ograniczenia czasu trwania kontroli podatkowej*, [w:] *Ordynacja podatkowa. Kontrola realizacji zobowiązań podatkowych*, red. r. Dowgier, Wydawnictwo Temida 2, Białystok 2012
90. Kadysz P., *Controlling, planowanie, kontrola, kierowanie*, Placet, Warszawa 2007
91. Kałużny S., *Kontrola w banku*, Wyd. Tutor, Warszawa 1995
92. Kałużny S., *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka*. Podręcznik akademicki. PWE, Warszawa 2008
93. Kałużny S., *Kontrola wewnętrzna w firmie*. Polski Instytut Kontroli Audytu i Kontrolingu, Warszawa 2007
94. Kałużny S., *Leksykon kontroli*, Wyd. Dosko, Warszawa 2006
95. Kałużny S., *Nadzór i kontrola w przedsiębiorstwie*, Kwantum, Warszawa 1998
96. Kanter Moss R., *Evolve!. Succeeding In the Digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston 2001

97. Kasper-Feuhrer E.C., Ashkanasy N.M., *The Interorganizational Virtual Organization. Defining a Weberian Ideal*, „International Studies of Management and Organization”, 2003, tom. 33, nr. 4
98. Kelley D.J., O'Connor G.C., Neck H., Peters L., *Building an organizational capability for radical innovation: The direct managerial role*, „Journal of Engineering and Technology Management”, 2011, t.28, nr 4
99. Kirkman B.L., Rosen B., *Powering up teams*, „Organizational Dynamics”, 2000, tom. 28(3)
100. Kirkman B.L., Rosen B., Tesluk P., Gibson C., *The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face to face interaction*, „Academy of Management Journal”, 2004, tom 47, nr 2
101. Kisielnicki J., *Virtual organization as chance for enterprise development*, [w:] Kisielnicki (ed.), „Modern organizations in virtual communities.”, IRM Press, Hershey 2002
102. Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa 2004
103. Kissler D. Garry, *E-Leadership*, „Organizational dynamic”, 2001, tom. 30, nr 2.
104. Klimas M., *Kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2005
105. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).
106. Koontz H., O'Donnell C., *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa 1996
107. Kosek-Wojnar M., *Zasady podatkowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2012
108. Kossowska M., Sołtysińska I , *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
109. Kostecki M.J., *Glosariusz call center/help desk*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
110. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2000.
111. Kowalczyk S., *Człowiek a społeczność. Zarys filozofii społecznej*, Redakcja Wydawnictw KUL, Lublin 1996.

112. Kowalczyk S., *Człowiek w myśli współczesnej*, Wydawnictwo „Michalineum”, Warszawa 1990.
113. Kowalska K., *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Triada, Dąbrowa Górnicza 2001
114. Koźmiński A. i Piotrowski W., (red) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007
115. Koźmiński A.K., Jemielniak D. (eds.), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
116. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
117. Kożusznik B., Jezierski T., *Psychologia doskonalenia zespołów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1984
118. Kożusznik B., *Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności*, Wydawnictwo UŚ, Katowice 1998
119. Krąpiec M.A., *Prawo naturalne a etyka (moralność)*, [w]: *Filozofia prawa a tworzenie i stosowanie prawa*, IWS-OTK, Katowice 1992.
120. *Kto zyskuje, a kto traci?*, „Więź”, rok XLIV, 10 (516) 2001.
121. Kuc B.R., *Audyt wewnętrzny, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2005
122. Kuc B.R., *Controlling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006
123. Kuc B.R., *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Wyd. Menedżerskie, Warszawa 2009
124. Kuc B.R. *Zarządzanie doskonale*, Wyd. Menedżerskie, Warszawa 2000
125. Kuc B. R., *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000
126. Kuklińska-Sadłocha, *Controlling bankowy*, Bankowe „ABC” Bank i Kredyt, nr 68/2000
127. Kulicki J., *Procedury kontrolne w sprawach zobowiązań podatkowych*, Wydanie pierwsze, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2012
128. Kulikowski K. (2013), *Jak podnosić zaangażowanie pracowników?*, <http://www.rynekpracy.pl> [dostęp: 14.03.2013].

129. Landes S., *Niedorzeczność ekonomizmu*, tłum. Tyrc-Ostrowska M., [w]: „Communio”, Rok XXI, nr 4 (124), 2001.
130. Lin Yan, *Virtual Organizing in Born Global Organizations: Infrastructure, Coordination, and Identification*, „6th International Conference on Intellectual Capital”, Londyn 2009
131. Lipnack J., Stamps J., *Virtual Teams People Working Across Boundaries with Technology* (second ed.), John Wiley & Sons, New York 2000
132. Litwińczuk H., *Prawo podatkowe przedsiębiorców*, Wydawnictwo KiK, Warszawa 2000
133. Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
134. Luttwak E., *Turbokapitalizm. Zwycięzcy i przegrani światowej gospodarki*, tłum. Kania E., Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2000.
135. Majchrzycka-Guzowska A., *Finanse i prawo finansowe*, Wydanie 9, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2011
136. Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2000
137. Malcolm W., Morgen W., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
138. Malhotra A., Majchrzak A., Rosen B., *Leading virtual teams*, Academy of Management Perspective, 2007, nr 21
139. Malinvaud E., *Globalizacja i inne przekształcenia naszego systemu ekonomicznego*, tłum. Tyrc-Ostrowska M., [w]: „Communio”, Rok XXI, nr 4 (124), 2001.
140. Marciniak S., *Controlling, Filozofia, Projektowanie*, Difin, Warszawa 2001
141. Mariański A., *Rodzaje postępowań w ordynacji podatkowej: czynności sprawdzające, kontrola oraz postępowanie podatkowe*, „Przegląd Podatkowy” 2010, nr 4
142. Martins L.L., Gilson L.L., Maynard M.T., *Virtual teams : What do we know and where do we go from here ?*, „Journal of Management”, 2004, tom 30

143. Masłyk-Musiał E., Bulinska H., 2011, *ZZL wieku Internetu– przywództwo w e-kulturze*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, 2011, nr 1(78)
144. Masłyk-Musiał E., Bulińska H., *Human Resources in the Internet era– leadership in e-culture*, [w:] Włodarkiewicz – Klimek H. (ed.), „Entrepreneurship and innovations”, Poznań 2010
145. Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
146. Masłyk-Musiał E., *Praktyka organizacji w ruchu. Strategie i kompetencje w zmianach*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2006
147. Masłyk-Musiał E., *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1996
148. Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa 2011
149. Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005
150. Matthyssens P., Pauwels P., Vandenbempt K., *Strategic Behavior in Globalizing Markets: Case Studies on the Internationalization of Mid-Sized MNEs*, [w:] *Preceedings of 6th Workshop in International Business*, University of Vaasa, 2001
151. Maxwell J., *Prawa przywództwa*, Studio Emka, Warszawa 2001
152. Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., *An integration model of organizational trust*, (in): *Academy of Management Review*, 1995, vol. 2
153. Mączyńska E.(red. nauk), *Meandry upadłości przedsiębiorstw. Kłęska czy druga szansa?*, SGH, Warszawa 2009
154. McClelland, D.C., *Testing for competence rather than intelligence*, „American Psychologist”, 1973, tom. 28
155. McDermott C.M., Connor G.C.O., *Managing radical innovation : an overview of emergent strategy issues*, „The Journal of Product Innovation Management”, 2002, t.19, nr July 1999
156. Melezini A., *Problematyka zawiadamiania oraz fakultatywności kontroli podatkowej przedsiębiorców – wybrane zagadnienia*, [w:] *Ordynacja podatkowa. Kontrola realizacji zobowiązań podatkowych*, red. r. Dowgier, Wydawnictwo Temida 2, Białystok 2012

157. Mercurio N., *Savvy Communication for Virtual Leadership*, „Canadian Manager”, 2010, tom. 35, nr 1
158. Minguzzi A., Passaro R., *Entrepreneurship Behaviour and International Market Activi: Some Empirical Findings from a cross-Sector Analysis*, Research Institute on Service Activities, National Research Council, Naples 1993
159. Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007.
160. Moczydłowska J., *Psychologiczne bariery w zarządzaniu wiedzą*, [w]: Grudzewski W., Merski J., *Zarządzanie wiedzą istotą organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Warszawa 2004
161. Mounier E., *Qu'est-ce que le personnalisme?*, tłum. Krasiński A., [w]: Mounier E., *Co to jest personalizm? oraz wybór innych prac*, red. Krasiński A., Społeczny Instytut Wydawniczy „Znak”, Kraków 1960.
162. Mowshowitz A., *On the theory of virtual organization*, „System Research and Behavioural Science”, 1997, tom.14, nr 6
163. Msanjila S.S., Afsarmanesh H., *Trust analysis and assessment in virtual organization breeding environments*, „International Journal of Production Research”, 2008, tom. 46, nr 5
164. Münnich M., *Kontrola podatkowa. Geneza i rozwój procedury*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2010.
165. Nédoncelle M., *Vers une philosophie de l'amour et de la personne*, Paris 1957. Wojtyła K., *Osoba: podmiot i wspólnota*, [w]: „Roczniki filozoficzne”, Tom XXIV, zeszyt 2, Lublin 1976.
166. Niezgódka-Medek M., [w:] Babiarz S., Dauter B., Gruszczyński B., Hauser R., Kabat A., Niezgódka-Medek M., *Ordynacja podatkowa. Komentarz*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2011
167. Nogalski B., Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja polskich małych i średnich przedsiębiorstw – przymus czy swobodny wybór* [w:] *Strategie korporacji działających w skali ponadnarodowej*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Tychy, 3-4 listopada 2005
168. Nohria N., Groysberg B., Lee L.E., „Motywacja pracowników nowy, skuteczny model”, <http://www.outsourcingportal.pl> [dostęp: 16.12.2008]

169. Nonaka K., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000
170. Nowak E., *Controlling w przedsiębiorstwie, Koncepcje i instrumenty, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr*, Gdańsk 2003
171. O'Connor G.C., McDermott C.M., *The human side of radical innovation*, „Journal of Engineering and Technology Management”, 2004, t.21, nr 1–2
172. Pałowska Z., *Wdrażanie zasad odpowiedzialności społecznej w systemach zarządzania bhp a jakość życia w pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka”, 4/2011
173. Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005
174. Pęciłło M., *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy a społeczna odpowiedzialność biznesu w ujęciu norm SA i ISO*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka”, 3/2011
175. Płociennik-Napierała J., *Realizacja procesów kontrolnych w controllingu*, Wydawnictwo PK, Koszalin 2001
176. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
177. Polska Norma PN-ISO 26000, listopad 2012, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*
178. Popek S., *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Skłodowskiej-Curie, Lublin 2001
179. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2002
180. *Przedsiębiorczość w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2012
181. Pufal-Struzik I., *Organizacyjne i psychospołeczne warunki twórczości technicznej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego, Kielce 1994
182. Radwański Z., Panowicz-Lipska J., *Zobowiązania – część szczegółowa*, Wydawnictwo C. H. BECK, Warszawa 2010
183. Roberts, E.B., Fusfeld, A.R., Critical functions: needed roles in the innovation process, In: Katz R. (Ed.), *Career Issues in Human Resource Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1982

184. Rok Y.H., *Competition And Its Virtue To New Startups Under The Potential Threat Of Entry*, „Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research”, 2011, t.45, nr 3
185. Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2007
186. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE S.A., Warszawa 2004
187. Sankowska A., *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009
188. Sawicka M. (2012), *Czy call center to zawsze praca na chwilę?*, <http://www.nf.pl> [dostęp: 14.03.2013].
189. Schmickl C., Kieser A., *How much do specialists have to learn from each other when they jointly develop radical product innovations?*, „Research Policy”, 2008, t.37, nr 3
190. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960
191. Shane S.A., *Academic Entrepreneurship: University Spinoffs And Wealth Creation (New Horizons in Entrepreneurship Series)*, Edward Elgar Pub 2004
192. Shrinberg A., *Effectively leading and managing a virtual team*, The Business Review, 2009, 12(2)
193. Sierpińska M., *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2004
194. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2007
195. Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
196. Skonieczny J., *Działania adaptacyjne przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 6/2001
197. Skorupka A., Hadasik E., *Komunikacja społeczna*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007
198. Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954
199. Social Accountability International. Social Accountability 8000, SA 8000; 2001

200. *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo i higiena pracy*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Luksemburg 2006
201. Starościak J., *Zarys nauki administracji*, PWN, Warszawa 1971
202. Stolarski P., *Instytucja zawiadomienia o zamiarze wszczęcia kontroli podatkowej jako naruszenie istoty kontroli finansowej*, [w:] *Ordynacja podatkowa. Kontrola realizacji zobowiązań podatkowych*, red. r. Dowgier, Wydawnictwo Temida 2, Białystok 2012
203. Stonehouse G. (red.), *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001
204. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
205. Stoner J., Wankel C. *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1999
206. Stredwick J., *An Introduction to Human Resource Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005
207. Strojny M., *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2000, nr. 10
208. Strużycki M. (red. nauk), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Wydanie II, Difin, Warszawa 2004
209. Stuglik A., *Kontrola przedsiębiorcy w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej*, „*Przegląd Prawa Handlowego*” 2006, nr 9
210. Śliperski M., „*Ścieżki kariery agenta i motywacja w pracy*”, <http://www.eurobankier.pl>, [dostęp: 10.02.2013]
211. Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną*, s.13, <http://www.ipiss.com.pl> [dostęp: 10.02.2013]
212. Surdyk J., *CRS: więcej niż PR-dążenie do osiągnięcia długofalowej przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Zarządzanie firmą część 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2007
213. Szczepański J., *Konsumpcja a rozwój człowieka. Wstęp do antropologicznej teorii konsumpcji*, PWE, Warszawa 1998
214. Szczęsny W., *Firma w otoczeniu fiskalnym*, Difin, Warszawa 2001
215. Szyszko L., Szczepański J. (red.), *Finanse przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003
216. Tannenbaum R., W. Schmidt, (1973), *How to Choose Leadership Pattern*, [w:] „*Harvard Business Review*”, maj-czerwiec 1973, nr 73311

217. The Word Bank, 2004, „Doing Business in 2005”, Oxford University Press
218. The Word Bank, 2005, „Doing Business in 2006”, Oxford University Press
219. The Word Bank, 2006, „Doing Business in 2007”, Oxford University Press
220. The Word Bank, 2007, „Doing Business in 2008”, Oxford University Press
221. The Word Bank, 2008, „Doing Business in 2009”, Oxford University Press
222. The Word Bank, 2009, „Doing Business in 2010”, Oxford University Press
223. The Word Bank, 2010, „Doing Business in 2011”, Oxford University Press
224. The Word Bank, 2011, „Doing Business in 2012”, Oxford University Press
225. The Word Bank, 2012, „Doing Business in 2013”, Oxford University Press
226. Tomczyk K., *Związek kultury organizacyjnej z zarządzaniem wiedzą w organizacjach tradycyjnych i wirtualnych*, niepublikowana praca magisterska napisana pod kierunkiem Autorki, Katowice 2008
227. Tushman, M.L., Anderson, P., Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, September 1986
228. Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009
229. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004, Dz.U. 2004, Nr 173
230. Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tekst jednolity: Dz. U. z 2010 r. Nr 220, poz. 1447 z późn. zm.).
231. Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (t.j. Dz. U. z 2010 r. nr 220, poz. 1447 ze zm.)
232. Ustawa z 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (t.j. Dz. U. z 2011 r., Nr 177, poz. 1054 ze zm.)
233. Ustawa z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (t.j. Dz. U. z 2011 r., nr 74, poz. 397 ze zm.)

234. Ustawa z 16 listopada 2012 r. o redukcji niektórych obciążeń administracyjnych w gospodarce (Dz. U. poz. 1342)
235. Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. z 1964 r. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.).
236. Ustawa z 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (t.j. Dz. U. z 2012 r., poz. 361 ze zm.)
237. Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (tekst jednolity: Dz. U. z 3 lipca 2012 r., poz. 749 z późn. zm.).
238. Volmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna Placet, Warszawa 2000
239. Wagner E., *Opodatkowanie przedsiębiorców i ich finansowanie*, [w:] Niemiecki system podatkowy a reforma podatkowa w Polsce, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1991
240. Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
241. Watts R.M., *Commercializing Discontinuous Innovations*, „Research – Technology Management”, 2001
242. Weber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, OWE, Warszawa 1984, s. 301
243. Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
244. Winiarska K., *Audyt wewnętrzny*, Difin, Warszawa 2008
245. Witkowska J., Wysokińska Z., *Umiędzynarodowienie małych i średnich przedsiębiorstw a procesy integracji europejskiej*, Wyd. UŁ, Łódź 2006
246. Witkowski H., *Praktyka i teoria administrowania we współczesnej literaturze amerykańskiej*, „Materiały i Studia”, Zeszyt nr 6, TNOiK, Warszawa 1989
247. Wojtyła K., *Personalizm tomistyczny*, [w]: „Znak”, rok XIII, maj (5), Kraków 1961.
248. Wood M.R., *Facing A Crisis of Leadership*, „Baseline”, 2010, available at: <http://www.baselinemag.com>
249. Zakrzewska – Krzyś H. (2011), *Budowanie ścieżki kariery pracowników*, <http://twojbiznes.infor.pl> [dostęp: 14.03.2013].
250. Zalewski D., *Kontrola podatkowa przedsiębiorcy. Procedura wstrzymania czynności kontrolnych*, „Monitor Podatkowy” 2010, nr 2

251. Zawadzak T., *Podstawy kierowania organizacją*. Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu w Warszawie, Warszawa 2008
252. Zespół Ekspertów Uczelni Vistula, *Go Global! Raport o Innowacyjności Polskiej Gospodarki 2011*, www.polskiwroclaw.pl/upload/Raport_final.pdf [dostęp: 7.02.2013]

● Strony internetowe:

1. www.columb-controlling.com
2. www.controlling.edu.pl
3. www.controlling.info.pl
4. www.diagnoza.com [dostęp: 10.03.2013]
5. www.ec.europa.eu [dostęp: 16.02.2012]
6. www.europeansocialsurvey.org [dostęp: 30.01.2013]
7. www.fazlagic.pl [dostęp: 25.02.2013]
8. www.nord-controlling.com.pl
9. www.polskiwroclaw.pl [dostęp: 7.02.2013]
10. www.robertjesionek.wordpress.com [dostęp: 5.01.2013]