

Współczesne problemy w zarządzaniu organizacjami



Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Współczesne problemy w zarządzaniu organizacjami

pod redakcją
Wiktora Adamusa

Kraków 2008

Rada Wydawnicza Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Jacek M. Majchrowski, Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg

Recenzja:
prof. zw. dr hab. Jan Stępniewski

Projekt okładki:
Joanna Sroka

Redaktor prowadzący:
Halina Baszak-Jaroń

Korekta:
Zespół

Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2008

ISBN 978-83-7571-002-1

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie:
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ksw.edu.pl

Wydawca:
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM,
Kraków 2008

Sprzedaż prowadzi:
Księgarnia Krakowskiego Towarzystwa Edukacyjnego sp. z o.o.
Kampus Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1
30-705 Kraków
tel./faks: (012) 252 45 93
e-mail: ksiegarnia@kte.pl

Skład: Oleg Aleksejczuk

Druk i oprawa: Platan

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wiktor Adamus | |
| <i>Wstęp</i> | 9 |
| Część I. | |
| Kultura organizacji i proces komunikowania się | |
| Wiktor Adamus, Marek Strzelecki | |
| <i>Sąd jako organizacja oparta na wiedzy</i> | 13 |
| Anna Pietruszka-Ortyl | |
| <i>Rozważania nad istotą kultury organizacji</i> | 27 |
| Renata Winkler | |
| <i>Komunikowanie w relacji przełożony–podwładny: przegląd technik</i> .. | 44 |
| Stanisław Galata, Halina Smutek | |
| <i>Pismo jako projekcja osobowości człowieka w działaniach zbiorowych</i> | 59 |
| Anna Pietruszka-Ortyl, Arkadiusz Potocki | |
| <i>Wybrane złożone typologie kultur organizacji</i> | 74 |
| Anna Łyżwa | |
| <i>Wypalenie zawodowe, a poziom satysfakcji i przywiązania do organizacji w korporacji przemysłu naftowego</i> | 92 |
| Arkadiusz Potocki, Renata Winkler | |
| <i>Proces komunikowania się w przedsiębiorstwie w kontekście globalizacji</i> | 111 |
| Stanisław Galata, Urszula Pietrzyk | |
| <i>Moralny i etyczny kontekst współczesnego biznesu</i> | 122 |
| Wiktor Adamus, Renata Gzyl | |
| <i>Miejsce kultury organizacyjnej w metodach wyceny wartości przedsiębiorstwa</i> | 140 |

**Część II. Bezpieczeństwo, przedsiębiorczość
i konkurencyjność w organizacjach**

| | |
|--|-----|
| Janusz Ziarko <i>Wiedza o zagrożeniach bezpieczeństwa w kształtowaniu działań człowieka w sytuacjach trudnych</i> | 153 |
| Małgorzata Tyrańska <i>Determinanty rozwoju przedsiębiorczości organizacji</i> | 169 |
| Wiktor Adamus, Jan Gardyła <i>Porównanie wskaźników konkurencyjności firm działających w wybranych sektorach na polskim rynku telekomunikacyjnym</i> | 184 |
| Anna Strada <i>Współczesne aspekty zarządzania bezpieczeństwem żywności: zrozumienie czynników wpływających na postrzeganie ryzyka przez konsumenta</i> | 196 |
| Jolanta Walas-Trębacz <i>Opracowanie i wdrożenie Balanced Scorecard w firmie ciepłowniczej</i> | 206 |
| Zoltán Szakál <i>Rynek win deserowych na przykładzie specjalizacji w winach Tokaj-Hegyalia</i> | 223 |
| Noty o autorach | 239 |

Contents

| | |
|---|-----|
| Wiktor Adamus <i>Introduction</i> | 9 |
| Part I. Organizational culture and communication process | |
| Wiktor Adamus, Marek Strzelecki <i>Court as a knowledge-based organization</i> | 13 |
| Anna Pietruszka-Ortyl <i>Deliberations about organizational culture</i> | 27 |
| Renata Winkler <i>Supervisory-subordinate communication: review of techniques</i> | 44 |
| Stanisław Galata, Halina Smutek <i>Handwriting as the reflection of personality in collective activities</i> | 59 |
| Anna Pietruszka-Ortyl, Arkadiusz Potocki <i>Selected sophisticated classifications of organizational culture</i> | 74 |
| Anna Łyżwa <i>Job burn-out vs satisfaction from work in oil industry corporation</i> | 92 |
| Arkadiusz Potocki, Renata Winkler <i>Communication process in a company in the context of globalization</i> | 111 |
| Stanisław Galata, Urszula Pietrzyk <i>Moral and ethical context of the contemporary business</i> | 122 |
| Wiktor Adamus, Renata Gzyl <i>The place of organizational culture in methods of company valuation</i> | 140 |

Part II.

Safety, entrepreneurship and competitiveness in organizations

| | |
|--|-----|
| Janusz Ziarko <i>The role of knowledge about hazards in planning human activities in difficult situations</i> | 153 |
| Małgorzata Tyrańska <i>Determinants of entrepreneurship development</i> | 169 |
| Wiktor Adamus, Jan Gardyła <i>Assessment of competitiveness indicators of selected telecommunication companies in Poland</i> | 184 |
| Anna Strada <i>Contemporary aspects of food safety management: understanding factors influencing consumer risk perception</i> | 196 |
| Jolanta Walas-Trębacz <i>Creating and implementing Balanced Scorecard in heating company</i> | 206 |
| Zoltán Szakál <i>A market outline of dessert wines – in particular the Tokaj-Hegyalja Wine Specialities</i> | 223 |
| Notes on authors | 239 |

Wstęp

Prezentowana praca ma, podobnie jak cała nauka o zarządzaniu, charakter interdyscyplinarny. W centrum refleksji znajdują się współczesne problemy w zarządzaniu organizacjami. Sukces każdej organizacji zależy od wielu czynników takich jak: zasoby ludzkie, finansowe, kapitałowe, technologiczne i informacyjne, których ilość, jakość i koszt zależy nie tylko od procesów zachodzących wewnątrz organizacji, ale również od czynników znajdujących się w jej otoczeniu. Analiza uwarunkowań wszystkich czynników może wyznaczyć ścieżkę optymalnych rozwiązań. Duże zróżnicowanie tematyczne prezentowanych artykułów w książce spowodowało wydzielenie w niej dwóch części, do których zakwalifikowano poszczególne prace.

Pierwszą część pracy stanowi dziewięć artykułów odnoszących się do kultury organizacji i procesu komunikowania się. Wraz z postępującym procesem globalizacji i przenoszenia filii organizacji w te rejony świata, gdzie koszty produkcji i zatrudnienia są niższe, coraz większą uwagę przywiązuje się do zagadnień związanych z aspektami kulturowymi zarządzania. Workplace Forecast przygotowany w 2008 roku przez Society for Human Resources Management wskazuje na kilka czynników, które będą silnie oddziaływać na współczesne organizacje: I) świadomość wzrostu zróżnicowania kulturowego organizacji narodowych i globalnych, II) rola różnic kulturowych w prowadzeniu biznesu, III) globalne zarządzanie ścieżkami karier, IV) wzrost znaczenia kompetencji globalnego zarządzania przedsiębiorstwem, V) upowszechnienie „globalnych zespołów wirtualnych”. Osiągnięcie sukcesu przez organizacje będzie uzależnione od ich przywódców potrafiących zrozumieć kulturowo zróżnicowane środowisko pracy z ich odrębnymi wartościami, etyką i sposobami prowadzenia biznesu. Nie ma nic bardziej w nauce nieokreślonego niż słowo kultura. W literaturze można znaleźć setki definicji kultury. Istotą każdej definicji kultury jest to, że wybiera pewne aspekty całego pojęcia oznaczonego tym terminem i kładzie nacisk na nie kosztem innych aspektów. Różnorodność definiowania terminu kultura jest wynikiem relacji dwóch czynników, rozległości w pojmowaniu tego, co termin kultura obejmuje oraz poło-

żenia i punktu widzenia definiującego. W każdej organizacji komunikowanie się międzyludzkie łączy zróżnicowane poziomy aktywności w jej obrębie. W ramach tego procesu realizowane są wszystkie funkcje zarządzania. Nie zakłócony przepływ komunikacji dostarczającej ścisłej, aktualnej, obiektywnej i zrozumiałej informacji jest kluczem do modelowania zachowań ludzkich, przynoszących wymierne korzyści dla organizacji. Konflikty są zjawiskiem normalnym w każdej społeczności ludzkiej, w tym w organizacjach gospodarczych i instytucjach publicznych, tworzą bowiem je ludzie. Z praktyki wiadomo, że tylko odpowiednie rozwiązanie może doprowadzić do tego aby konflikt nie był destrukcyjny. W tym pozytywnym rozwiązaniu należy upatrywać szczególnej roli dla komunikowania się.

Drugą grupę artykułów stanowi sześć prac dotyczących bezpieczeństwa, przedsiębiorczości i konkurencyjności organizacji. Pokój i bezpieczeństwo stanowią w hierarchii potrzeb ludzkich najważniejsze wyzwanie. Od zarania wieków ludzkość waży między sobą dwie różne wartości: wolność i bezpieczeństwo, które mogą pozostawać w konflikcie. W tym sensie, że jedna ogranicza drugą. Nie można mieć jednocześnie pełnej wolności i pełnego bezpieczeństwa. Polska opracowując w 2007 roku nową Strategię Bezpieczeństwa Narodowego (SBNRP), podeszła do systemu bezpieczeństwa w sposób kompleksowy tzn. ma on gwarantować nie tylko bezpieczeństwo zewnętrzne, militarne i wewnętrzne, ale także społeczne, ekonomiczne, ekologiczne, żywnościowe i informacyjne. Przedsiębiorczość jest stymulatorem procesów transformacji gospodarki. Analizę dynamiki i zakresu restrukturyzacji w danej gospodarce można prowadzić pod kątem intensywności i zakresu występowania postaw przedsiębiorczych przejawiających się w dostrzeganiu i wykorzystaniu szans, jakie pojawiają się na rynku i tworzeniu nowej wartości. W procesie rozwoju firm narastają zagrożenia ze strony monopolistycznych praktyk stosowanych na rynku w różnych formach w odniesieniu do konkurencji. Na rynku polskim oraz światowym nasiliła się walka konkurencyjna. Proces restrukturyzacji polskiej gospodarki oraz otwieranie się jej na gospodarkę europejską i światową wymaga podejmowania przez menedżerów ryzykownych decyzji, które sprawią, czy organizacja odniesie sukces na rynku, przetrwa czy upadnie. Praca jako owoc interdyscyplinarnego wysiłku, jest przeznaczona do wykorzystania w procesie edukacji ekonomicznej, szczególnie na kierunkach studiów: Zarządzanie, Ekonomia oraz pokrewnych. Polecamy ją również menedżerom różnych podmiotów gospodarczych (firm i instytucji) w kreowaniu przewagi konkurencyjnej. Jesteśmy świadomi tego, że zakres zamieszczonych artykułów w pracy nie wyczerpuje wielu problemów zasygnalizowanych w temacie książki. Wyniki zaprezentowanych badań mogą stanowić podstawę do stawiania dalszych pytań, studiów i efektywnych rozwiązań.

Część I
Kultura organizacji
i proces komunikowania się

Wiktor Adamus, Marek Strzelecki

Sąd jako organizacja oparta na wiedzy

Wprowadzenie

Historia sądów i sądownictwa jest tożsama z historią ludzkości. Ludzie od początku istnienia popadali w konflikty i próbowali je na różne sposoby rozwiązywać. Pierwszym najprostszym sposobem były rozwiązania siłowe, jak zabójstwo danego osobnika lub inna metoda jak na przykład wojna, czyli eksterminacja niewygodnych członków społeczności.

Z czasem jednak, w miarę rozwoju myśli ludzkiej tego typu rozwiązania zostały odsunięte do ostateczności, a w ich miejsce pojawiły się próby rozwiązywania konfliktów w drodze pokojowego dialogu. Z początkiem tej ewolucji spory rozwiązywały osoby posiadające szczególne cechy (przede wszystkim doświadczenie życiowe), jednak z biegiem czasu funkcje te przejęły wyspecjalizowane organy państwowe – sądy.

Globalizacja wielu gałęzi i dziedzin życia gospodarczego, a także widoczny wzrost złożoności procesów gospodarczych i zmian technologii informacji, postępująca transformacja gospodarki, muszą stać się bodźcem przeobrażania się i wzrostu sprawności zarządzania organizacjami. Obecnie obserwowana jest duża wolność funkcjonowania firm przez poddanie ich swobodnej konkurencji. Ta z kolei wymusza od zarządzających posiadania interdyscyplinarnej wiedzy i talentu zarządzania, który pozwalać ma na radzenie sobie w sytuacjach ryzykownych i ekstremalnych. Każda organizacja zarządza ludźmi, finansami, dobrami materialnymi, technologią, a przede wszystkim informacją. Zasoby te to warunek konieczny funkcjonowania organizacji, jednak dla organizacji najważniejsi są ludzie. Ludzie ci podejmują decyzje, tworzą miejsca pracy i planują dochody lub liczą straty organizacji i jej koszty, mogą kierować organizacje w stronę rozwoju i awansu, mogą być powodem niepowodzeń i ich upadku.

Obecnie informacja stała się towarem, który często zastępuje klasyczne wartości materialne, wzrasta również znaczenie czynnika ludzkiego – ludzi rozumia-

nych jako podmioty determinujące organizację swoją wiedzą. Rozwój przeżywa też znaczenie teorii dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi.

Organizacja oparta na wiedzy nowym ujęciem organizacji

Postępująca zmieniająca się rzeczywistość w zarządzaniu i zmiany w kulturze organizacji stają się czynnikiem determinującym rozwój nowego typu organizacji. Podstawową wartością tych organizacji są kompetencje pracowników oraz inne cechy niematerialne (Oleksyn 2006).

Organizacje te w odniesieniu do sądu posiadają cechy związane przede wszystkim z samymi sędziami i z pracownikami administracji sądu, którzy są członkami takich organizacji. Ogólnie organizacje tego typu można charakteryzować jako organizacje oparte na wiedzy. Obecnie wobec przeprowadzanych reform administracyjnego funkcjonowania sądów w organizacjach tego rodzaju występuje przeniesienie zainteresowania w strukturze organizacji ze stanowisk pracy sędziów, pracowników administracji sądu na kompetencje i przeniesienie zainteresowania z sędziego, innego indywidualnego pracownika administracji sądu na kompetencje organizacji jako całości.

W szczególności sąd jako organizacja oparta na wiedzy jest determinowana efektywnością pracy samych sędziów i służb administracyjnych sądów.

Organizacje oparte na wiedzy funkcjonują przez wartości organizacji, które są niewidzialne, są ukryte przed wzrokiem osoby odpowiedzialnej za finanse organizacji a w rezultacie wartości te wywodzą się z cech personelu organizacji (Sveiby 1997). Wynika stąd, że wspólnym ogniwem organizacji opartych na wiedzy jest fakt braku oceny ich wartości w klasycznym ujęciu ekonomicznym jako wartości materialnych lub mierzalnych

W ujęciu tym można wyróżnić takie podstawowe aktywa niematerialne jak kompetencje personelu: sędziowie, pracownicy administracji sądów, struktura wewnętrzna, struktura zewnętrzna (Sveiby, 1997). Powyższe aktywa niematerialne powstają w wyniku wpływu ludzi na świat w realnej rzeczywistości przez wyrażanie siebie wewnątrz organizacji jak budowanie, podtrzymywanie organizacji oraz wyrażanie siebie na zewnątrz organizacji przez współpracę z klientami sądów i otoczeniem organizacji. Wynika stąd powstanie w pierwszym przypadku struktury wewnętrznej organizacji a w drugim struktury zewnętrznej.

W organizacjach opartych na wiedzy, jakim są sądy dążenie do realizacji konstytucyjnego prawa do sądu poprzez powszechny dostęp obywateli do sądu i udzielenia ręką maksymalnie wysokiej jakości prowadzenia spraw sądowych jest wykonywane poprzez tworzenie wewnętrznej struktury organizacji, tj. prowadzenie spraw sądowych, dbałość o odpowiednie relacje międzyludzkie, dobry

przepływ informacji, oraz przez tworzenie struktury zewnętrznej tj. dbałość o reputację – markę sądu, współpracę z instytucjami publicznymi i prywatnymi.

Analizując powyższą strukturę wewnętrzną i strukturę zewnętrzną organizacji opartej na wiedzy oraz dodając do nich kompetencje powstaje struktura wiedzy, a ta z kolei staje się składnikiem majątkowym takiej organizacji. Wynika stąd, że w organizacjach opartych na wiedzy realna wartość mierzalna – majątek organizacji, stanowi pewną część wartości firmy jaką w tym rozumieniu jest sąd.

Wobec tego pojęcia nie sposób wyznaczyć jeden z kluczowych elementów organizacji opartych na wiedzy, którym są kompetencje. Kompetencje jako pojęcie nauki i doktryny nie jest nowością, jednak jego stosunkowo niewiadome często relatywne używanie może doprowadzać odczucia braku spójności tego pojęcia. Według Sveibiego w ujęciu ekonomicznym pojęcie kompetencje charakteryzuje zdolności człowieka do działania w szerokim zakresie sytuacji w celu wytwarzania tak wartości materialnych i niematerialnych (Sveiby 1997). Natomiast Klemp twierdzi, że to poprzez kompetencje człowiek jest w pracy wydajny i efektywny. Natomiast bezsprzecznym składnikiem, częścią kompetencji jest satysfakcja z pracy, ponieważ warunkuje a nawet różnicuje ona stopień wykonania powierzonych pracownikowi do realizacji zadań (Klemp 1980).

Natomiast według Boyatzisa kompetencje to czynniki tkwiące w ludziach, które determinują zwrot poniesionych przez organizacje nakładów, które inwestowane są w ludzi oraz wielkość odnoszonych w ten sposób przez organizacje zysków (Boyatzisa 1982). Boyatzis założył, że istnieje stały zespół tkwiących w realnej rzeczywistości kompetencji, które różnicują wszystkich ludzi i są one faktycznymi cechami jednostki ludzkiej – człowieka. Boyatzis wylicza i wymienia kompetencje oraz grupuje je w skupieniach.

Pierwsze skupienie to zarządzanie celem i działaniem tj. orientacja efektywnościowa, produktywność, diagnostyczne stosowanie pojęć, koncentracja na skutecznym oddziaływaniu. Drugie skupienie to związane z przywództwem zaufanie do siebie, umiejętność wysławiania się, logiczne myślenie, konceptualizacja. Trzecie skupienie związane jest z kadrami pracowniczymi tj. zarządzanie zgodne z normami społecznymi, pozytywne relacje międzyludzkie, umiejętność tworzenia i zarządzania zespołami pracowniczymi, adekwatność samooceny. Czwarte skupienie jest ukierunkowane na podwładnych przez umiejętność stymulowania rozwoju zawodowego pracowników, umiejętność kierowania podwładnymi, spontaniczność. Piąte skupienie jest związane z ukierunkowaniem na ludzi przez samokontrolę, obiektywne spostrzeganie ludzi, łatwość adaptacji, zainteresowanie ludźmi. Szóste skupienie to związana z wiedzą specjalistyczną pamięć, znajomość zagadnień fachowych. Koncepcja Boyatzisa nastawiona jest na identyfikację osób osiągających najwyższe poziomy wykonania zadań i skoncentrowana

jest na wewnętrzne charakterystyki osoby. Dalej, koncepcja ta pozwala uwzględnić satysfakcję z pracy jako składnik ukrytych aktywnych czynników organizacji, które są bardzo ważnymi narzędziami zarządzania pozostałymi aktywami.

Sądy jako organizacje oparte na wiedzy, to organizacje różniące się od tradycyjnej organizacji z dawnej epoki przede wszystkim tym, że ludzie widziani są nie jako źródło kosztów, lecz twórcy zmian, a podstawą władzy nie jest tylko zajmowanie odpowiedniego poziomu w hierarchii organizacyjnej danej organizacji, lecz posiadanie odpowiedniej wiedzy. W tak ukształtowanej organizacji główne zadanie zarządzania organizacją nie polega tylko na nadzorowaniu podwładnych, ale też na wspieraniu partnerów. Dodatkowo informacja w tak rozumianej organizacji co ma istotne znaczenie dla roli sądu jako organizacji opartej na wiedzy nie jest tylko instrumentem kontroli, ale zasobem i środkiem komunikacji a istotą takiego działania nie jest wytwarzanie konkretnych produktów, ale przede wszystkim przetwarzanie informacji. Natomiast przepływ informacji kształtowanych przez sądy odbywa się nie poprzez hierarchię organizacyjną, ale poprzez sieć powiązań zespołowych. Wobec tego wartość takiej organizacji nie jest determinowana aktywami wymiernymi, lecz niewymiernymi, przede wszystkim takimi jak kompetence, struktura wewnętrzna, struktura zewnętrzna.

Sąd jako organizacja oparta na wiedzy

Wobec powyższych rozważań dotyczących ujęcia sądu jako organizacji opartej na wiedzy należy w ogólności, scharakteryzować ustrój i strukturę sądów w oparciu o Konstytucję RP i akty prawne dotyczące funkcjonowania sądów, a następnie w oparciu o taką prezentację dokonać analizy pracy sędziów, innych pracowników sądu pod kątem ich satysfakcji z pracy rozumianego jako składnika wartości organizacji i instrumentu do zarządzania administracyjną stroną organizacji działalności sądu.

Zgodnie z art. 173 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, sądy są władzą odrębną i niezależną od innych władz. Ustrój i właściwość sądów oraz postępowanie przed sądami określają ustawy (art. 176 ust. 2 Konstytucji RP). Sądy powszechne sprawują wymiar sprawiedliwości we wszystkich sprawach z wyjątkiem spraw ustawowo zastrzeżonych dla właściwości innych sądów (art. 177 Konstytucji RP). Zasada ta oznacza domniemanie kompetencji sądów powszechnych do rozpoznawania i rozstrzygania wszelkich spraw, jeśli tylko wyraźny przepis ustawy nie przekazał ich do właściwości innych organów. Sędziowie w sprawowaniu swojego urzędu są niezawiśli i podlegają tylko Konstytucji oraz ustawom (art. 178 ust. 1 Konstytucji RP). Sędziowie są powoływani przez Prezydenta Rzeczypospolitej, na wniosek Krajowej Rady Sądownictwa, na czas nieoznaczony (art. 179 Konstytucji RP).

Ogólnie z prawnego punktu widzenia organizowania sądenia opartego na wiedzy każdemu obywatelowi prawo do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia sprawy bez nieuzasadnionej zwłoki przez właściwy, niezależny, bezstronny i niezawisły sąd gwarantuje ustawa zasadnicza Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Polska podpisała i ratyfikowała również Europejską Konwencję o Ochronie Praw Człowieka, gwarantującą wszystkim osobom prawo do sprawiedliwego i publicznego rozstrzygnięcia jego sprawy w rozsądnym terminie przez niezawisły i bezstronny sąd.

W Polsce wymiar sprawiedliwości sprawują: Sąd Najwyższy, sądy powszechne, sądy administracyjne i sądy wojskowe. Sąd Najwyższy to sąd kasacyjny z siedzibą w Warszawie. Do tego sądu wnosi się kasację, czyli zaskarżenie wyroku lub postanowienia wydanego przez sąd II instancji. Sąd Najwyższy nie rozpoznaje ponownie sprawy, ale sprawdza, czy sądy powszechne i wojskowe prawidłowo zastosowały prawo przy orzekaniu. Nie we wszystkich kategoriach spraw można wnieść kasację. Kasacja musi być złożona przez adwokata lub radcę prawnego.

Sądownictwo powszechne to sądy apelacyjne, sądy okręgowe i sądy rejonowe. Sądy te rozstrzygają one sprawy cywilne, rodzinne, nieletnich, z zakresu prawa pracy, ubezpieczeń społecznych, gospodarcze, upadłościowe, karne, w tym o wykroczenia, penitencjarne oraz prowadzą księgi wieczyste i rejestry. Sądownictwo powszechne jest dwuinstancyjne – oznacza to, że osoba, która nie jest zadowolona z rozstrzygnięcia jej sprawy przez sąd, może odwołać się od tego orzeczenia (wyroku, postanowienia). Strony, inni uczestnicy takiego postępowania mogą, zatem wystąpić do sądu wyższej instancji (powszechnie nazywanego sądem odwoławczym) o zmianę tego orzeczenia.

Sądy powszechne rozpatrują, zatem sprawy z zakresu prawa karnego, prawa cywilnego, prawa rodzinnego i opiekuńczego, prawa pracy i ubezpieczeń społecznych oraz inne sprawy, które tym sądom zostały przekazane odrębnymi ustawami (np. sprawy związane z wyborami). Nadzór nad sądami w zakresie ich administracyjnego funkcjonowania sprawuje Minister Sprawiedliwości, zaś w zakresie orzekania – Sąd Najwyższy. Sądami powszechnymi są sądy rejonowe, sądy okręgowe oraz sądy apelacyjne.

Sądy rejonowe rozpoznają, jako sądy I instancji, wszystkie sprawy należące do sądów powszechnych, z wyjątkiem spraw przekazanych ustawami do właściwości sądów okręgowych. Są one tworzone, w drodze rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości, po zasięgnięciu opinii Krajowej Rady Sądownictwa, dla jednej lub większej liczby gmin. W sądach rejonowych działają także wydziały grodzkie zwane powszechnymi sądami grodzkimi. W sądach rejonowych funkcjonują też wyspecjalizowane jednostki organizacyjne do rozpoznawania poszczególnych

spraw. Są to sądy pracy – do spraw z zakresu prawa pracy, sądy gospodarcze – ale tylko w tych sądach rejonowych, które mają siedzibę w miastach będących siedzibą sądów okręgowych oraz sądy rodzinne (wydziały rodzinne i nieletnich), powołane w szczególności do rozpoznawania spraw z zakresu prawa rodzinnego i opiekuńczego, postępowania w sprawach nieletnich i w stosunku do osób uzależnionych od alkoholu.

Ponadto Minister Sprawiedliwości może w drodze rozporządzenia tworzyć i znosić w siedzibie sądu rejonowego lub poza nią wydziały zamiejscowe do rozpoznawania spraw o wykroczenia skarbowe, przestępstwa skarbowe zagrożone karą grzywny oraz karą ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2.

Organami sądów rejonowych są prezesi sądów rejonowych, którzy kierują sądem i reprezentują go na zewnątrz oraz wykonują czynności administracyjne (zarządzające). Prezesi sądów rejonowych są powoływani i odwoływani przez Ministra Sprawiedliwości spośród sędziów sądów powszechnych. Odbywa to się na wniosek prezesa danego sądu okręgowego lub z własnej inicjatywy Ministra Sprawiedliwości. Konieczne jest zasięgnięcie również opinii kolegium tego sądu (rejonowego).

Sądy okręgowe są powołane do rozpoznawania środków odwoławczych od orzeczeń sądów rejonowych (m.in. apelacji, zażaleń) i wówczas działają jako sądy II instancji, a ponadto rozstrzygają także niektóre przekazane im sprawy jako sądy I instancji. Sądy okręgowe, jako sądy I instancji są właściwe między innymi w sprawach, co do spraw rozpoznawanych w postępowaniu cywilnym, o prawa niemajątkowe i łącznie z nimi dochodzone roszczenia majątkowe, oprócz spraw o ustalenie i zaprzeczenie pochodzenia dziecka oraz spraw o przysposobienie, o ochronę praw autorskich czy praw wynikających z patentu, o roszczenia wynikające z Prawa prasowego, o prawa majątkowe o wartości powyżej 75 000 zł, z wyjątkiem spraw o alimenty, o naruszenie posiadania i o zniesienie wspólności majątkowej między małżonkami, również o wydanie orzeczenia zastępującego uchwałę o podziale spółdzielni. Dodatkowo sądy te są właściwe: z zakresu ubezpieczeń społecznych, z zakresu spraw gospodarczych – z wyjątkiem spraw – w których wartość przedmiotu sporu nie przekracza 75 000 zł, czy o wydanie nakazu zapłaty, dalej spraw o ubezwłasnowolnienie, z zakresu spraw rejestracyjnych związków zawodowych, partii politycznych, dzienników i czasopism; oraz co do spraw rozpoznawanych w postępowaniu karnym: o zbrodnie, o określone występki, między innymi popełnione przeciwko pokojowi, ludzkości, czy Rzeczypospolitej.

Sądy okręgowe są tworzone, podobnie jak sądy rejonowe, w drodze rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości, po zasięgnięciu opinii Krajowej Rady Sądownictwa, dla obszaru właściwości obejmującego, co najmniej dwa sądy rejo-

nowe. W sądach okręgowych tworzone są odrębne jednostki organizacyjne w postaci sądów gospodarczych, sądów pracy i ubezpieczeń społecznych lub osobno sądów pracy i sądów ubezpieczeń społecznych. Przy Sądzie Okręgowym w Warszawie została ponadto utworzona odrębna jednostka organizacyjna do spraw z zakresu przeciwdziałania praktykom monopolistycznym oraz spraw z zakresu regulacji energetyki w postaci sądu szczególnego – Sądu Antymonopolowego.

Organami sądów okręgowych są: prezes, zgromadzenie ogólne sędziów, kolegium sądu okręgowego. Prezes sądu okręgowego jest powoływany i odwoływany przez Ministra Sprawiedliwości, spośród sędziów sądu okręgowego, apelacyjnego, Naczelnego Sądu Administracyjnego lub Sądu Najwyższego, po zasięgnięciu opinii zgromadzenia ogólnego sędziów danego sądu okręgowego i prezesa właściwego sądu apelacyjnego. Minister nie może jednak ani powołać ani odwołać prezesa sądu okręgowego, jeśli zgromadzenie ogólne sędziów tego sądu wyraziło sprzeciw.

Prezes sądu okręgowego, podobnie jak prezes sądu rejonowego, spełnia wobec niego czynności administracyjne (zarządzające), kieruje nim i reprezentuje go na zewnątrz. Zgromadzenie ogólne sędziów sprawuje głównie funkcje opiniodawcze, zaś kolegium sądu okręgowego między innymi ustala podział czynności w sądach, zasady przydziału spraw poszczególnym sędziom, ustala projekt listy kandydatów na aplikantów sądowych, rozpatruje wnioski wynikające z wizytacji i lustracji sądów.

Natomiast sądy apelacyjne są powołane do rozpoznawania środków odwoławczych od orzeczeń, które w I instancji wydały sądy okręgowe. Ponadto sądom apelacyjnym może zostać przekazane rozpoznawanie kasacji od wyroków zapadłych w sprawach należących do właściwości sądów rejonowych.

Ze względu na strukturę sądów, sądy powszechne dzielą się na wydziały, które tworzy i znosi Minister Sprawiedliwości. W zależności od potrzeb tworzone są wydziały cywilne, karne, rodzinne, gospodarcze, ksiąg wieczystych i inne. Przy ich tworzeniu uwzględnia się rodzaj oraz liczbę spraw wpływających do danego sądu. Wydziałem kieruje przewodniczący, którym może być prezes, wiceprezes lub sędzia.

Natomiast Sąd Najwyższy, zgodnie z ustawą z 20 września 1984 roku o Sądzie Najwyższym (tekst jedn. Dz. U. z 1994 r., Nr 13, poz. 48, ze zm.) jest naczelnym organem sądowym w Polsce. Mimo, iż sprawuje on wymiar sprawiedliwości to nie został włączony do systemu sądów powszechnych. Funkcjami Sądu Najwyższego w szczególności, jest nadzór nad działalnością wszystkich innych sądów w zakresie orzekania, zapewnienie prawidłowości oraz jednolitości wykładni prawa i praktyki sądowej, opiniowanie projektów ustaw, rozpoznawanie

spraw w zakresie przekazanych szczególnymi przepisami. Prezesi Sądu Najwyższego, powoływani i odwoływani przez Prezydenta, są zastępcami Pierwszego Prezesa SN i kierują oni pracami każdej z izb. Prezes stojący na czele izby wykonuje w stosunku do niej czynności administracji sądowej (zarządzania). W Sądzie Najwyższym działają również organy kolegialne w postaci zgromadzenia ogólnego sędziów SN, zgromadzenia sędziów poszczególnych izb, oraz kolegium Sądu Najwyższego.

Zgodnie z obowiązującą i funkcjonującą w systemie sądów procedurą, sądy działają jako sądy I instancji i są nimi: sąd rejonowy (w tym wydział grodzki) i sąd okręgowy – dla określonej kategorii spraw oraz sądy II instancji: jak sąd okręgowy czy sąd apelacyjny. I tak, sądy okręgowe są sądami I instancji tylko w niektórych kategoriach spraw oraz są sądami odwoławczymi (czyli sądami II instancji) dla orzeczeń wydanych przez sądy rejonowe. Natomiast sądy apelacyjne zawsze są sądami odwoławczymi. Sądy II instancji (odwoławcze) zajmują się zaskarżoną częścią sprawy i mogą: utrzymać w mocy zaskarżone orzeczenie – co oznacza, że obowiązuje orzeczenie, które zaskarżyliśmy; zmienić zaskarżone orzeczenie – co oznacza wydanie nowego orzeczenia w sprawie; uchylić je i przekazać sprawę do ponownego rozpoznania sądowi pierwszej instancji – co w praktyce oznacza, że sprawa zaczyna się od początku.

Najczęściej sądem właściwym jest w sprawach cywilnych sąd miejsca zamieszkania pozwanego, a w sprawach karnych i wykroczeniach, sąd miejsca popełnienia czynu zabronionego jakim jest przestępstwo lub wykroczenie. Rozpoczęcie załatwiania sprawy w sądzie – wszczęcie sprawy (danego postępowania) – zaczyna się przez złożenie w sądzie (w biurze podawczym zwanym też zwyczajowo dziennikiem podawczym sądu) pisma procesowego wraz z załącznikami (odpisy dokumentów, dowody w sprawie itp.) albo przesyła je się listem poleconym za pośrednictwem poczty lub innego prawem dopuszczonego spedytora. O tym, czy sprawa ma być rozstrzygana w pierwszej instancji przez sąd rejonowy czy przez sąd okręgowy decyduje charakter sprawy.

Obecnie w Polsce strukturalnie funkcjonuje 310 sądów rejonowych (ostatnia publikacja danych z 1 lipca 2004 roku). Znajdują się one w większych miejscowościach. W dużych miastach sąd rejonowy może być utworzony dla jednej lub kilku dzielnic tego miasta – tak jest w Krakowie, Łodzi, Warszawie i Wrocławiu. Sądy rejonowe są jednostkami sądownictwa najbliższymi dla obywateli. Rozpatrują wszystkie sprawy, z wyjątkiem zastrzeżonych dla sądu okręgowego. W większości sądów rejonowych działają wydziały grodzkie, zwane także powszechnie sądami grodzkimi. Łącznie w kraju jest 369 wydziałów grodzkich (stan z dnia 1 lipca 2004 roku). Rozpoznawane są przez nie drobne sprawy z zakresu prawa cywilnego i karnego, w tym wykroczenia.

W Polsce funkcjonują także 43 sądy okręgowe. Znajdują się one w większych miastach. Proceduralnie sądy okręgowe rozpoznają odwołania od orzeczeń wydanych przez sądy rejonowe, a więc funkcjonują jako sądy II instancji (odwoławcze). Jednocześnie rozpatrują niektóre sprawy o większym ciężarze gatunkowym (bardzo duża wartość roszczenia, poważne przestępstwa itp.) i wówczas funkcjonują jako sądy I instancji. W Polsce funkcjonuje także 11 sądów apelacyjnych. Znajdują się w największych miastach: Białymstoku, Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Lublinie, Łodzi, Poznaniu, Rzeszowie, Warszawie, Wrocławiu i Szczecinie. Natomiast sąd apelacyjny działa tylko jako sąd II instancji, czyli rozpoznaje odwołania od orzeczeń sądu okręgowego.

Inną kategorią sądów są jeszcze sądy wojskowe, które funkcjonują jako wojskowe sądy okręgowe i garnizonowe. Rozpoznają one sprawy o przestępstwa popełnione przez żołnierzy i pracowników wojska (oprac. i mat. MS 2004–2006, Konstytucja RP 1997, Ustawa Prawo o ustroju sądów powszechnych 2001, Regulamin urzędowania sądów powszechnych 2001).

Innym rodzajem sądów o charakterze samodzielności ustrojowej są sądy administracyjne, które powołane zostały do kontroli działalności administracji publicznej pod względem jej zgodności z prawem. Postępowanie przed sądem administracyjnym jest dwuinstancyjne. Pierwsza instancja to Wojewódzkie Sądy Administracyjne (WSA), których jest w Polsce 14. Drugą instancją jest Naczelny Sąd Administracyjny (NSA), który znajduje się w Warszawie oraz jego 10 delegatur terenowych znajdujących się w większych miastach Polski. Sądy administracyjne mogą jedynie uchylić, unieważnić albo podtrzymać zaskarżony akt administracyjny. Nie mogą one wydać żadnej nowej decyzji administracyjnej kształtującej nasze prawa i obowiązki. Wybór odpowiedniego sądu administracyjnego, do którego skierujemy sprawę, zależy od miejsca siedziby organu, na którego działalność wnosimy skargę. WSA orzeka w sprawach skarg przede wszystkim na: decyzje administracyjne (np. zgoda na budowę, nakaz zapłaty podatku); akty prawa organów jednostek samorządu terytorialnego i terenowych organów administracji rządowej (np. ustalanie stawek podatków lokalnych, zasady parkowania w mieście); na bezczynność organów administracji. Od orzeczeń wojewódzkich sądów administracyjnych przysługuje skarga kasacyjna, którą wnosi się do Naczelnego Sądu Administracyjnego.

Dodatkowo, w każdym sądzie administracyjnym działa wydział informacji, gdzie można otrzymać informacje o właściwości sądu i o stanie spraw załatwianych w sądzie oraz zapoznać się z aktami sprawy.

Poniżej przedstawiono graficzną prezentację organizacji sądów w Polsce oraz szczegółowe przedstawienie wydziałów tworzonych w Sądach powszechnych w Polsce (w tabeli nie uwzględniono sądów administracyjnych i wojskowych).

Rysunek 1. Sądy w Polsce – schemat ogólny

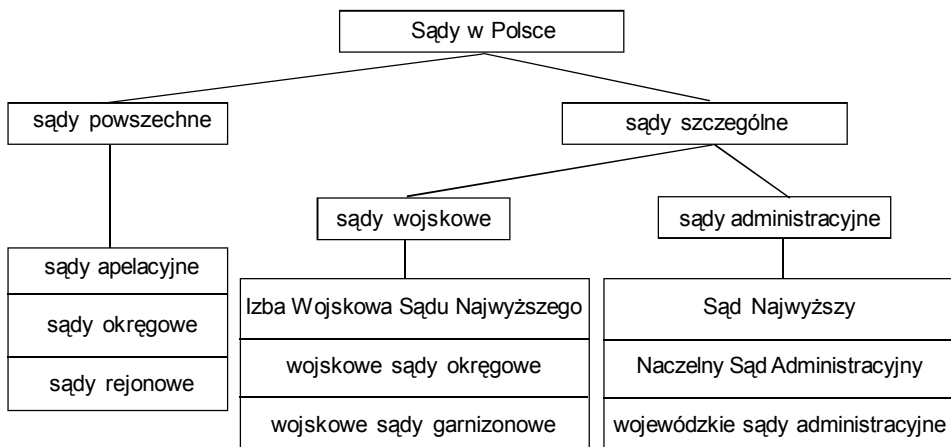


Tabela 2. Wydziały jakie tworzy się w sądach powszechnych (bez sądów administracyjnych i wojskowych)

| | |
|--|--|
| Wydziały w sądach apelacyjnych: | wydział cywilny (sąd cywilny II instancji dla sądów okręgowych) wydział karny (sąd karny II instancji dla sądów okręgowych) wydział pracy i ubezpieczeń społecznych (sąd pracy i ubezpieczeń społecznych II instancji dla sądów okręgowych) wydział lustracyjny (w Sądzie Apelacyjnym w Warszawie; sąd lustracyjny) |
| Wydziały w sądach okręgowych: | wydział cywilny (sąd cywilny I instancji i sąd cywilny, rodzinny, opiekuńczy, sąd dla nieletnich II instancji dla sądów rejonowych) wydział karny (sąd karny I instancji i sąd karny oraz czasami sąd dla nieletnich II instancji dla sądów rejonowych) wydział penitencjarny i nadzoru nad wykonywaniem orzeczeń penitencjarnych (sąd penitencjarny) wydział pracy (sąd pracy) i wydział ubezpieczeń społecznych (sąd ubezpieczeń społecznych) albo wydział pracy i ubezpieczeń społecznych wydział gospodarczy (sąd gospodarczy) sąd ochrony konkurencji i konsumentów (w Sądzie Okręgowym w Warszawie) odrębna jednostka rejestrowa (w Sądzie Okręgowym w Warszawie – m.in. dla partii politycznych) sąd wspólnotowych znaków towarowych i wzorów przemysłowych (w sądzie Okręgowym w Warszawie) |
| Wydziały w sądach rejonowych: | wydział cywilny (sąd cywilny I instancji) wydział karny (sąd karny I instancji) wydział rodzinny i nieletnich (sąd rodzinny, opiekuńczy, dla nieletnich I instancji) wydział pracy (sąd pracy I instancji) albo wydział pracy i ubezpieczeń społecznych (sąd pracy i ubezpieczeń społecznych I instancji) |

| | |
|--|--|
| | wydział ksiąg wieczystych (sąd wieczystoksięgowy) wydział gospodarczy (w mieście, w którym ma siedzibę sąd okręgowy albo mieście na prawach powiatu; sąd gospodarczy I instancji) wydział grodzki (sąd grodzki) wydział rejestrowy Krajowego Rejestru Sądowego (sąd rejestrowy – w miastach wojewódzkich) |
|--|--|

Zakończenie

W przedstawionej powyżej strukturze sądów można zauważyć cechy sądu, jako organizacji opartej na wiedzy. Według opracowania Bojarskiego za organizację sądu, odpowiadają jego organy, którymi w sądzie rejonowym jest prezes sądu, natomiast w sądach okręgowych i apelacyjnych prezes i kolegium tych sądów, jednak odpowiedzialność ta jest odmienna dla prezesów sądów różnego szczebla. W szczególności kompetencje w zakresie administrowania (tu i dalej rozumianego jako zarządzanie) i nadzoru prezesa sądu okręgowego rozciągają się na sądy rejonowe w jego okręgu.

Administrowanie prezesa determinuje wielkość sądu, co z kolei wpływa na liczbę wiceprezesów i przewodniczących wydziałów. W takiej strukturze czynności wiceprezesa ograniczają się do zastępowania prezesa w razie jego nieobecności, a w pozostałym zakresie wiceprezes może wykonywać swoje obowiązki orzecznicze, łącząc je zwykle z przewodniczeniem wydziałowi. Ma to znaczenie o tyle, gdyż im mniejszy sąd, tym mniej sędziów powinno być odrywanych od tego, co jest istotą ich urzędu – czyli od orzekania, sądenia (Bojarski 2004).

Komentatorzy zdecydowanie zauważają, że wyraźnym krokiem w pożądanym kierunku (tu sprawność funkcjonowania sądu, zarządzanie finansami sądu, jakość, efektywność) stało się wprowadzenie do sądów instytucji lub urzędu dyrektorów i kierowników finansowych. Reforma ta uwolniła prezesów sądu od niedogodnych, a przede wszystkim pracochłonnych, obowiązków związanych z zarządzaniem majątkiem sądów, zakupami, procesem inwestycji i zasobami finansowymi. Zmiany te dały możliwość skoncentrowania się w obszarze zarządzania sądem, ale w większej części bezpośrednio związanej z orzekaniem – sądeniem (Bojarski 2004).

Dodatkowo trafnie wskazuje się, że niepożądane jest odsuwanie od orzekania – sądenia większej liczby sędziów, niż byłoby to konieczne w wyniku realnych potrzeb uzależnionych od procesu zarządzania sądami, przede wszystkim bez mnożenia stanowisk funkcyjnych. Opracowanie Bojarskiego przyjmuje założenie, że pomimo odmienności i specyfiki wydziałów w sądach rejonowych, okręgowych i apelacyjnych są pewne cechy wspólne dla ich organizacji. Wydziałem kieruje, zarządza jego przewodniczący, którego kompetencje reguluje „Regulamin

urzędowania sądów powszechnych”. Głównym obowiązkiem przewodniczącego jest podział i organizacja pracy wśród sędziów pracujących w danym wydziale, w szczególności na dany referat sędziego. Należy zauważyć, że w obecnym wydziale danego sądu, nową rolę zaczyna odgrywać stanowisko zastępcy przewodniczącego wydziału (Bojarski 2004).

Słusznie podkreśla się zatem, że żaden sąd nie może istnieć bez urzędników i innych pracowników, czyli tzw. administracji (kierowników i pracowników administracji sądu oraz personelu pomocniczego). Komentowane opracowanie zauważa dalej, że możliwości zwiększenia sprawności postępowania (sądu, sędziów pod względem orzekania – sprawnego sądenia, czy też funkcjonowania sądu jako organizacji – działalność administracji sądu i innych pracowników) tkwią w przemodelowaniu organizacyjnym sekretariatu sądu. (oparciu się na modelach organizacji sądu jako organizacji opartej na wiedzy).

W tak rozumianej organizacji sądu należy wskazać kompetencję jako cechę, która powinna wyróżniać zatrudnionych w sądach urzędników administracji sądowej (tu rozumianą jako wiedza i umiejętności). Sądy są ważną instytucją społeczną i państwową, dlatego poziom kompetencji pracujących w nich urzędników, determinujący między innymi stan obsługi interesantów (tu klientów sądu), powinien spełnić oczekiwania i nowoczesne standardy w zmieniającej się nowej rzeczywistości.

W wielu dyskusjach podkreśla się aspekt ekonomiczny, że zarobki sędziów, czy urzędników sądów nie odbiegają, a czasami nawet przewyższają, wynagrodzenia urzędników innych urzędów administracji państwowej i samorządowej.

Wynika stąd, że wymagania wobec takich pracowników muszą być równie wysokie, ponieważ ci właśnie pracownicy administracji sądu są koniecznym elementem sprawnej pracy wymiaru sprawiedliwości. Stąd nasuwa się wniosek, że aby wymagać wysokiej jakości funkcjonowania sądu, pracę urzędników trzeba należycie zorganizować. Przede wszystkim należy dążyć do odpowiedniej szczegółowości obowiązków administracji sądu, planowania, wykonywania i kontroli.

Do tego potrzebna jest też odpowiednia infrastruktura techniczna, która umożliwi realizację obowiązków pracowników administracji sądu. Powinna też następować większa specjalizacja urzędników sądu przez rozwój umiejętności urzędników oraz nakłady finansowe na kompatybilne komputeryzowanie sądu dla lepszej wydajności urzędników.

Wobec powyższego konkluzja jest jedna, dobry sprawnie funkcjonujący sekretariat to ludzie, urzędnicy sprawnie obsługujący sędziów, ale także sprawnie obsługujący strony postępowania oraz innych interesantów sądu, klientów oczekujących na załatwienie sprawy. Zostanie w ten sposób zbudowana jakość pracy w sądzie i jakość sądenia, co relatywnie oddziaływać będzie na efektywność działania sądu, a to z kolei wpłynie na satysfakcję i zadowolenie stron postępo-

wania i innych uczestników działań sądu, a także na satysfakcję i zadowolenie sędziów i pracowników sądu.

Bibliografia

- [1] Boyatzis R. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley, New York.
- [2] Klemp G. O. Jr. (1980), *The Assessment of Occupational Competence*. Report of the National Institute of Education, Washington DC.
- [3] Materiały i publikatory Ministerstwa Sprawiedliwości 2004–2007 (www.ms.gov.pl).
- [4] Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- [5] Sveiby K. E. (1997), *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishes, Inc., San Francisco CA.
- [6] *Sprawny sąd. Zbiór dobrych praktyk*, oprac. Ł. Bojarski, Warszawa 2004.

Źródła prawa

- [1] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 roku
- [2] Ustawa z 23 listopada 2002 o Sądzie Najwyższym

Akty prawne regulujące funkcjonowanie sądów

- [1] Ustawa z 27 lipca 2001 r. Prawo o ustroju sądów powszechnych.
- [2] Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 23 lutego 2007 r. Regulamin urzędowania sądów powszechnych.
- [3] Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości z 12 grudnia 2003 r. z uwzględnieniem zmian z 28 grudnia 2007 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej (tekst jednolity).
- [4] Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości Nr 235/07/DO z 28 grudnia 2007 r. zmieniające zarządzenie w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej.
- [5] Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 25 października 2002 r. w sprawie trybu sprawowania nadzoru nad działalnością administracyjną sądów.

Akty prawne regulujące funkcjonowanie sądów administracyjnych

- [1] Ustawa z 25 lipca 2002 r. Prawo o ustroju sądów administracyjnych.

- [2] Ustawa z 30 sierpnia 2002 r. Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi.

Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości dotyczące organizacji wymiaru sprawiedliwości

- [1] Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 16 października 2002 r. w sprawie sądów apelacyjnych, sądów okręgowych i sądów rejonowych oraz ustalenia ich siedzib i obszarów właściwości.
- [2] Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 26 września 2001 r. w sprawie utworzenia sądów grodzkich.
- [3] Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 26 września 2001 r. w sprawie utworzenia sądów pracy i sądów ubezpieczeń społecznych.
- [4] Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 12 czerwca 2002 r. w sprawie określenia sądów rejonowych prowadzących księgi wieczyste.
- [5] Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 16 marca 2006 r. w sprawie wyznaczenia sądów rejonowych, które zakładają i prowadzą księgi wieczyste w systemie informatycznym.
- [6] Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 27 września 2001 r. w sprawie utworzenia sądów gospodarczych.
- [7] Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 30 grudnia 1998 r. w sprawie utworzenia sądu antymonopolowego.
- [8] Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 16 października 2002 r. w sprawie wyznaczenia sądów rejonowych rozpoznających sprawy o przestępstwa prasowe.
- [9] Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z 16 października 2002 r. w sprawie wyznaczenia sądów rejonowych rozpoznających sprawy o przestępstwa wynikające z prawa autorskiego i praw pokrewnych.

Summary

The presented paper introduces a new approach to the court of justice functioning as a knowledge-based organization. It requires understanding of many dependent factors, which are directly determined by law sciences, state system of public justice and their organization based on the normalized way of administration. The article reveals that it is possible to create the quality assessment measures as well as efficiency figures of the court of justice functioning as a knowledge-based organization, which follow the principles of management sciences and law doctrines. The measures may be constructed on the basis of relevant theories as the efficiency and efficacy of the court of justice' staff and their job satisfaction.

Anna Pietruszka-Ortyl

Rozważania nad istotą kultury organizacji

Wprowadzenie

Obecnie kultura organizacyjna pozostaje w sferze zainteresowań osób zajmujących się zagadnieniami zarządzania, a to dlatego, że stanowi jedną z podstawowych składowych kapitału intelektualnego organizacji¹. Ma więc ścisły związek z niematerialnymi zasobami każdej firmy, w których upatruje się źródła wartości współczesnego przedsiębiorstwa. Dowiedziono bowiem, że w organizacji występują czynniki, które decydują o współczesnej przewadze konkurencyjnej i są kluczem do sukcesu w gospodarce globalnej, a związane są z tak zwanymi „miękkimi sferami zarządzania”². W konkluzji, kulturę organizacyjną zaczęto traktować jako uniwersalny przepis na sukces przedsiębiorstwa i sposób na eliminację wszelkich trudności organizacji. Samo pojęcie zaś porównywano z duchem organizacji, który decyduje o specyficznym charakterze określonej firmy.

Przełomowe dla badań nad istotą zjawiska kultury organizacyjnej stały się lata 80. XX wieku. Ich rezultatem jest idea, zgodnie z którą, przedsiębiorstwa rozwijają osobliwe, oryginalne i specyficzne wzorce jednoznacznie przejawiające się w postępowaniu pracowników i znajdujące odzwierciedlenie w funkcjonowaniu

¹ Zob.: M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo „Triada”, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 101.

² Taki wniosek prezentują m.in. T. Peters i R. Waterman (2000, s. 41) jako twórcy koncepcji organizacji w postaci modelu „7-S”, która zakłada, że każde przedsiębiorstwo tworzy wzajemną sieć zależności łączących jego podstawowe elementy składowe w postaci: strategii, umiejętności, stylów kierowania, struktury, reguł, ludzi i wartości. Znamienne jest, iż model obejmuje oprócz „twardych elementów zarządzania” (strategia, struktura, reguły) „miękkie atrybuty organizacji” (ludzie, umiejętności, style kierowania, wartości). Przy czym autorzy koncepcji krytyczne znaczenie przypisują „miękkim elementom zarządzania”, zwłaszcza wartościom, które umieszczają w centralnym miejscu modelu. Wartości zaś stanowią rdzeń kultury organizacyjnej.

przedsiębiorstwa³. Nie oznacza to jednak, iż zagadnienia te nie były podejmowane w naukach o zarządzaniu wcześniej. Niemniej nie stosowano określenia „kultura organizacyjna”, lecz wykorzystywano opisowe wyróżniki. Już bowiem na zjawisko kultury zwrócił uwagę niejako E. Mayo, który odnosząc się do eksperymentu w Hawthorne wskazał, iż ukształtowana wśród robotnic montujących odbiorniki grupa nieformalna charakteryzowała się pewnego rodzaju klimatem psychologicznym – grupową mentalnością i kulturą pracy⁴. Stąd od czasów E. Mayo zarządzający postulowali, by dążyć do tworzenia dobrych stosunków międzyludzkich, łączących pracowników w zwarte zespoły bazujące na określonych wartościach i normach. Dlatego też podjęto próby zastosowania perspektywy nauk o kulturze – antropologii, socjologii i psychologii – w zarządzaniu (rys. 1).

Studium definicji kultury organizacji

Próbie skonstruowania definicji kultury w oparciu o interdyscyplinary dorobek kilku nauk podjęli A.L. Kroeber i C. Kluckhohn, którzy zbudowali typologię przyporządkowującą w 8 grup 168 różnych określeń kultury. Badacze ci wyprowadzając następujący wniosek: „...pojęcie, nawet bardzo ważne, nie tworzy jeszcze teorii [...] panuje mnogość definicji [kultury], ale zbyt mało teorii”⁵ jednocześnie podali autorską propozycję desygnaty pojęcia, zgodnie z którą kultura „sprowadza się do schematycznych sposobów myślenia, odczuwania i reagowania, nabytych i przekazywanych głównie poprzez symbole, będące tworem grup ludzi i zawierające konkretyzacje w postaci artefaktów; samo sedno kultury stanowią tradycyjne wyobrażenia, a w szczególności przypisane im wartości”⁶.

Po raz pierwszy terminu „kultura organizacyjna” użył E. Jacques, przeprowadzając w latach 40. XX wieku badania w fabryce Glacier⁷, natomiast pojecie to do literatury naukowej wprowadził A. M. Pettigrew w 1979 roku⁸.

Przeglądu poglądów i sugestii w zakresie definiowania kultury organizacyjnej dokonuje C. Sikorski⁹. Autor wychodząc od ujęć dotyczących sposobu działania oraz odnoszących się do systemu myślenia proponuje, by wykorzystywać te de-

³ R. Goffee, G. Jonem, *Organizational Culture: a Sociological Perspective*, [w:] *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, red. G. L. Cooper, S. Cartwright i P. Ch. Earley, John Wiley&Sons, Chichester 2001, s. 3–4.

⁴ Z. Martyniak, *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1993, s. 217.

⁵ A. L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture, A Critical Review of Concept and Definitions*, „Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers” 1952, nr 47/1, s. 24; cyt. za: Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 51.

⁶ K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 420.

⁷ Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, s. 53.

⁸ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 230.

⁹ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 2–4.

Rysunek 1. Korzenie teorii kultury organizacji

| | |
|---|--|
| <p>lata 20. XX w. – badania E. Mayo opisując powstawanie się grupy nieformalnej wśród robotnic wskazuje na pewien rodzaj grupowej mentalności i kultury pracy</p> | |
| <p>lata 30. XX w. – koncepcja P.M. Blau charakteryzując proces powstawania organizacji formalnej i nieformalnej ukazuje, jak jej uczestnicy milcząco przyjmują pewne reguły gry, czyli w rezultacie obserwuje proces „nabywania” kultury</p> | |
| <p>lata 40. XX w. – powstanie Centrum Badawczego w Harvardzie J. Schumpetera, – uniwersytet w Chicago wydaje czasopismo „Economic Development and Cultural Change” poświęcone pozaekonomicznym barierom rozwoju gospodarczego, – publikacja wyników badań porównawczych nad kulturami narodowymi i przedstawienie propozycji typologii kultur przez G. Hofstede</p> | |
| <p>lata 50. XX w. – powstanie koncepcji OD koncepcja OD (<i>Organizational Development</i>) upatrywała w kulturze źródło rozwoju firmy, stąd agenci zmian rozpoznawali wzorce kulturowe organizacji i promowali (projektowali) zmiany</p> | |
| <p>lata 60. XX w. – porównawcze analizy kultur Japonii i Stanów Zjednoczonych gospodarcze sukcesy Japonii, zwłaszcza w dobie kryzysu w Stanach Zjednoczonych stały się wyzwaniem badaczy, którzy na podstawie przeprowadzonych analiz zidentyfikowali poważne różnice w bazie kulturowej (w odniesieniu do norm i wartości) obu kultur narodowych; coraz częściej zaczęły pojawiać się głosy, iż kultura organizacyjna jest i musi być ważnym czynnikiem zarządzania</p> | |
| <p>lata 70. XX w. – antropologiczne teorie kultury R. Keesing dowodził, że kultura jest ogólnie sposobem życia, dzięki któremu wspólnota pracownicza może przeżyć i przystosować się</p> | |
| <p>lata 80. XX w. – kultura organizacji kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji koncepte eksponujące istotną rolę kultury organizacyjnej w efektywnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa; organizacje modelują masową umysłowość, są to nowożytnie świątynie – dorobek G. Morgan, L. Smircich, T. E. Deal i A. Kennedy, E. Schein czy T. J. Peters i R. H. Waterman Jr.</p> | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 18–20.

finicje, które stanowią kompilację obydwu stanowisk (np. ujęcie E. Jacques). Kolejno, odwołując się do antropologicznych teorii kultury i bazując na dorobku R. M. Keesing, wskazuje na dwa obowiązujące w tym nurcie podejścia – ideowe, zgodnie z którym kultura jest systemem idei, zbiorem wartości, wspólnych symboli i znaczeń oraz instytucjonalne, traktujące kulturę jako system adaptacji, czyli sposób umożliwiający wspólnocie przeżycie i dostosowanie się do swoich ekologicznych warunków. Przy czym jednoznacznie wskazuje, iż w nauce o zarządzaniu dominującym jest podejście ideowe. W uzupełnieniu C. Sikorski wskazuje na najczęściej powoływaną definicję kultury organizacyjnej autorstwa E. H. Schein, której istotę stanowi identyfikacja reguł dotyczących konkretnych obszarów życia społecznego organizacji. Prowadzone rozważania zamyka prezentacja stanowiska odwołującego się do aspektu wartościowania kultury organizacyjnej, który otwiera perspektywy by sprecyzować atrybuty „dobrych” („wysokich”) lub „złych” („niskich”) kultur organizacyjnych, czyli takich, które wzmacniają efektywność funkcjonowania organizacji oraz tych, które nie przyczyniają się do realizacji celów przedsiębiorstwa. Takie ujęcie jest charakterystyczne dla teorii organizacji i zarządzania, w przeciwieństwie do nie wartościującego punktu widzenia socjologii i psychologii, które traktuje kulturę organizacyjną jako kategorię opisową, nie podlegającą ocenie pod względem sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W wyniku przeprowadzonych analiz C. Sikorski postuluje, by definiować kulturę organizacyjną w aspekcie zarówno wzorów myślenia, jak i sposobów działania.

Formuła powinna reprezentować podejście ideowe, umożliwiające oddzielenie organizacji od kultury i badanie wzajemnych relacji między nimi oraz pozostawać w konwencji wartościującej.

Stąd C. Sikorski ujmuje kulturę organizacyjną jako „system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych”¹⁰. Natomiast Ł. Sułkowski¹¹ zestawiając różnorodne sposoby w zakresie definiowania kultury organizacyjnej, podejmuje próbę przyporządkowania konkretnych stanowisk do specyficznych atrybutów kultury, które identyfikuje (tab. 2). Akcentując, iż „zebrane definicje nie są sprzeczne, lecz tworzą całościowy obraz różnych aspektów złożonego fenomenu kultury organizacyjnej” (Sułkowski 2002, s. 57) przypisuje je do następujących kategorii:

- kultura organizacyjna jako *sama organizacja*,
- kultura organizacyjna jako *jeden z kręgów kulturowych*,
- kultura organizacyjna jako *społeczne „reguły gry”*,

¹⁰ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna...*, s. 4.

¹¹ Ł. Sułkowski, *op. cit.*, s. 54–57.

Tabela 1. Zestawienie podejść do definiowania kultury organizacyjnej

| <i>definiowanie kultury organizacyjnej w aspekcie sposobu działania i sposobu myślenia</i> | |
|--|--|
| <p><i>terminy dotyczące sposobu działania</i></p> <p>M. Bower: kultura to sposób, w jaki wykonujemy rzeczy, które nas otaczają</p> <p>H. Schwartz, S.M. Davis (1981): kultura organizacji może [...] być opisana przez jej kierownictwo w kategoriach sposobu, w jaki zadania są zwyczajowo wykonywane w kontekście kluczowych relacji</p> <p>T. Deal, A. Kennedy (1988): [kultura organizacji] to sposób, w jaki <i>my to tutaj robimy</i></p> | <p><i>pojęcia odnoszące się do systemu myślenia</i></p> <p>C. Geertz (1973): kultura to wytwarzanie znaczeń, z których istoty ludzkie czerpią swoje doświadczenie i wzorce w działaniu</p> <p>G. Hofstede (1997): kultura to kolektywne zaprogramowanie umysłu, odróżniające członków jednej grupy od drugiej i stanowiące psychologiczny majątek organizacji, dzięki któremu można przewidzieć zasoby finansowe tej organizacji za pięć lat</p> |
| <i>definicje kompilujące aspekty sposobu działania i sposobu myślenia</i> | |
| <p>E. Jacques (1951): kultura organizacji to zwyczajowe czy tradycyjne sposoby myślenia i działania w większym lub mniejszym stopniu wspólne dla wszystkich członków organizacji, których nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej w części uznać za własne, aby ich przyjęto do służby na rzecz firmy</p> <p>M. Romanowska, M. Jarosiński (2001): kulturę organizacyjną należy rozumieć jako wytworzony przez grupę schemat myślenia, odczuwania i reagowania, któremu podporządkowują się członkowie grupy, a który uczy ich rozróżniać, jakie postawy i zachowania są pozytywne, a jakie negatywne</p> <p>L. L. Byars (1987): kultura organizacji to podzielany przez jej członków schemat przekonań i oczekiwań, który w istotny sposób kształtuje zachowanie poszczególnych jednostek i całych grup w ramach organizacji</p> | |
| <i>antropologiczne teorie kultury</i> | |
| <p>PODEJŚCIE IDEOWE – kultura jako system idei</p> <p>R. Deshapande, R. Parasurman (1987): kultura organizacyjna polega na niepisanych przestrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę między tym, co formalnie obowiązujące, a tym, co się faktycznie dzieje</p> <p>L.W. Rue, P.G. Holland (1989): kultura organizacyjna to zbiór wierzeń, przekonań szerzących się w firmie, dotyczących tego jak prowadzić interesy, jak powinni się zachowywać pracownicy i jak powinni być traktowani</p> | <p>PODEJŚCIE INSTYTUCJONALNE – kultura jako system adaptacji</p> <p>E. Morin (1984): kultura to system łączący osobiste doświadczenia życiowe ludzi i zgromadzoną wspólną wiedzę, która jest rejestrowana i kodowana oraz przyswajalna tylko dla tych, którzy kod ten znają, a także powiązana z konfiguracją umożliwiającą organizowanie i strukturalizowanie istniejących relacji, praktyk i wyobrażeń</p> |
| <i>terminy wskazujące reguły odnoszące się do określonych obszarów życia społecznego w organizacji</i> | |
| <p>E. Schein (1985): kultura organizacyjna to zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów</p> | |

| | |
|--|---|
| <p>M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz (1988): kultura organizacyjna to podzielane znaczenia i symbole, rytuały, schematy poznawcze nieustannie formowane i przekształcane w miarę, jak organizacja stara się zrównoważyć wymogi zachowania wewnętrznej spójności z potrzebami reakcji wykrywanymi w otoczeniu; kultura ta obejmuje wzorce kategoryzowania rzeczywistości, schematy decyzyjne kategoryzujące zjawiska, procedury ignorowania lub interpretowania anomalii mogących naruszyć użytkowany układ odniesienia</p> <p>L. J. Mullins (1993): kultura organizacyjna to zespół wartości, tradycji, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i myśli w organizacji; jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur</p> <p>K. S. Cameron, R. E. Quinn (1998): kultura organizacji jest zbiorem wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, definicji, elementów pamięci zbiorowej; odzwierciedla dominujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza niepisanych a często nie do końca uświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy, wzmacnia trwałość systemu społecznego</p> | |
| <p><i>oceniające traktowanie kultury organizacyjnej</i></p> | |
| <p><i>podejście socjologii i psychologii organizacji</i> – nie wartościujące ujęcie kultury P. Sztompka (2002): kultura to całościowy sposób życia charakterystyczny dla danej zbiorowości, na który składa się wszystko to, co ludzie „robą, myślą i posiadają” jako członkowie społeczeństwa (wzory, działania, myślenia i wyposażenia materialnego) E. Pietkiewicz, S. Kałużny (1993): kultura organizacyjna oznacza właściwy klimat organizacyjny i sposób zarządzania, system zachęt, kwalifikacji, stosunki międzyludzkie itd.</p> | <p><i>podejście teorii organizacji i zarządzania</i> – wartościujące ujęcie kultury C. B. Handy (1978): pojęcie kultury organizacyjnej należy odnosić do zbioru wzorów kulturowych, warunkujących sprawne funkcjonowanie organizacji J. Zieleniewski: kulturę organizacyjną należy mierzyć stopniem, w jakim hierarchia formalnych celów odzwierciedla się w świadomości członków organizacji i w ich działaniu; stąd kultura organizacyjna obejmuje zachowania ludzkie, ale te, które stały się społecznym nawykiem, odznaczające się regularnością właściwą dla licznych członków określonej grupy, podporządkowane pewnym wzorcom i modelom, głównie osobowym oraz przedmioty stanowiące rezultat zachowań ludzi</p> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Kraków 2004, s. 24; M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Kraków–Łódź–Wrocław 1988, s. 67; K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Kraków 2003, s. 24; G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000, s. 40, 55; J. Mróz, *Kultura organizacyjna jako system wartości organizacji*, [w:] *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wrocław 2001, s. 292; E. Pietkiewicz, K. Kałużny, *Bankowcy i dobre obyczaje*, Warszawa 1993, s. 47; M. Romanowska, M. Jarosiński, *Kultura organizacji i zarządzania*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Warszawa 2001, s. 121; C. Sikorski, *Kultura organizacyjna...*, s. 2–4; C. Sikorski, *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, Warszawa 1988, s. 252; J. Stoner, R. Freeman, D. Jr. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 192; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995, s. 512; P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2004, s. 255; L. Zbiegień-Maciąg, *op. cit.*, s. 16.

Tabela 2. Przegląd metafor kultury organizacyjnej

| |
|--|
| <p style="text-align: center;">kultura organizacyjna jako sama organizacja</p> <ul style="list-style-type: none"> • kultury nie można oddzielać od samej organizacji, kultura organizacyjna jest tym, czym organizacja jest, a nie tym, czym dysponuje • organizacje stanowią miniaturowe społeczeństwa, które mają własne, odrębne wzory kultur i subkultur • <i>kultura organizacyjna w tym znaczeniu obejmuje zarówno wzory zachowań członków organizacji, struktury władzy i systemy komunikacji, jak i wartości, normy i wzory kulturowe</i> • takie podejście rodzi problemy związane z badaniem kultury organizacyjnej, ponieważ nie można jej odseparować od innych aspektów funkcjonowania organizacji |
| <p style="text-align: center;">kultura organizacyjna jako jeden z kręgów kulturowych</p> <ul style="list-style-type: none"> • kultura organizacyjna stanowi jeden z kręgów kulturowych, podobnie jak np. kultura regionu czy narodu • <i>więzi, wartości, normy i wzory wynikające z różnych kręgów kulturowych, m.in. kultury organizacyjnej, mogą się wzajemnie przenikać oraz wywierać na siebie wpływ</i> • różne kręgi kulturowe oddziałują z różną siłą, ale jednym z najsilniejszych pozostaje krąg kultury narodowej |
| <p style="text-align: center;">kultura organizacyjna jako społeczne „reguły gry”</p> <ul style="list-style-type: none"> • kulturę organizacyjną należy rozumieć jako zespół czynników o charakterze nieformalnym, które tworzą swoiste, niepisane „reguły gry” społecznej w organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego rozumieć organizację i identyfikować się z nią • <i>kultura organizacyjna polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co niepisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje</i> • w tym ujęciu kultura organizacyjna ogranicza się jedynie do niejawnych i nieformalnych aspektów kultury |
| <p style="text-align: center;">kultura organizacyjna jako „tożsamość organizacji”</p> <ul style="list-style-type: none"> • zestaw cech i logika zbiorowych działań organizacji, które odróżniają ją od innych wyznaczają tożsamość organizacyjną • tożsamość organizacji rozwija się stopniowo i gwarantuje spójność wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku firmy, stanowi zatem źródło identyfikacji dla członków organizacji |
| <p style="text-align: center;">kultura organizacyjna jako filozofia organizacji</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>konkretna organizacja odróżnia się od innych zespołem własnych podstawowych założeń egzystencjalnych, podzielanych przez pracowników i dotyczących wizji samej organizacji, jej otoczenia oraz jej członków</i> • <i>ta filozofia organizacji wywiera wpływ na percepcję członków przedsiębiorstwa i kształtuje strategię, strukturę oraz procesy społeczne</i> |
| <p style="text-align: center;">kultura organizacyjna jako system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>kultura organizacyjna to jedna ze zmiennych wpływających na działania członków organizacji, która przejawia się w konkretnych, stanowiących ją, elementach składowych – regułach działania, języku organizacyjnym, ideologiach, miatach, przekonaniach, systemach wiedzy, rytuałach występujących w danej organizacji</i> • analiza kultury nie jest zatem nauką eksperymentalną poszukującą praw, ale interpretatywną, poszukującą znaczenia |
| <p style="text-align: center;">kultura organizacyjna jako wzory i wzorce zachowań</p> <ul style="list-style-type: none"> • kultura organizacyjna jest w tym aspekcie charakteryzowana zgodnie z propozycją E. Jacques jako zwyczajowy sposób myślenia i działania charakterystyczny dla członków organizacji |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ł. Sułkowski, *op. cit.*, s. 54–57.

- kultura organizacyjna jako „*tożsamość organizacji*”,
- kultura organizacyjna jako *filozofia organizacji*,
- kultura organizacyjna jako *system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości*,
- kultura organizacyjna jako *wzory i wzorce zachowań*.

Należy zatem podkreślić wielość, różnorodność i zarazem niejednoznaczność formuł określających istotę kultury organizacyjnej i stąd nie można wskazać jednej, powszechnie akceptowalnej i uniwersalnej desygnaty tego pojęcia.

W powszechnym przekonaniu badaczy zajmujących się istotą zjawiska panuje jedynie przeświadczenie, że kultura w organizacji istnieje (nie rozstrzygnięto natomiast do tej pory kwestii, czy przedsiębiorstwo jest kulturą czy ją posiada), jest ona niepowtarzalna, unikatowa, jedyna i wyjątkowa dla każdej firmy (stanowi „osobowość” organizacji) i stanowi płaszczyznę zachowań organizacyjnych na wszystkich poziomach ich analizy. Dlatego też najczęściej specyfikę kultury organizacyjnej określa się poprzez rzetelną analizę jej elementów składowych czy też jej cech charakterystycznych.

Elementy kultury przedsiębiorstwa

Celem dogłębnego zrozumienia zjawiska kultury organizacyjnej stworzono liczne jej modele prezentujące poszczególne elementy budujące kulturę przedsiębiorstwa. Konkretni czynniki kształtujące „osobowość” organizacji tworzą poziomy kultury organizacyjnej, nazywane także jej warstwami czy płaszczyznami (tab. 3).

Jednym z filarów współczesnego kanonu myślenia o kulturze organizacyjnej jest tzw. model kliniczny E. Schein¹².

Twórca koncepcji wyodrębnia w kulturze organizacyjnej charakterystyczne jej wzorce przyporządkowując je do konkretnej kategorii, które nazywa poziomami kultury (rys. 2). Sam model zaś opiera się na założeniu, iż każde przedsiębiorstwo posiada swoją specyfikę determinującą jego wnętrze oraz kontakty z otoczeniem. Celem zrozumienia („zdiagnozowania”) duszy organizacji należy nie tylko poddać analizie „twarde” elementy zarządzania, ale nade wszystko trzeba rozważyć „miękkie” atuty przedsiębiorstwa – przejść „na drugą stronę lustra” – zacząć płynnie poruszać się w świecie organizacyjnej kultury. Stąd w modelu E. Schein kultura organizacyjna jest ujęta jako pewna całość, składająca się z poziomów wyodrębnionych ze względu na ich trwałość i widoczność¹³.

¹² Model nazywany bywa klinicznym, bowiem jego celem jest, podobnie jak w przypadku diagnozy lekarskiej, „diagnoza stanu” kultury i zalecenie odpowiednich działań mających zredukować problemy (Kostera, Kownacki, Szumski 1999, s. 469).

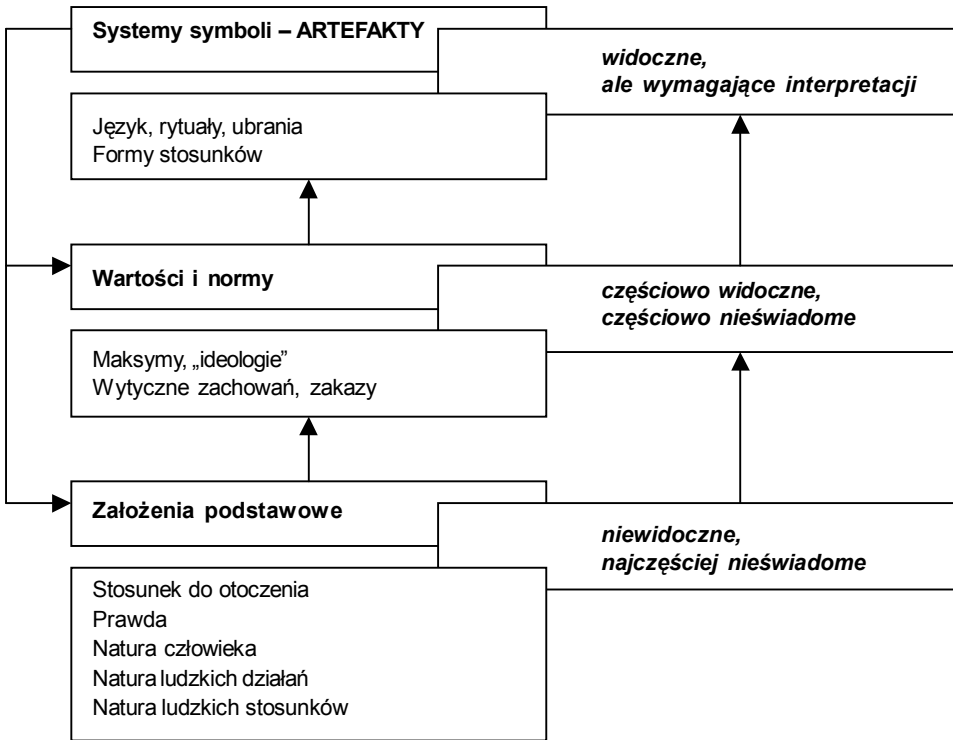
¹³ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *op. cit.*, s. 458–459.

Tabela 3. Warstwy kultury organizacyjnej – katalog teorii

| | |
|----------------|---|
| Ł. Sułkowski | 1. Artefakty 2. Zachowania organizacyjne (interakcje intencjonalne i nawykowe) 3. Wzory kulturowe – komunikacji, władzy Normy i reguły kulturowe Rytuały, mity, symbole, tabu 4. Wartości autotetyczne Wartości instrumentalne |
| C. Sikorski | 1. Wzory myślenia , dzięki którym członkowie grupy otrzymują kryteria oceny rozmaitych zjawisk i sytuacji 2. Wzory zachowań , dostarczające właściwych form reagowania na te zjawiska i sytuacje 3. Symbole , dzięki którym następuje upowszechnienie i utrwalanie wzorów myślenia i zachowania wśród członków grupy |
| F. Trompenaars | 1. Wytwory i zachowania człowieka 2. Normy i wartości 3. Podstawowe założenia (RDZEN) |
| G. Hofstede | 1. Symbole 2. Bohaterowie 3. Rytuały 4. Wartości |
| S. N. Herman | <p style="text-align: center;">I. ASPEKTY JAWNE (formalne)</p> Cele, Technika, Struktura, Zasady postępowania i procedury, Zasoby finansowe <p style="text-align: center;">II. ASPEKTY UKRYTE (nieformalne)</p> Postrzeżenia Postawy Uczucia (gniew, lęk, upodobania, rozpacz itp.) } odnoszące się do systemu formalnego i nieformalnego Wartości, Kontakty nieformalne, Normy grupowe |
| E. H. Schein | I. ARTEFAKTY II. NORMY I WARTOŚCI III. ZAŁOŻENIA |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Bjerke, *op. cit.*, s. 26; M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrkowski, Warszawa 1999, s. 459; P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa 2000, s. 234–235; C. Sikorski, *Kultura organizacyjna...*, s. 7; J. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1986, s. 316; Ł. Sułkowski, *op. cit.*, s. 59; F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Kraków 2002, s. 37.

Rysunek 2. Szczeble kulturowe i ich związki w ujęciu E. Schein



Źródło: M. Koster, S. Kownacki, A. Szumski, *op. cit.*, s. 459; H. Steinmann, G. Schreyögg, *op. cit.*, s. 443.

Pierwszą warstwę kultury w modelu stanowią artefakty odpowiadające za poziom jej zewnętrznych przejawów¹⁴ i stanowiące jej obserwowalny komponent i wskaźnik¹⁵, zrozumiały jednak tylko w powiązaniu z leżącymi u ich podstaw systemami wartości. Ich zadaniem jest pielęgnowanie trudno uchwytnego, mało uświadomionego kompleksu założeń, wzorców interpretacji i systemów wartości, dalsze jego rozwijanie oraz przekazywanie go nowym członkom organizacji¹⁶. Artefakty zatem są zewnętrznie widocznymi symbolami¹⁷ kultury organizacyj-

¹⁴ F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *op. cit.*, s. 37.

¹⁵ B. Kożusznik, *op. cit.*, s. 232.

¹⁶ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 446.

¹⁷ Symbolem może być przedmiot, relacja, ustalony porządek; symbolami są czyny, słowa lub konkretne przedmioty, które mają wartość informacyjną; Symbole mają wartość skojarzeniową;

nej¹⁸, elementami składającymi się na obraz danej kultury ujawniającymi czym ona jest dla członków grupy¹⁹ i jako sztuczne twory danej kultury dzielą się na²⁰:

- artefakty językowe (język, mity, legendy),
- artefakty behawioralne (ceremonie, rytuały),
- artefakty fizyczne (sztuka, technologia, przedmioty materialne).

Artefakty fizyczne obejmują wszystkie elementy określane jako „kultura materialna” firmy, czyli architekturę, sztukę, a więc całą otoczkę środowiska pracy ludzi w danej organizacji, ich wygląd bądź sposób ubierania. *Artefakty językowe* tworzy język, którym posługują się wszyscy uczestnicy danej kultury, m.in. słowa – klucze, czy mity²¹ i legendy (często o charakterze nierealnym i bajkowym) odwołujące się do historii firmy. Ten rodzaj symboliki jest dostrzegany dopiero po upływie czasu potrzebnego na adaptację w danej społeczności organizacji i opowiada o wielu istotnych momentach w życiu firmy. *Artefakty behawioralne*²² odnoszą się do schematów zachowań – są nimi ceremonie, rytuały²³ i zwyczaje²⁴.

Środkowa warstwa kultury organizacyjnej w postaci wartości i norm wyraża się w poglądach, przyjętym systemie wartości oraz postawach członków organizacji. Ten poziom „osobowości” firmy zapewnia wszystkim zatrudnionym poczucie zmierzania w jednym kierunku i stanowi dla nich wskazówki w codziennym zachowaniu, określa charakter ich organizacji, postawę odróżniającą ich przed-

zawierają informacje wykraczające poza to, co jest manifestowane; symbole są kojarzone z innymi symbolami, zarówno świadomie, jak i nieświadomie (Bjerke 2004, s. 51).

¹⁸ P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *op. cit.*, s. 234; M. E. Zellmer-Bruhn, C. B. Gibson, R. J. Aldag, *Time Flies Like an Arrow: Tracing Antecedents and Consequences of Temporal Elements of Organizational Culture*, [w:] *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, red. G. L. Cooper, S. Cartwright i P. Ch. Earley, John Wiley&Sons, Chichester 2001, s. 29–30.

¹⁹ J. Stoner, R. Freeman, D. Jr. Gilbert, *op. cit.*, s. 190.

²⁰ B. Nogalski, *Kultura organizacyjna w procesie zmian*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, A. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2001, s. 589.

²¹ Funkcją mitów jest tworzenie lub wzmacnianie idealnego obrazu organizacji i systemu wartości (szerzej zob.: Strategor 1995, s. 514–516; Zbiegień-Maciąg 1999, s. 49–50).

²² B. Nogalski, *op. cit.*, s. 589–590.

²³ Rytuały to indywidualne albo zbiorowe sposoby działania przebiegające według precyzyjnie i formalnie określonego scenariusza, do którego pod silną presją muszą stosować się wszyscy uczestnicy (Sztompka 2004, s. 256; szerzej zob.: Strategor 1995, s. 517–518; Zbiegień-Maciąg 1999, s. 47–48).

²⁴ Zwyczaj to utrwalony długotrwałą powtarzalnością w danej grupie społecznej sposób zachowania się, przypominający nawyk w zachowaniach pojedynczych jednostek ludzkich. Normy zwyczajowe nie mają charakteru sformalizowanych zakazów i nakazów, nie są też zaopatrywane negatywną sankcją. Są w znacznym stopniu bezrefleksyjnym naśladownictwem zachowań innych ludzi, branych za przykład, nie uwzględniającym innych możliwości zachowań (Tokarczyk 2001, s. 36).

siębiorstwo od wszystkich pozostałych dając w ten sposób członkom przedsiębiorstwa poczucie tożsamości²⁵. W konsekwencji, wartości determinują definicję dobra i zła i są blisko związane z ideałami wspólnymi dla danej grupy. Natomiast normy – rozumiane jako wspólne dla grupy pojmowanie tego, co jest dobre, a co złe – mogą rozwijać się na poziomie formalnym (jako prawo pisane) i nieformalnym (pod postacią kontroli społecznej)²⁶. Dlatego też można wyróżnić dwa rodzaje norm i wartości²⁷:

- normy i wartości deklarowane,
- normy i wartości postrzegane.

Normy i wartości deklarowane są zwykle zapisane, mają charakter bardziej formalny, przyjęty, utrwalony i można je przeanalizować. Są, więc stosunkowo łatwo zauważalne dla obserwatorów zewnętrznych. *Normy i wartości postrzegane* uchwycić jest trudno, gdyż cechują się one dużą względną, odnosząc się do rzeczywistych standardów postępowania. Ludzie, bowiem nie zawsze postępują zgodnie z tym, co głoszą, czasami nawet zachowują się zupełnie odwrotnie do tego, co mówią²⁸. Bardzo niekorzystna z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania organizacji jest sytuacja, kiedy normy i wartości deklarowane nie są zbieżne z postrzeganymi.

Rdzeń kultury, czyli najgłębszy a jednocześnie najtrwalszy i najtrudniejszy do rozszyfrowania jej poziom, tworzą podstawowe założenia kulturowe, czyli przekonania przyjmowane bezkrytycznie przez członków organizacji²⁹, a odwołujące się do pięciu problemów ludzkiej egzystencji³⁰:

- *stosunku do otoczenia* – założeń odwołujących się do sposobu postrzegania otoczenia w przedsiębiorstwie (czy otoczenie postrzegane jest jako zagrażające, wyzywające, dające się pokonać, przemożne?; jak przedsiębiorstwo określa różnice względem innych systemów?),
- *pojmowania prawdy i czasu* – kryteriów porządkujących fałsz albo słuszność, rzeczywistość albo fikcję,
- *natury człowieka* – założeń dotyczących ogólnych ludzkich cech charakteru (czy pracownicy wykazują raczej dobrą czy złą wolę?; czy pracownicy tendencyjnie stronią od pracy, czy też są ludźmi, którzy chętnie przejmują odpowiedzialność?; czy pracownicy są zdolni do rozwijania się, czy są ograniczeni swoimi predyspozycjami?),

²⁵ B. Bjerke, *op. cit.*, s. 47.

²⁶ F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *op. cit.*, s. 37.

²⁷ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *op. cit.*, s. 460.

²⁸ *Ibidem*, s. 461.

²⁹ J. Stoner, R. Freeman, D. Jr. Gilbert, *op. cit.*, s. 192.

³⁰ H. Steinmann, G. Schreyögg, *op. cit.*, s. 444–445.

- *natury ludzkich działań* – ogółu wyobrażeń o tym, na co ludzie mogą oddziaływać i jakiego rodzaju działanie jest pożądane,
- *natury ludzkich stosunków* – wizji prawidłowego uporządkowania stosunków społecznych w przedsiębiorstwie a także traktowania emocji w organizacjach (współzawodnictwo czy kooperacja?; sukces zespołowy czy praca indywidualna?).

Czerpiąc z dorobku E. Schein oraz G. Hofstede, H. Doorewaard i W. de Nijs w kulturze organizacyjnej wyróżnili dwie warstwy (rys. 3): jawną (praktykę kulturową) – obejmującą widoczne i trudne do odszyfrowania wzorce zachowań a także inne rozpoznawalne przejawy kultury, takie jak zasady stosowane w biznesie, kodeks postępowania, żargon, mity, ceremonie, rytuały i przekonania oraz warstwę ukrytą (rdzeń) – dotyczący niepisanych reguł, założeń, oczekiwań i niewidocznych wzorców rozumowania.

Rysunek 3. Model kulturowy według H. Doorewaard i W. de Nijs



Źródło: H. K. Rampersad, *Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcić zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki*, Warszawa 2004, s. 334.

Przy czym praktyka kulturowa odpowiada dwóm pierwszym poziomom kultury w modelu E. Schein – artefaktom oraz wartościom i normom, a rdzeń – poziomowi trzeciemu – założeniom podstawowym³¹.

Najwięcej jednak o specyfice kultury organizacyjnej świadczą jej osobliwe właściwości³²:

- *Kultura przedsiębiorstwa to zjawisko, nie posiadające oddzielnego quasi-fizycznego bytu, który można by obserwować bezpośrednio.* Kultury przed-

³¹ H. K. Rampersad, *op. cit.*, s. 333–334.

³² Zob.: B. Bjerke, *op. cit.*, s. 36–38; B. Nogalski, *op. cit.*, s. 588; R. Tokarczyk, *Współczesne kultury prawne*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2001, s. 60; H. Steinmann, G. Schreyögg, *op. cit.*, s. 442–443; L. Zbiegień-Maciąg, *op. cit.*, s. 14, 17–18.

siębiorstw zatem to wspólne przekonania wywierające wpływ na pojmowanie oraz identyfikację własnej organizacji.

- *Kultury przedsiębiorstwa są przeżywane, ich wzorce orientacji są oczywistymi założeniami, tkwiącymi u podstaw codziennej działalności.*
- *Kultura przedsiębiorstwa to zjawisko zespołowe, które cechuje działalność poszczególnego członka organizacji i odnoszące się do wspólnych ukierunkowań czy wartości.* Kultura wpływa więc na jednolitość i spójność działalności organizatorskiej.
- *Kultura przedsiębiorstwa jest rezultatem procesu uczenia się w obcowaniu z problemami otoczenia i koordynacji wewnętrznej.* W związku z tym zawsze posiada swoją historię rozwoju.
- *Kultura przedsiębiorstwa wyraża sposób pojmowania świata przez członków organizacji.* Daje jednostce punkt odniesienia, tożsamość, światopogląd, ale również zasady postępowania.
- *Kultura przedsiębiorstwa jest przekazywana w procesie socjalizacji, rzadko jest nauczana świadomie.*
- *Kultura jest zawarta, ukryta w umysłach i sercach ludzi,* bo oni tworzą organizację, są organizacją.
- *Kultura to całość ludzkich sposobów życia w grupach, całość stosunków międzyludzkich, postaw, wartości, przekonań, norm, sposobów poznawania świata, sposobów reagowania, zaspokajania potrzeb, bezpieczeństwa, pewności, komfortu psychicznego.*
- *Kultura kształtuje się i rozwija w procesie.* Jest to zjawisko inercyjne (trwa), a jednocześnie samorozwijające się.

Zakończenie – w kierunku kształtowania kultury organizacyjnej

Powszechnie dowiedziono (np. badania J. P. Koster i J. L. Heskett)³³, iż kultura organizacyjna stanowi jeden z istotnych czynników w sukcesie firmy. Ważne jest zatem, by przedsiębiorstwo posiadało odpowiednią dla swojego kontekstu oraz typu działań kulturę. Nie trudno więc o determinację do zmiany kultury organizacyjnej ze strony zarządzających organizacjami. Skoro jednak kultura to „osobowość” organizacji, zakorzeniona i względnie trwała, to zmienianie kultury, jeśli w ogóle można tego dokonać, jest trudnym i długotrwałym procesem. T. G. Cummings i E. F. Huse³⁴ podają praktyczne wskazówki i sugerują serię faz,

³³ Zob.: J. Stoner, R. Freeman, D. Jr. Gilbert, *op. cit.*, s. 192–194.

³⁴ P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *op. cit.*, s. 240.

które należy wziąć pod uwagę i odpowiednio zastosować zmieniając kulturę organizacyjną³⁵:

- **Jasna wizja strategiczna** – kluczowe jest, by zapoczątkowanie zmiany organizacyjnej było pochodną opracowania jasnej wizji jej kierunku i celu,
- **Zaangażowanie najwyższej kadry kierowniczej** – najistotniejsze jest pełne, publiczne i ostentacyjne zaangażowanie kadry kierowniczej w zmianę,
- **Symboliczne znaczenie przywództwa** – kierownictwo wyższych szczebli zarządzania musi pierwsze zachowywać się w sposób zgodny z nową kulturą,
- **Wspieranie zmian organizacyjnych** – podstawą jest wprowadzenie takich zmian w strukturze organizacyjnej, odpowiednich procedurach i stylach zarządzania, aby pozostawały one w zgodzie z nową kulturą,
- **Zmiana składu organizacji** – wprowadzenie nowych członków do organizacji, którzy już akceptują pożądane przez organizację wartości i praktyki, jest istotnym ułatwieniem w procesie zmian.

Analiza współczesnych tendencji w zakresie zmian kultury organizacyjnej pozwala wnioskować, iż szczególnie walory ma kultura „kapitału intelektualnego”, cechująca się inwestowaniem w rozwój pracowników o unikatowych kompetencjach, szerokiej wiedzy, tzw. pracowników wiedzy – wiedźników. Wyznacznikami tego typu kultury organizacji są³⁶:

- zarządzanie oparte na koncepcji rozwoju firmy,
- umiejętności dzielenia się uprawnieniami decyzyjnymi,
- otwieranie się kanałów informacyjnych – dzielenie się wiedzą,
- stosowanie urozmaiconego zestawu skutecznych instrumentów motywacyjnych,
- kreowanie rozwoju pracowników, korzystnego dla nich i dla celów firmy,
- permanentna edukacja uczestników organizacji, ukierunkowana na trzon kompetencji.

Bibliografia

- [1] Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [2] Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, PAN, Ossoli-num, Kraków–Łódź–Wrocław 1988.

³⁵ Koncepcję dopełnia procedura zmiany kultury organizacyjnej T. Galpin (szerzej zob.: Rampersad 2004, s. 338–339).

³⁶ A. Sajkiewicz, *Kultura organizacji i kapitał intelektualny*, [w:] *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002, s. 56.

- [3] Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo „Triada”, Dąbrowa Górnicza 2000.
- [4] Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [5] Goffee R., Jonem G., *Organizational Culture: a Sociological Perspective* [w:] *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, red. G. L. Cooper, S. Cartwright i P.Ch. Earley, John Wiley&Sons, Chichester 2001.
- [6] Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- [7] Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrkowski, PWN, Warszawa 1999.
- [8] Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- [9] Kroeber A. L., Kluckhon C., *Culture, A Critical Review of Concept and Definitions*, „Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers” 1952, nr 47/1.
- [10] Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
- [11] Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1993.
- [12] Mróz J., *Kultura organizacyjna jako system wartości organizacji*, [w:] *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [13] Nogalski B., *Kultura organizacyjna w procesie zmian*, [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz A., *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2001.
- [14] Peters T. J., Waterman Jr. R. H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 2000.
- [15] Pietkiewicz E., Kałużny K., *Bankowcy i dobre obyczaje*, PWE, Warszawa 1993.
- [16] Rampersad H.K., *Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcać zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki*, Placet, Warszawa 2004.
- [17] Romanowska M., Jarosiński M., *Kultura organizacji*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
- [18] Sajkiewicz A., *Kultura organizacji i kapitał intelektualny*, [w:] *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002.

- [19] Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [20] Sikorski C., *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa 1988a.
- [21] Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- [22] Stoner J., Freeman R., Gilbert D. Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- [23] Stoner J., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1986.
- [24] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- [25] Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- [26] Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004.
- [27] Tokarczyk R., *Współczesne kultury prawne*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2001.
- [29] Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [29] Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.
- [30] Zellmer-Bruhn M. E., Gibson C. B., Aldag R. J., *Time Flies Like an Arrow: Tracing Antecedents and Consequences of Temporal Elements of Organizational Culture*, [w:] *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, red. G. L. Cooper, S. Cartwright i P. Ch. Earley, John Wiley & Sons, Chichester 2001.
- [31] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

Summary

The starting point of deliberations in the article is the evolution of organizational culture's concept. The main part of the study is devoted to organizational culture definitions, essence and components. In the conclusion, the contemporary organizational cultures challenges are presented.

Renata Winkler

Komunikowanie w relacji przełożony–podwładny: przegląd technik

Wprowadzenie – Komunikowanie się w organizacji

W ramach każdej organizacji – niezależnie od jej wielkości, profilu i formy prawnej wyróżnić można trzy typy bazowych procesów organizacyjnych¹:

- procesy przepływu materiałów,
- procesy przepływu informacji,
- procesy komunikowania się.

W stosunku do pierwszych dwóch typów przepływów możliwe jest wykorzystanie sposobów kwantyfikacji bazujących na paradygmacie newtonowskim. Nie dotyczy to jednak ostatniego z wymienionych procesów. Komunikowanie się międzyludzkie – z uwagi na swoją specyfikę – nie podlega bowiem w bezpośredni sposób wyrażeniu ilościowemu. Określenie i zmierzenie wpływu tego procesu na wyniki przedsiębiorstwa jest tym samym niezwykle trudne. Niemniej jednak proces komunikowania się – stanowiąc „fakt pierwotnego” dla wszystkich procesów społecznych² – znajduje się u podstaw wszystkich innych procesów i jako taki posiada stosunkowo najszerzy z nich wszystkich zakres oddziaływania (por. rys. 1).

Komunikowanie się spaja zróżnicowane poziomy aktywności w obrębie organizacji³. Poprzez i w ramach procesu komunikowania się realizowane są wszystkie funkcje zarządzania, koordynowany i harmonizowany jest przebieg procesów, ról oraz zasobów.

¹ K. N. Dervitsiotis, *The Importance of Conversations-for-Action for Effective Strategic Management*, „Total Quality Management” 2002, Vol. 13, No. 8, s. 1088.

² Por. J. Mikułowski-Pomorski, Z. Nęcki, *Komunikowanie skuteczne?*, Ośrodek Badań Prasoznawczych, Kraków 1983, s. 7.

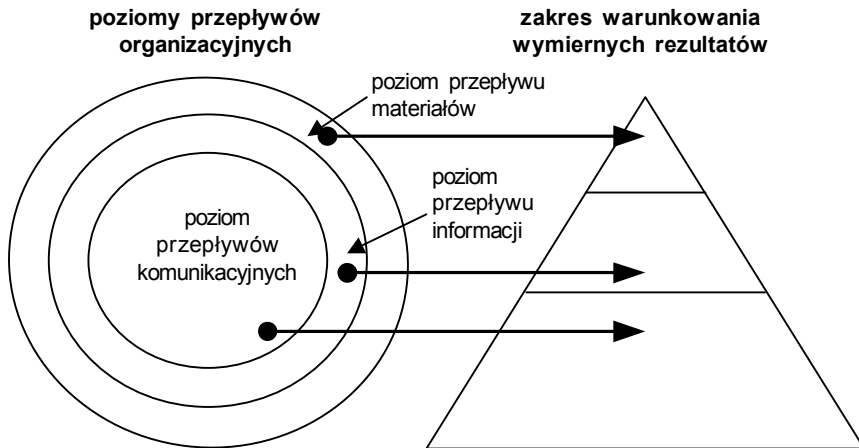
³ H. A. Murphy, Ch. E. Peck, *Effective Business Communications*, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1980, s. 4.

Komunikacyjne błędy popełniane w obrębie organizacji przyczyniają się do utraty wzajemnego zaufania, pojawienia się niechęci (wrogości) pomiędzy pracownikami, wystąpienia utrudnień w zakresie współpracy, a tym samym i opóźnień w realizacji planów, wzrostu poziomu absencji i eskalacji takich zjawisk jak opór ze strony pracowników⁴.

Niesprawna komunikacja zaprzepaścić może wysiłki włożone w działania z zakresu kształtowania postaw i stosunków międzyludzkich, szkoleń i doskonalenia zawodowego – a przez to nie tylko powstrzymać transformację modeli myślowych na bardziej efektywne, ale co gorsze przyczynić się do ustalania i utrwalania u pracowników niewłaściwych wzorców myślenia i zachowania⁵.

Perturbacje w obszarze komunikowania się okazują się tym samym przeszkodą zarówno dla uzyskania rzeczywistego zaangażowania pracowników w podejmowane przez organizację działania, jak też uzyskania pełnego wykorzystania przez nich ich własnego potencjału.

Rysunek 1. Bazowe procesy organizacyjne z uwagi na rodzaj przepływu i wielkość (stopień) warunkowania wyników osiąganych przez organizację



Źródło: Dervitsiotis 2002, s. 1088.

⁴ W. V. Haney, *Communication and Interpersonal Relations. Text and Cases*, Richard D. Irwin, INC., Boston 1992, s. 8.

⁵ P. M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 218.

Komunikowanie w układzie pionowym – charakterystyka procesu

Procesy komunikowania w organizacji (tak jedno, jak i dwustronne) tradycyjnie rozpatrywane są w układzie wertykalnym, horyzontalnym i diagonalnym. Interakcja komunikacyjna podejmowana jest przy tym głównie z uwagi na potrzebę realizacji działań niezbędnych z punktu widzenia istnienia organizacji jako całości i osiągnięcia wyznaczonych w jej ramach celów. Niezależnie od przyjętej perspektywy, można w stosunku do dowolnych przekazów następujących w określonej interakcji komunikacyjnej wskazać na posiadany przez nie względem siebie poziom relewancji⁶. Wynika to z różnic w statusie podmiotów, które warunkuje charakter roli zawodowej pełnionej przez każdego z interlokutorów oraz z rangi w hierarchii organizacyjnej, jaka została przyporządkowana zajmowanemu przez każdego z nich stanowisku (szczególnie wyraźnie zależność ta zaznacza się w układzie przełożony-podwładny). Co więcej w odniesieniu do powstających w instytucjach tekstów (stanowiących „wytwory” komunikacji) mówić możemy o obowiązywaniu określonych standardów w formułowaniu przekazów i w ich interpretacji: typ dyskursu uzależniony zostaje od instytucjonalnych warunków komunikacji⁷.

W relacji przełożony-podwładny proces komunikowania się ukierunkowany jest na poprawę efektywności działania poszczególnych osób (zwierzchnika, bezpośrednio uczestniczącego w interakcji komunikacyjnej pracownika, określonych osób, z którymi pracownik pozostaje w pewnych relacjach i w stosunku do których zwierzchnik za wskazane uznaje podjęcie pewnych działań) – jak też grup współpracujących ze sobą osób.

Stronami w interakcji komunikacyjnej mogą zatem być:

- zwierzchnik i pojedynczy zatrudniony,
- zwierzchnik i wybrana grupa zatrudnionych,
- zwierzchnik i ogół zatrudnionych.

W zależności od tego czy proces komunikowania na linii przełożony-podwładny wykazuje jedno-, czy dwustronny charakter wyróżnić można w jego obszarze⁸:

- Komunikowanie pionowe ‘w dół’ – odnoszące się do: (1) przekazywania pracownikom informacji odnośnie celów i zasad organizacji, (2) informowania o praktyce i procedurach organizacyjnych, (3) udzielania szczegółowych dy-

⁶ U. Żydek-Bednarczuk, *Komunikacja językowa w instytucji*, [w:] *Język w komunikacji*, t. 1, red. G. Habrajska, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź 2001, s. 197.

⁷ *Ibidem*.

⁸ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 20–24.

rektyw zadaniowych, (4) wyrażania oczekiwań wobec członków organizacji, (5) powiadamiania pracowników o ich wydajności, (6) oceniania, (7) motywowania, (8) doradzania i pouczania – oraz – (9) stymulowania pracowników do przedstawiania własnego zdania, stanowiska, opinii itp.

- Komunikowanie pionowe ‘w górę’ związane z: (1) przekazywaniem informacji zwrotnych o postępach w realizacji otrzymanych dyrektyw zadaniowych, (2) informowaniem o problemach związanych z wykonywaniem pracy (technicznych, organizacyjnych, jak również interpersonalnych), (3) wyrażaniem opinii i sugestii (pomysłów) – oraz (4) przekazywaniem indywidualnych oczekiwań, próśb i skarg.
- Komunikowanie dwustronne (komunikowanie się) dotyczące: (1) wszystkich powyższych aspektów – i dodatkowo obejmujące (2) wypracowywanie i uzgadnianie wspólnych stanowisk.

W wymienionych obszarach wykorzystywane być mogą – w zależności od potrzeb różnorodne media i techniki komunikowania.

Media i techniki komunikowania w układzie góra-dół

Termin *medium komunikacyjne* odnosi się do elementów pośredniczących w przekazie (wymianie) komunikatów tzn. do *urządzeń komunikacyjnych* tj. naturalnych i technicznych środków, umożliwiających emitowanie komunikatu w przypadku nadawcy, a w przypadku odbiorcy przyjęcie przesłanej wiadomości), które skojarzone są określonymi *kanalami komunikacyjnymi*⁹. Zróżnicowanie dostępnych obecnie środków technicznych sprawia, że dokonanie pełnej i wyczerpującej ich klasyfikacji nie jest możliwe. Można jednak ogólnego podziału tych środków dokonać z uwagi na prezentowany przez nie stopień zaawansowania technicznego. Przy tak dobranym kryterium wyróżnić możemy następujące kategorie technicznych *urządzeń komunikacyjnych*: przedkomputerowe, komputerowe i hybrydowe media komunikacji¹⁰ (por. rys. 2).

Media wykorzystywane są w ramach poszczególnych technik komunikacyjnych.

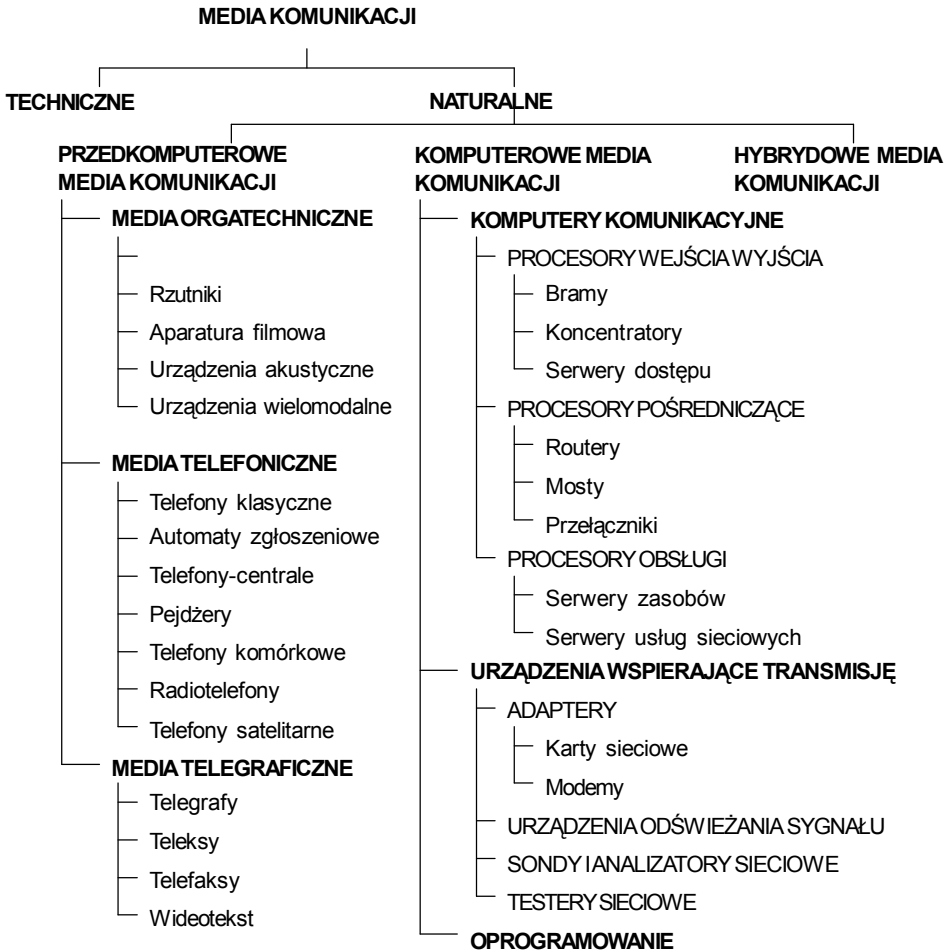
Technikę komunikacyjną zdefiniować można jako sposób zrealizowania przekazu komunikacyjnego dokonany świadomie i celowo, przy wykorzystaniu określonych kanałów i w oparciu o zespół określonych reguł i procedur¹¹ (por.: tab. 1).

⁹ Kanałami naturalnymi – tj. właściwymi dla gatunku *homo sapiens*, gdzie granice zasięgu przekazu wyznacza biologicznie uwarunkowany zakres percepcji posiadanych przez człowieka receptorów. Kanałami technicznymi (w których transfer następuje poza obszarem percepcji człowieka – np. telekomunikacyjnych. Por.: E. Niedzielska, *Elementy teorii komunikacji gospodarczej*, [w:] *Komunikacja gospodarcza...*, s. 28.

¹⁰ A. Małachowski, *Media komunikacji gospodarczej*, [w:] *Komunikacja gospodarcza...*, s. 41.

¹¹ Por. definicje techniki w: T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978.

Rysunek 2. Media komunikacyjne: typologia



Źródło: opracowano na podstawie: Małachowski 2000, s. 39–56.

Przyjmując alfabetyczny sposób prezentacji zaprezentowane w tabeli 1 – zamieszczonej na stronie 50 – techniki scharakteryzować można w następujący sposób:

- Adnotacja służbowa – krótkie, pisemne zalecenie (wskazówka) co do dalszej drogi postępowania w odniesieniu do sporządzonego przez pracownika dokumentu, na który została naniesiona.

- Ankieta – kwestionariusz zawierający zestaw pytań dotyczących określonego tematu. Odpowiedzi uzyskane dzięki wypełnieniu zestawu ankiet dostarczają informacji niezbędnych do formułowania dalszych działań.
- Biuletyn – informator o działalności instytucji w formie periodyku¹².
- Broszura, folder i plakat – poświęcone istotnym sprawom organizacyjnym materiały, służące zaznajomieniu pracowników z planami kierownictwa w celu uzyskania akceptacji i poparcia z ich strony¹³.
- Filmy, nagrania magnetowidowe – audiowizualne materiały przygotowane dla celów promujących działania organizacji oraz celów szkoleniowych i instruktażowych.
- Formy przekazu oceny – pisma imienne pełniące względem pracownika funkcje dyscyplinujące (jak: upomnienie, czy nagana) i motywujące (np.: pisemna pochwała).
- Gazetka zakładowa – kilkustronicowy periodyk przeznaczony do prezentacji społeczno-kulturowych z życia organizacji i spraw organizacyjnych¹⁴.
- Instrukcja – pisemnie sformułowany wzorzec wykonywania określonej czynności, w szczególności zawierający opis procedury postępowania wraz ze zwięzłą charakterystyką operacji jakie należy wykonać.
- Intranet – sieć wewnątrzorganizacyjna, która przy wykorzystaniu technologii internetowych pozwala użytkownikom wyszukiwać, używać i współdzielić dokumenty firmowe (dokumentacje, raporty, analizy, dokumenty finansowe, zamówienia, reklamacje, instrukcje, zalecenia) oraz zewnątrz strony internetowe¹⁵.
- List – imienna wypowiedź w formie pisemnej kierowana do określonej osoby lub instytucji¹⁶. Wyróżnić można:
 - *list tradycyjny* – stanowi elegancką i w znacznym stopniu skonwencjonalizowaną formę komunikowania się, stosowaną w celu przekazania wiadomości o charakterze poufnym oraz oficjalnym, która wymaga okazania szacunku adresatowi. W przypadku, gdy treść listu adresowanego do określonej osoby została podana do wiadomości publicznej (w prasie lub w formie osobnego druku) mówimy o liście otwartym;

¹² *Słownik języka polskiego*, t. I, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1978, s. 170.

¹³ J. Hausner, J. Górniak, S. Koldras, S. Mazur, R. Paszkowska, *Komunikacja i partycypacja społeczna*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 1999, s. 6.

¹⁴ *Ibidem*, s. 35.

¹⁵ Por.: A. Żakiewicz, *Sieci korporacyjne*, [w:] *Komunikacja gospodarcza*, red. E. Niedzielska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 140; <http://www.pro-creation.pl/intranetwiecej.php> (02.03.2005).

¹⁶ O ile treść listu podana zostanie do wiadomości publicznej, wówczas mamy do czynienia z *listem otwartym*.

Tabela 1. Techniki komunikowania się w organizacji w wymiarze pionowym

| | WYMIAR KOMUNIKOWANIA: PIONOWY | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|---|-----------------------------------|---|---|---|--|
| | FORMA KOMUNIKOWANIA | | | | | | | | |
| | JEDNOKIERUNKOWA ASPEKT KOMUNIKOWANIA | | | | | | INTERAKTYWNA (DWUKIERUNKOWA) | | |
| | „WDÓŁ” PRZEŁOŻONY | | | „WGÓRĘ” PODWŁADNY | | | PRZEŁOŻONY I PODWŁADNY | | |
| Aktywna strona aktu komunikacyjnego | forma ustna | | forma pisemna | forma ustna | | forma pisemna | forma ustna | | forma pisemna |
| | bezpośrednia | pośrednia | | bezpośrednia | pośrednia | | bezpośrednia | pośrednia | |
| Pojedynczy zatrudniony | wypowiedź (<i>informatywna, dyrektywna, perswazyjna</i>) | – zapis audio wypowiedzi (<i>informatywnej, dyrektywnej lub perswazyjnej</i>) | – memorandum – pismo okazjonalne (gratulacje, kondolencje, podziękowania) – pisemne formy przekazu oceny (upomnienie, nagana, wyróżnienie, pochwała) – adnotacja służbowa | – meldunek (sprawozdanie, raport, opinia) | – zapis audiowizualny prezentacji | – meldunek (sprawozdanie, raport, opinia, protokół) – notatka służbowa | – rozmowa (służbowa, nieoficjalna/ towarzyska) – wywiad – negocjacje | – rozmowa telefoniczna | – podanie – pisemne zażalenie i/lub skarga – list (tradycyjny, elektroniczny) – rozmowa przez IRC |
| Grupa zatrudnionych | – jw. | – jw. | – memorandum – intranet – wewnątrz-wydziałowa tablica ogłoszeniowa | – | – | – meldunek (sprawozdanie, raport, protokół) | – Management by Walking Around (MBWA) = dynamiczne zarządzanie personelem – obrady (odprawy, posiedzenia i zebrania) | – telekonferencja – wideokonferencja | – list (tradycyjny, elektroniczny) – ankieta |
| Ogół zatrudnionych | – jw. – mowy okolicznościowe – wystąpienia merytoryczne (przemówienia programowe) | – radio zakładowe | – memorandum – regulamin – instrukcja, – przewodnik (podręcznik dla pracowników) – wewnątrz-organizacyjna tablica ogłoszeń – intranet – strona www, – broszura, folder, plakat – biuletyn – gazetka zakładowa – filmy, nagrania magnetowidowe | – | – | – meldunek (sprawozdanie, raport, protokół) | – negocjacje – wspólne szkolenie (trening) – negocjacje – obrady (konferencje i narady) – wspólne szkolenie (trening) | – telekonferencja – wideokonferencja | – list elektroniczny – ankieta |

Źródło: opracowano na podstawie: Jerzyk 2002, s. 49–50; Olsztyńska 2002, s. 172–175; Hausner i in. 1999, s. 34–35, 86, 92–118; Potocki 2001, s. 60–73.

- *list elektroniczny* (e-mail) – dokument w formie pliku tekstowego przesyłany za pośrednictwem poczty elektronicznej¹⁷ pomiędzy do osobami, z których każda posiada internetowe konto pocztowe. List elektroniczny stanowi formę mniej oficjalną od listu tradycyjnego – tolerowane są uproszczone konstrukcje zdań jak również drobne literówki wynikające z pośpiechu. Szybkość przesłania dokumentu jakim jest list elektroniczny wynosi zaledwie kilkanaście sekund (95% przesyłek dociera do adresata w ciągu pięciu minut niezależnie od tego jaki kraj świata zamieszkuje), a cena dostarczenia wiadomości nie przekracza równowartości opłaty za lokalną rozmowę telefoniczną. Za jego pośrednictwem możliwe jest też jednoczesne rozesłanie tej samej wiadomości do kilku adresatów. Dokument taki może być przesyłany z załącznikami w postaci dowolnych plików binarnych – jak: dokumenty MS Word, grafika, dźwięk¹⁸.
- Management By Walking Around (MBWA) – dynamiczne zarządzanie personelem – koncepcja zarządzania w której przyjmuje się konieczność zapewnienia możliwie stałego bezpośredniego kontaktu menedżera z podwładnymi. Wędrując/krając pomiędzy stanowiskami kierownik dążyć ma do wypracowania silnych więzów międzyludzkich – poprzez przekonywanie podwładnych, że stanowią integralny element zespołu, motywowanie, udzielanie rady i pomocy, jak również stałe zachęcanie pracowników do wyrażania własnych opinii¹⁹.
- Meldunek – forma zdania relacji. Wśród meldunków wyróżnić można:
 - *sprawozdanie* – ustne lub pisemne przedstawienie przebiegu jakiejś działalności (stanu rzeczy) ograniczające się do opisu faktów lub przebiegu wydarzeń;
 - *raport* – pisemna lub ustna relacja uzupełniona o wnioski i sugestie autora. W strukturze raportu pisemnego powinny zostać wyodrębnione: strona tytułowa, spis zawartości (spis treści, tabel, wykresów, załączników), podsumowanie wyników, określenie problemu, projekt badań, analiza danych, wyniki, wnioski i rekomendacje oraz załączniki;

¹⁷ Poczta elektroniczna opiera się na protokole SMTP (*Simple Mail Transfer Protocol*), który odpowiada za prawidłowe przesyłanie wiadomości między serwerami internetowymi. Użytkownicy mający jedynie pośredni dostęp do Internetu (łączy się czasowo przy pomocy modemu) muszą dodatkowo skopiować listy z serwera do swojego komputera. Odbywa się to przy pomocy jednego z dwóch protokołów: POP (*Post Office Protocol*) lub IMAP (*Internet Message Access Protocol*) różniących się nieco sposobem obsługi skrzynki pocztowej na serwerze. Większość programów pocztowych obsługuje oba rozwiązania.

¹⁸ Por.: J. Hausner, *op. cit.*, s. 115–116; J. Rechul, *Poczta elektroniczna*, [w:] *Komunikacja gospodarcza...*, s. 153–154; <http://www.cp.pl/przewodnik.htm> (02.03.2005); <http://www.pckurier.pl/webmaster/leksykon/p/pocztael.html> (21.10.2003 a).

¹⁹ Por.: J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 90; A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 175.

- *protokół* – dokument stwierdzający czynności dokonane w ramach odbytego zebrania. Treść protokołu powinna zawierać: temat spotkania²⁰, czas i miejsce spotkania, listę uczestników ze wskazaniem funkcji pełnionych przez poszczególne osoby oraz wykaz osób obecnych, uwagi na temat poprzedniego zebrania, krótkie streszczenie referowanych zagadnień, podsumowanie podjętych decyzji;
- *opinia* – zwięzła ocena stanu rzeczy (przedstawienie zajmowanego stanowiska w stosunku do rozpatrywanego zagadnienia) wraz z uzasadnieniem²¹.
- Memorandum – pozbawione adresu pismo zawierające główne punkty planowanego spotkania (porządek obrad) – względnie faktyczne lub prawne ujęcie zagadnień stanowiących przedmiot rokowań²².
- Negocjacje – proces komunikowania się obejmujący „sekwencję wzajemnych posunięć poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów”²³.
- Notatka służbowa – krótki, imienny dokument wręczany lub pozostawiany dla osoby z którą pozostaje się w kontakcie zawodowym zawierający istotne dane na temat przebiegu odbytych rozmów ze współpracownikami (petentami) oraz podjętych działań i decyzji. Notatka powinna zawierać datę oraz tytuł wiadomości oraz nazwiska (inicjały, tytuły służbowe) nadawcy i adresata²⁴.
- Obrady – zorganizowane spotkanie grupy ludzi w określonym celu – w szczególności dla potrzeb wymiany informacji, uzgodnienia poglądów lub podjęcia decyzji. Obrady przybierać mogą różnorodną formę. Wskazać można na następujące typy obrad:
 - *odprawy* – stosunkowo często organizowane, krótkie spotkania przełożonego z pracownikami określonej, pojedynczej komórki organizacyjnej obejmujące obustronną wymianę informacji oraz sformułowanie przez przełożonego dyrektyw i wydanie poleceń. Przebieg takiego spotkania posiada typowo roboczy charakter;
 - *posiedzenia i zebrania* – spotkania o charakterze:
 - a. *komunikacyjnym* – tj. organizowane dla potrzeb wymiany informacji,
 - b. *dyskusyjnym* – tzn. organizowane celem omówienia konkretnych problemów i kolegialnego wypracowania stanowiska/ decyzji,

²⁰ Jeżeli spotkania odbywają się regularnie, również jego numer porządkowy.

²¹ Por.: J. Hausner, *op. cit.*, s. 114 i 153–154; J. Kienzler, *Korespondencja handlowa w języku polskim*, IVAX sp. z o. o., Gdynia 1997, s. 28.

²² *Słownik języka polskiego*, t. II, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1979, s. 137.

²³ Z. Nęcki, *Negocjacje jako forma zarządzania zmianą w firmie*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, red. T. Wawak, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001, s. 278.

²⁴ Por.: J. Hausner *op. cit.*, s. 113; J. Kienzler, *op. cit.*, s. 26.

- c. *wpływowym* tj. organizowane dla potrzeb przekonania do stanowiska/ wniosków reprezentowanych przez osobę prowadzącą zebranie gremium, którego cele i interesy nie stoją w sprzeczności z celami i interesami tej osoby,
- d. *strategicznym* – tzn. organizowane celem wypracowania przez gremium, które posiada cele i interesy przeciwstawne względem tych reprezentowanych przez przewodniczącego stanowiska zbieżnego do przyjętego przez przewodniczącego.

W porównaniu do odpraw ta forma obrad organizowana jest znacznie rzadziej i obejmuje większą liczbę uczestników. Z tego względu wskazane jest z organizacyjnego punktu widzenia wcześniejsze przygotowanie dla wszystkich uczestników materiałów związanych z omawianymi sprawami. Przyjęte jest również sporządzanie protokołu z zebrania. Elementem każdego zebrania staje się tym samym zatwierdzenie protokołu z poprzedniego zebrania, jak również ustalenie, czy uchwalone wnioski i przyjęte decyzje zostały zrealizowane:

- *konferencje* i *narady* – spotkanie pełniące rolę forum dyskusyjnego organizowane celem szeroko rozumianej wymiany informacji, doświadczeń i opinii. W ich ramach często obok obrad plenarnych organizowane są prace w sekcjach²⁵. Szczególną odmianą konferencji – przy wykorzystaniu technicznych środków łączności są:
 - a. *telekonferencje* – przy wykorzystaniu łączy telefonicznych;
 - b. *wideokonferencje* – przy wykorzystaniu aparatury zapewniającej jednoczesną transmisję głosu i obrazu²⁶.
- Pisemne zażalenie (skarga) – imienny dokument wskazujący na nieprawidłowy i krzywdzący z punktu widzenia twórcy dokumentu stan rzeczy, postulujący o interwencję prowadzącą do usunięcia tego stanu rzeczy.
- Pisma okazjonalne – imienne dokumenty sporządzane w celu formalnego przekazania gratulacji, kondolencji podziękowań.
- Podanie – imienny dokument zawierający prośbę o coś (prośbę o uwzględnienie potrzeb, życzeń osoby piszącej podanie).
- Przewodnik (podręcznik dla pracowników) – publikacja wewnątrzorganizacyjna zawierająca sformułowaną misję i zadania organizacji, schemat struktury organizacyjnej, jak również dokonane przez organizację osiągnięcia i podjęte do realizacji plany²⁷.

²⁵ W ramach obrad wyróżnić można również takie ich formy jak: *zjazdy*, *kongresy* i *sympozja*. Z uwagi na specyfikę ich charakteru – nie stanowią one jednak powszechnie stosowanej formy komunikacji w organizacjach.

²⁶ Por.: A. Potocki, *op. cit.*, s. 60–73; A. Żbikowska, *Techniczne instrumenty wspomagania procesów komunikowania się*, [w:] *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003; J. Stankiewicz, *op. cit.*, s. 122–125.

²⁷ J. Hausner *op. cit.*, s. 34.

- Radio zakładowe – wewnątrzorganizacyjny węzeł radiowy służący transmisji informacji na terenie całego zakładu w szczególności w formie audycji lub komunikatu.
- Regulamin – ogólnie dostępny i opublikowany w formie pisemnej akt wewnętrzny określający prawa i obowiązki członków organizacji a także tryb i sposób postępowania w określonych przypadkach.
- Rozmowa – wzajemna wymiana myśli przy użyciu kodu językowego w której strony naprzemiennie wymieniają się rolą nadawcy i odbiorcy. Rozmawiać można za pośrednictwem mowy artykułowanej, jak również w formie pisemnej. Wyróżnić można rozmowy bezpośrednie (twarzą w twarz). Przykładowo:
 - *rozmowa służbowa* – odbywająca się w kontekście organizacyjnym w godzinach pracy. Jej zakres tematyczny w szczególności odnosi się do bieżących sprawach organizacyjnych lub zawodowych, w tym związanych z zakresem obowiązków, jaki przynależy jednemu z interlokutorów;
 - *rozmowa towarzyska i nieoficjalna* – przebiegająca poza kontekstem organizacyjnym;oraz pośrednie jak:
 - *rozmowa telefoniczna* – odbywana przy wykorzystaniu łącza telefonicznego umożliwiającego swobodną, w czasie rzeczywistym wymianę werbalną pomiędzy dwiema osobami jednakże bez zapewnienia możliwości równoczesnego kontaktu wizualnego stron uczestniczących w konwersacji;
 - *rozmowa na IRC* – przebiegająca przy wykorzystaniu protokołu Internet Relay Chat (IRC) – umożliwiającego przy użyciu klawiatury wzajemną „konwersację”, użytkowników internetu w czasie rzeczywistym. IRC jest zorganizowany jako sieć serwerów, akceptujących połączenia ze strony programów użytkowników. Wpisana przez użytkownika wiadomość wysłana zostaje na serwer, który przesyła ją do komputera adresata. Przesłana w ten sposób wiadomość wyświetlona zostaje na ekranie monitora odbiorcy w przeznaczonym do tego oknie. Rozmawiać można z pojedynczą osobą lub grupą osób. Największe sieci IRC obsługują do 15 000 osób „naraz”²⁸.
- Strona WWW (ang. World Wide Web) – dokument hipertekstowy zawierający informacje przedstawione w formie tekstowej, dźwiękowej, graficznej, animacyjnej. Zawarte na stronie informacje zapisane są w języku HTML (ang. HyperText Mark-Up Language). Pobierania i oglądanie treści strony WWW umożliwiają przeglądarki WWW, które uruchomione na lokalnym komputerze użytkownika komunikują się przez łącza internetowe z komputerem wyposażonym w oprogramowanie służące do wysyłania informacji (serwerem WWW).

²⁸ Por.: J. Hausner *op. cit.*, s. 98 i 105; A. Małachowski, *Charakterystyka sieci*, [w:] *Komunikacja gospodarcza...*, s. 134.

Wymiana informacji przebiega z wykorzystaniem protokołu HTTP – tj. standardu odwołań do innych dokumentów, który umożliwia swobodne przemieszczanie się użytkownika do określonych miejsc w danym dokumencie, innych dokumentów znajdujących się na serwerach organizacyjnych lub w sieci ogólnosiwiatowej²⁹.

- Wewnątrzorganizacyjna (wewnątrzwydziałowa) tablica ogłoszeń – formalnie wyznaczone i ogólnodostępne miejsce przeznaczone do umieszczania istotnych z punktu widzenia organizacji (wydziału) informacji – komunikatów służbowych, informacji o imprezach, osiągnięciach i planach organizacyjnych³⁰.
- Wspólne szkolenie (trening) – forma interaktywnego podnoszenia kwalifikacji nastawiona na doskonalenie umiejętności uczestniczących w niej osób.
- Wypowiedź – zakodowany przy użyciu języka przekaz złożony z dźwięku i odpowiednich okoliczności nadawania i odbierania. W kontekście organizacyjnym wyróżnić możemy następujące przekazy jednostronne ukierunkowane „w dół”:
 - *informatywne* – obejmujące te akty mowy, które służą przekazywaniu informacji (jak: komunikat, powiadomienie, poinstruowanie) – przy czym dotyczy to również przekazów o charakterze oceniającym (pochwała, nagana) lub doradczym (rada, opinia, sugestia, ocena);
 - *dyrektywne* – dotyczące tych aktów mowy, za pośrednictwem których w sposób bezpośredni tworzone są w odniesieniu do odbiorcy komunikatu pewne zobowiązania. Na przykład: polecenie, rozkaz;
 - *perswazyjne* – obejmujące te akty mowy, które pełnią funkcje motywacyjne, jak: zachęcanie, upomnienie, nagana, pochwała.
- Wystąpienie – ustna wypowiedź wygłaszana przed audytorium. Wyróżnić można wystąpienia okolicznościowe i merytoryczne. Pierwszy typ wystąpień przygotowywane są na okoliczność szczególnych wydarzeń w życiu organizacji. Wystąpienia merytoryczne mają z kolei na celu prezentację stanu wiedzy na temat konkretnych zjawisk, ich przyczyn, zależności, metod, definicji pojęć. Wyróżnić można kilka rodzajów tego typu wystąpień – a mianowicie:
 - *przemówienie programowe* – wypowiedź o charakterze ideowym, politycznym lub gospodarczym adresowana do dużego audytorium mająca na celu w szczególności zarysowanie zasadniczych celów i przyjętej strategii ich realizacji,
 - *wykłady* – formy odczytu mające na celu systematyczne przedstawienie wiedzy na temat określonego zagadnienia (z określonego zakresu);
 - *referaty* – formy odczytu mające na celu skrótowe przedstawienie wiedzy na temat określonego zagadnienia, ze szczególnym uwzględnieniem wybranego jej aspektu;

²⁹ Por.: A. Żakiewicz *op. cit.*, s. 140; <http://www.cp.pl...>, *op. cit.*; <http://www.pckurier.pl/webmaster/leksykon/w/www.html> (21.10.2003, b).

³⁰ J. Hausner, *op. cit.*, s. 35.

- *prezentacje* – wystąpienia na forum publicznym celem przedstawienia w głównej mierze zasad funkcjonowania, struktury lub budowy omawianego zjawiska (przedmiotu, procesu) przy szerokim wykorzystaniu pomocy w postaci eksponatów, modeli, schematów i innych środków audiowizualnych³¹.
- Wywiad – kierowana rozmowa przeprowadzona w celu identyfikacji dokładnych, kodowalnych danych tłumaczących zachowania w ramach wcześniej sporządzonych kategorii (wywiad ustrukturalizowany) lub dla potrzeb zrozumienia złożonych zachowań członków danej społeczności bez wcześniejszego narzucania jakiegokolwiek kategoryzacji, która mogłaby ograniczyć pole badania (wywiad ustrukturalizowany), gdzie kierowanie rozmowy jest uznane i akceptowane przez obie strony uczestniczące w tej rozmowie³².

Zakończenie

Właściwe i skuteczne stosowanie wyżej wymienionych technik wymaga od obu stron procesu komunikowania się nie tylko odpowiedniej wiedzy na ich temat, ale też znajomości ogólnych praw komunikacyjnych oraz przyjętych i akceptowanych w obrębie organizacji praktyk w zakresie komunikowania się³³. Uczestnicy procesu dobierając technikę powinni uwzględnić też, jak kształtuje się fizyczny dystans pomiędzy zaangażowanymi w interakcje komunikacyjną podmiotami. Każdorazowo wymagana jest analiza standardu jakościowego przekazu – w stosunku do stopnia jego adekwatności, wewnętrznej spójności przekazywanych treści, poziomu nasycenia informacjami, stopnia zrozumiałości, jednoznaczności i uporządkowania. Zadbac należy też o zagwarantowanie czasu i miejsca w celu omówienia wszystkich kwestii istotnych z punktu widzenia każdej z zaangażowanych stron, oraz o stosowny poziom redundancji informacji. Wreszcie cel interakcji powinien zostać z góry precyzyjnie określony. Wskazane jest też przyjęcie dla potrzeb komunikowania perspektywy strategicznej i nastawienia na permanentne „poszerzanie” świadomości członków organizacji. Określone powinny zostać nie tylko aktualne potrzeby i cele w zakresie komunikowania się, ale również te, które mogą pojawić się w następstwie zrealizowania obecnie istniejących.

³¹ Por.: E. Jerzyk, *Komunikacja werbalna – mówienie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie...*, s. 49; *Słownik języka polskiego*, t. III, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1981, s. 31, 806; *Słownik języka polskiego*, t. II, *op. cit.*, s. 922, 987.

³² M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003, s. 121–125.

³³ Istotne okazać się może przykładowo zagadnienie ustalenie „pierwszeństwa” adresatów – czyli określenie „kiedy” i „w jakiej kolejności” danego typu informacje powinny zostać przedstawione poszczególnym uczestnikom wymiany komunikacyjnej.

Bibliografia

- [1] Dervitsiotis K. N., *The Importance of Conversations-for-Action for Effective Strategic Management*, „Total Quality Management” 2002, Vol. 13, No. 8.
- [2] Haney W. V., *Communication and Interpersonal Relations. Text and Cases*, Richard D. Irwin, INC., Boston 1992.
- [3] Hausner J., Górniak J., Koldras S., Mazur S., Paszkowska R., *Komunikacja i partycypacja społeczna*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 1999.
- [4] <http://www.cp.pl/przewodnik.htm> (02.03.2005).
- [5] <http://www.pckurier.pl/webmaster/leksykon/p/pocztael.html> (21.10.2004, a).
- [6] <http://www.pckurier.pl/webmaster/leksykon/w/www.html> (21.10.2004, b).
- [7] <http://www.pro-creation.pl/intranetwiecej.php> (02.03.2005).
- [8] Jerzyk E., *Komunikacja werbalna – mówienie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- [9] Kienzler J., *Korespondencja handlowa w języku polskim*, IVAX sp. z o. o., Gdynia 1997.
- [10] Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003.
- [11] Małachowski A., *Charakterystyka sieci*, [w:] *Komunikacja gospodarcza*, red. E. Niedzielska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- [12] Małachowski A., *Media komunikacji gospodarczej*, [w:] *Komunikacja gospodarcza*, red. E. Niedzielska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- [13] Mikułowski-Pomorski J., Nęcki Z., *Komunikowanie skuteczne?*, Ośrodek Badań Prasoznawczych, Kraków 1983.
- [14] Murphy H. A., Peck Ch. E., *Effective Business Communications*, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1980.
- [15] Nęcki Z., *Negocjacje jako forma zarządzania zmianą w firmie*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, red. T. Wawak, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.
- [16] Niedzielska E., *Elementy teorii komunikacji gospodarczej*, [w:] *Komunikacja gospodarcza*, red. E. Niedzielska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- [17] Olsztyńska A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.

- [18] Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [19] Potocki A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- [20] Pszczołowski T., *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978.
- [21] Rechul J., *Poczta elektroniczna*, [w:] *Komunikacja gospodarcza*, red. E. Niedzielska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- [22] Senge P. M., *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [23] *Słownik języka polskiego*, t. I, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1978.
- [24] *Słownik języka polskiego*, t. II, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1979.
- [25] *Słownik języka polskiego*, t. III, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1981.
- [26] Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
- [27] Żakiewicz A., *Sieci korporacyjne*, [w:] *Komunikacja gospodarcza*, red. E. Niedzielska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- [28] Żbikowska A., *Techniczne instrumenty wspomagania procesów komunikowania się*, [w:] *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003.
- [29] Żydek-Bednarczuk U., *Komunikacja językowa w instytucji*, [w:] *Język w komunikacji*, t. 1, red. G. Habrajska, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź 2001.

Summary

In the first part of the article the author presents how important is organizational communication. Next the nature supervisory-subordinate communication is described. The main part of article is focused on this form of organizational communication, that usually are used when messages flow from subordinates to superiors – or – superior sends message to one or more subordinates.

Stanisław Galata, Halina Smutek

Pismo jako projekcja¹ osobowości człowieka w działaniach zbiorowych

Wprowadzenie

Pod jednym względem człowiek jest niepodzielnie związany ze swoją właściwą istotą: charakterem pisma. „Charakter pisma zdradzi człowieka bez względu na to, czy chce tego, czy nie. Charakter pisma jest niepowtarzalny tak samo jak człowiek i niekiedy mówi o tym, co człowiek chce ukryć. [...] Charakter pisma nie wszystko jest w stanie powiedzieć, ale to, co jest w człowieku najistotniejsze, jakby kwintesencję jego osobowości, zostaje w nim uwiecznione jak w mikroskopijnej miniaturze” [7, s. 4].

Nie można uciec od swego charakteru pisma, bo to tak, jakby się chciało uciec od samego siebie. Każdy rękopis ma dwa niezależne od siebie nurty informacji: pierwszy, składający się z liter, słów i zdań, przekazuje informacje zamierzone, zgodnie z wolą piszącego; drugi zaś, to niezamierzony grafologiczny przekaz osobowości autora. Tu jest on zupełnie nie kontrolowany, nieświadomy a więc bardziej szczerzy, spontaniczny, czyli głębszy od pierwszego².

¹ Wyrażeń „metody projekcji” i „testy projekcji” w tym kontekście, po raz pierwszy użyli amerykańscy psychologowie Horowitz i Barclay Murphy w 1938 roku. Piszą oni: „dotychczas stosowane testy, traktują człowieka jako element grupy, traktując jego zachowanie intencjonalnie. Testy projekcji natomiast, badają jego zachowanie jako jednostki. Można je sobie wyobrazić jako obrazy zachowań i słów badanego podmiotu, które eksperymentator śledzi jak film, notuje i ocenia projekcję w sposób dostosowany do każdej sytuacji oddzielnie” [1, s. 26].

² Oto znamienny przykład badania pisma przeprowadzonego przez grafologa z Freiburga: „niestałość nastrojów, porywczność. Skłonność do okrucieństwa w stosunku do otaczających go ludzi. Skłonność do utopijnego myślenia. Z natury ambitny, pyszałkowaty, pragnie sławy; pozbawiony zdolności do określenia swego właściwego miejsca w życiu i w związku z tym odpowiedniego postępowania. Pożąda znacznie więcej niż potrafi odpowiednio do swoich zdolności”. Człowiek, o którym napisano te słowa, miał wówczas dwadzieścia osiem lat i nazywał się Adolf Schicklgruber, a miał niechlubnie zasłynąć na świecie jako Adolf Hitler [j.w.].

Badaniem pisma zajmuje się grafologia. Termin ten zaproponował J. H. Michon (1806–1881), który chciał w ten sposób określić coś innego, niż wynikałoby to z dosłownego tłumaczenia terminu (po grecku *graphein* = *pisać*). Chciał w nim określić „metodę interpretacji, za pomocą której można by odczytać charakter człowieka z charakteru jego pisma” [1, s. 9]. Problem ten interesował ludzi już od dawna. Dwa i pół tysiąca lata temu Konfucjusz pisał: „Strzeż się człowieka, którego pismo kołysze się jak trzcina na wietrze”. W starożytności grafologią zajmowali się Arystoteles i Heraklit. Początek nowoczesnej grafologii dała praca uczonego z uniwersytetu w Bolonii, lekarza Camillo Baldi opublikowana na początku XVII wieku. Praca ta przez długie wieki pozostała jednak w zapomnieniu. Renesans zainteresowań tym zagadnieniem nastąpił w wieku XIX. Najwybitniejsze dzieła powstały w Niemczech (A. Henze, A. A. Erlenmeyer, H. H. Busse) i we Francji (J. H. Michon, J. Crepieux-Jamin). Ale dopiero na przełomie XIX i XX wieku, grafologia otrzymała rangę naukową jako metoda diagnozowania, za sprawą fundamentalnego dzieła Ludwiga Klagesa – *Charakter pisma i charakter* (1917). Rok 1949 uważa się za narodziny nowego kierunku w grafologii, zestawiającego charakter pisma z fizjologicznymi typami mózgow. Związki pomiędzy czynnością pisania i procesami mózgowo-fizjologicznymi po raz pierwszy rozpoznał i opisał w pracy *Charakter pisma jako pismo mózgowe* Szwajcar Max Pulver.

Prekursorem badań pisma w Polsce był Rafał Schermann, który na początku XX wieku (1916) opublikował pracę *Pismo nie kłamie*. Odczytywał on dokładnie płeć piszącego, wiek, dolegliwości i problemy, a nierzadko nawet zamiary. W kilku tysiącach przypadków, na podstawie nawet znaków graficznych, przeprowadzał krótkie analizy pisma i dochodził, nieraz w mgnieniu oka, do syntetycznego wniosku. Był człowiekiem o fenomenalnych zdolnościach znanym na całym świecie (najmniej w Polsce), czego przyczyną mógł być fakt, że nikt, kto próbował stosować jego wskazówki i pouczenia, nie osiągnął znaczącego rezultatu. W *Przedmowie* do jego dzieła Ludwik Szczepański w 1938 roku pisał: „na jego psychografologię składa się: 1) znajomość grafologii i połączona z wnikliwą intuicją i z wielkim doświadczeniem życiowym, nasuwającym mu trafne wnioski, 2) zdolność telepatyczna, 3) zdolność jasnowiedzenia” [5, s. 11]. Przypadek Schermanna był niejednokrotnie przedmiotem badań naukowych za granicą, tematem setek artykułów w czasopismach opisujących jego zdumiewające ekspertyzy, ale zjawisko tego fenomenu nie jest do dziś wyjaśnione. Tymczasem, jego osiągnięcia mieszczą się również w konwencjonalnym ujęciu nauki (własny przedmiot badań, własne prawa i zasady, metody możliwe do wielokrotnego zastosowania). Przedmiotem badań Schermanna było pismo, jako baza dla intuicyjnej „obróbki”. Ale jak pisze jeden z najwybitniejszych grafologów – uczeń twórcy Szkoły Francuskiej J. P. Michona – J. Crepieux-Jamin: „niestety, choć Schermann ma mnó-

stwo wielbicieli, nie znajdzie uczniów; jego niezrównana, niebywała zdolność jasnowidzenia pozostanie, zda się, długo jednym z najbardziej nieprawdopodobnych faktów” [1, s. 15].

Ucząc się pisać średnio od siódmego roku życia człowiek poznaje litery, zaczyna budować z nich słowa i całe zdania. Z badań wynika, że w zależności od warunków środowiskowych, dziesięcioletnie dziecko zna do dziesięciu tysięcy słów. Już wtedy ujawniają się indywidualne cechy pisma i dają znać o sobie stereotyp wyznaczony wrodzonymi charakterystykami neurofizjologicznymi. Wszystkie dzieci uczone są jednakowego pisma, mimo to każde pisze inaczej, co jest oznaką osobniczych odruchów. Doświadczeni nauczyciele wiedzą, że w tym czasie ujawniają się podstawowe wady pisma, świadczące o zaburzeniach rozwojowych dziecka lub nawet trwałych predyspozycjach cech umysłowych. Po dwudziestym roku życia, kiedy w zasadzie zakończony zostaje okres rozwoju psychomotorycznego, pismo stabilizuje się w swych zasadniczych wzorach. Ma już miejsce tylko jego doskonalenie i jedynym modyfikującym wyróżnikiem może być tylko szybkość pisania (wynikająca z wprawy). Porównywalne jest pismo pięćdziesięciolatka z jego pismem z okresu kiedy miał lat dziesięć. Mimo zmian w strukturze fizycznej i psychicznej człowieka w wieku późniejszym (choroby, niedomagania, trwałe kalectwo itp.), pismo degeneruje się czasem znacznie, ale jednak zachowuje ciągle swoje charakterystyczne cechy. Podczas specjalistycznego kształcenia (np. technicznego, medycznego itp.), może rozwinąć się drugi wariant charakteru pisma, ale i on przenosi cechy charakteru podstawowego. W przypadku pisma profesjonalnego występuje dwukierunkowa zależność profesjonalne pismo przenosi cechy profesji, ale i odwrotnie, profesja wyciska swoje piętno na sposobie pisania. Jeśli piszący ma swobodę wyboru, ogólny obraz pisma w dużym stopniu zależy od narzędzia, jakim się posługuje: ołówek, długopis, wieczne pióro czy flamaster, oraz od podłoża, na którym tekst był pisany. Gdy piszący ma taką swobodę, można bardzo trafnie wnioskować o jego pewnych cechach. Niemniej jednak, bez względu na to, czym i na jakim podłożu człowiek pisze, jego charakter pisma zachowuje swoiste, niepowtarzalne cechy.

Identyfikacyjna rola charakteru pisma

Każdy na własnym przykładzie może bez trudu zauważyć, że przechodząc z jednego sposobu pisania na inny, tylko początkowo narusza stereotyp pisma, które wkrótce powraca do swojego, właściwego obrazu. Dziecko piszące po raz pierwszy na tablicy zabiera się do tego tak, jakby pisało na stole, na papierze. Na tablicy kładzie początkowo całą dłoń, po czym dostosowuje się do nowych okoliczności i pisze tak, jakby pisało w zeszytce. Tak więc, właściwy tylko danej jednostce charakter pisma pozwala na identyfikację autora po swoistym kreśleniu znaków pisarskich, bez względu na to, czy pisano na tablicy, murze czy kredą na

asfalcie³. Dużą trudność takich identyfikacji sprawia sporządzanie pism z dbałością o czytelność „przebitek” (kopii) np. pisane w wielu egzemplarzach umowy, rozmaite kwity, odbitki ksero, fotokopie itp. Nawet pierwszy egzemplarz takiego rękopisu ma inne niż zwykle cechy. Możemy zauważyć, że dowolnie wybraną literę piszemy inaczej na początku, inaczej w środku a jeszcze inaczej na końcu wyrazu. Ale również litery te mają swoje subtelne różnice wewnątrz jednego wyrazu⁴. Hiszpańscy autorzy J. A. Justes i J. D. V. Blanco uważają, że pismo jest najwyższym przejawem rozwoju osobniczego jednostki, a dzięki temu, że sposób kreślenia znaków graficznych jest w zasadzie niezmienny w ciągu całego życia człowieka, pismo może stanowić dowód identyfikacji pewniejszy niż cechy anatomiczne, czy morfologiczne. Te bowiem, dzięki operacjom plastycznym mogą być w szerokim zakresie, dość dowolnie zmieniane. Według cytowanych autorów „pisanie jest więc graficznym rzutem uwarunkowań i informacji mózgowych modelowanych, od stawu ramienia do palców ręki przez neurony napędowe przy pomocy pięciuset mięśni doprowadzających” [*op. cit.*, s. 4]. Zbadali oni ten proces dokładnie i po analizie ruchów wyrażonych w rysunkach, liniach i odstępach znaku graficznego stwierdzili, że ruchy te są zgodne ze schematami myślowymi umiejscowionymi w obszarze neuronów. Na podstawie tych spostrzeżeń uważa się, że pismo jest projekcją osobowości.

Właściwością alfabetu łacińskiego jest *majuskuła, minuskuła i kapitalik*⁵. Obecnie, w związku z coraz powszechniejszym wypełnianiem ankiet, kwestionariuszy, kart komputerowych mamy do czynienia z trzecim rodzajem pisma – litery drukowane. Dla grafologa najcenniejszym materiałem analitycznym jest pismo odręczne, gdyż nikt z nas, jeśli pisze, nie robi tego bezmyślnie, chociaż często nie myśli o tym, co pisze, to jednak myśli, a to wywiera wpływ na pismo. Również nie bez znaczenia jest tu adresat i przeznaczenie pisma. Pod względem psychologicznym wyróżnia się trzy rodzaje rękopisów:

- prywatne,
- społeczne,
- estetyczne.

³ Kilkanaście lat temu, wesołość grafologów wzbudził pewien dyrektor WSK w Rzeszowie, który posłał do ekspertyzy drzwi od ubikacji, na których wypisano nieprzychylne i obraźliwe dla niego teksty. Okazało się, że pismo zachowało swoiste cechy i autor został zidentyfikowany.

⁴ Przykład nieskomplikowanej ekspertyzy grafologicznej: do sądu dostarczono poważnie obciążający oskarżonego list napisany jakoby przez niego osobiście. Grafolog – występujący w charakterze biegłego sądowego – przeniósł pismo na papier milimetrowy a następnie wyświetlił na dużym ekranie. Bez trudu można było zauważyć, że te same litery były identyczne w całym piśmie nie wykazując nawet mikronowych różnic między sobą. Wniosek: list został sporządzony przez wrogów oskarżonego na dobrym komputerowym sprzęcie, dobrze naśladował charakter jego pisma.

Prywatne obejmują prawie wszystkie rękopisy bezwplywowe, a więc takie, które wywierają na otoczenie wpływ pośredni, dopiero po ich indywidualnym przetworzeniu, takie jak notatki, bruliony itp. Do społecznych zaliczają się wszelkie urzędowe pisma lub pisma kierowane do osób ważnych; podania, prośby, adresy itp. Trzeci rodzaj, to bogato zdobione pismo kronik, dyplomów, laurek, gratulacji, kopert itp. Warunki, w jakich redagowane jest pismo, stan emocjonalny piszącego, jego zdrowie fizyczne i psychiczne, skupienie czy rozkojarzenie, wywierają na rękopisie znaczące i dla specjalisty czytelne piętno. Słowacki grafolog Józef Mistrik analizując pismo ludzi zdrowych i cierpiących stwierdza, że ci ostatni mają „cierpiętniczy” sposób pisania; pisane przez nich litery nie mają właściwego wykończenia, często są opuszczane, zwłaszcza na końcu wyrazu. Charakterystyczny wpływ na pismo mają przede wszystkim choroby narządów ruchu, choroby psychiczne i nerwowe oraz choroby serca. Szczególnie wnikliwym badaniom poddano anomalie występujące w charakterze pisma, które sygnalizują chorobę psychiczną. Pierwsze symptomy przejawiania się w piśmie choroby psychicznej to:

- drążące zygzaki zamiast linii prostych,
- brak płynności zaokrągleń,
- wiersze i litery pokrzywione w różne strony,
- dolne owale liter wykazują wyraźne drżenie.

Jedną z najczęściej występujących i uciążliwych psychoz, czyli właściwych chorób psychicznych jest schizofrenia⁶. Rozpoznanie jej we wczesnym stadium

⁵ *Majuskuły* (litery wersalikowe) to wielkie litery alfabetu, natomiast *minuskuły* (litery tekstowe) to małe litery alfabetu, *kapitaliki* to litery o wyglądzie wielkich, ale wielkości małych liter.

⁶ Schizofrenia jest chorobą zaburzającą czynności psychiczne i somatyczne (dotyczące ciała), powodując obiektywne bądź subiektywne cierpienie. Jest to choroba o wielu wymiarach: • jedna choroba (monogeniczność), • grupa chorób o podobnych mechanizmach powstania (poligeniczność), • grupa różnych chorób (heterogeniczność).

Jej przyczyny nie są znane. Najprawdopodobniej mają one pochodzenie wieloczynnikowe. Podstawowe zaburzenie dotyka mózgu, tzn. ośrodkowych struktur lub mechanizmów neuronalnych, wywierających wpływ na wiele czynności neuropsychicznych. Schizofrenia nie jest chorobą dziedziczną. Stopień pokrewieństwa nie determinuje zachorowania, lecz koreluje z jego ryzykiem. Objawy i przebieg choroby są różnorodne, kształtowane przez: czynnik podatności, okresowego załamania się mechanizmów kompensacyjnych i wpływ czynników utrwalających. Wyraża się to kryzysami:

u osoby dotkniętej chorobą – poczucia rzeczywistości, tożsamości, autonomii, sprawności, nadziei, sensu, poczucia „pełnego” istnienia.

w grupie – więzi, wolności, zaufania, współdziałania, aktywności, powinności, pozycji (statusu).

Badania tej choroby, inspirują pytania egzystencjalne, wspólne chorym i zdrowym ludziom:

- granice poznawalności świata i własnych przeżyć,
- granice między złudzeniem a rzeczywistością,
- kryteria prawdy i fałszu,
- granice i determinanty tożsamości,
- sens życia i jego metafizyczne odniesienia (źródło: http://www.psychiatria.pl/archiwum_wyn/524).

rozwoju ma kapitalne znaczenie tak dla dotkniętej nią jednostki, jak i całości działań zbiorowych, w których jednostka ta uczestniczy. Polega na rozpadzie osobowości, co przejawia się stopniowym osłabianiem kontaktu z otoczeniem, zmniejszaniem zainteresowań, osłabianiem kontaktu z otoczeniem, zmniejszeniem zainteresowań, osłabianiem uczciwości i aktywności, czemu mogą towarzyszyć inne dokuczliwe objawy; urojenia, omamy (halucynacje), mutyzm (niemota, uporczywe milczenie) itp. Objawy tej choroby można zauważyć w piśmie osoby, która na nią cierpi, ponieważ pismo odzwierciedla zmiany psychopatyczne i czynnościowe mózgu; pismo schizofrenika jest pełne zawijasów, znaków symbolicznych, a nawet niewielkich rysunczków. Jest jakby integralną grafiką, sprawiając wrażenie plastycznego kolażu. Pośród małych wyrazów, litery początkowe są przesadnie wielkie. Pisanie liter rozpoczyna się z najdziwniejszych punktów początkowych. Kreski i zaokrąglenia rozbiegają się w różne strony, nie tworząc równych szeregów wierszy. W przypadkach szczególnie ciężkich kreski nie łączą się ze sobą. Wynika to stąd, że schizofrenik za pomocą bogatej symboliki pragnie pomniejszyć i zataić trapiącą go dolegliwość, zwłaszcza chorobliwe myśli i wyobrażenia. Doświadczeni lekarze potrafią na tej podstawie dostrzec symptomy choroby psychicznej, jeszcze przed pojawieniem się jej objawów.

Jednak nie tylko sposób kreślenia liter jest sygnałem odczytywanym przez grafologów dla identyfikacji autora pisma i cech jego (jej) psychofizycznej struktury. Obecnie komunikowanie się przebiega przy użyciu środków, które nie wymagają ani bezpośredniego, fizycznego kontaktu, ani ręcznego, osobistego preparowania pism (korzystanie z technik komputerowych, kopiarek, gotowych wzorów pism, komórek itp.). Obok sposobu pisania, są jeszcze inne sygnały, które może odczytać grafolog, a które dostarczają informacji o autorze pisma.

Inne sygnały identyfikacyjne

Obraz taki kreślą wystarczająco dokładnie: rzeczowość pisma, jego rytm, organizacja obszaru, ozdobniki, kropki, podpis.

Rzeczowość pisma – piszący, który widzi każdą literę w jej kontekście, pisze równo nie ozdabiając nadmiernie liter. Ozdabianie pisma jest wynikiem afekcji. W nadmiernej kwiecistości pisma człowiek wyraża wielką dbałość o swój wygląd zewnętrzny większą niż o istotę rzeczy. Zdarza się to często w przypadku odczuwania nadmiernej uległości do adresata, której towarzyszy uciążliwa myśl „zwrócenia na siebie uwagi”. Ludzie nie mający takich obciążeń piszą oszczędnie, są najczęściej realistami o skoncentrowanym sposobie myślenia. Nie wyrażają „kwieciciście” swoich myśli, nie używają obcych słów i sformułowań, pompatycznych wyrażań, żargonów, rzadkich form językowych. Grafolodzy nazywają takie pismo ekonomicznym. Z drugiej strony, ludzie piszący ekonomicznie, jakkol-

wiek mogłoby się wydawać, że są prostolinijni, prostoduszni, zwyczajni, też mogą posiadać wady charakteru czy osobowości. Są bowiem wśród nich tacy, których charakteryzuje brak fantazji, przedsiębiorczości, zbyt krytycyzm i samokrytycyzm. Rozpoznanie tych wad i pomoc w ich usuwaniu ma kapitalne znaczenie, zwłaszcza w sytuacjach zapobiegających temu, aby niekiedy dobre pomysły nie pozostawały tylko pomysłami.

Rytmika pisma – analizując rękopis, należy zwrócić uwagę na kilka, pozornie mało ważnych, szczegółów: niektórzy umieszczają różną liczbę słów na stronach tego samego formatu; u jednych rękopis robi wrażenie dynamiczne u innych jest spokój i bezruch. Wszystko to wypływa z cech charakteru. Zbyt regularny „szkolniacko” prawidłowy rytm pisma sygnalizuje niedorozwój osobowości, świadczy o chłodzie, wyrachowaniu, pedanterii. Ale z kolei, nieprawidłowy, nierówny rytm pisma może być oznaką pobudliwości. Może odzwierciedlać różnorodność zajęć i zainteresowań, zwyczaj nagłego porzucania rozpoczętych prac i rozpoczynanie nowych, czyli tzw. „ciskanie się”, neurozę (*med. nerwica*), trudności w koncentracji. Jaki więc charakter pisma nie budzi niepokoju co do symptomów opisanych powyżej? W ocenie wizualnej ogólnego wyglądu rękopisu niektórzy grafolodzy posługują się pojęciem *polotu*: „...dotyczy to pisma wyrobionego, świadczy bardzo pozytywnie o piszącym. Wiąże się to z szybkością i spontanicznością pisma” [7, s. 11].

Pismo ludzi podejrzliwych – szybkość pisania, tak jak i szybkość mówienia nie jest rezultatem stopnia wyrobienia i wprawy, ale przede wszystkim predyspozycji psychicznych. U każdego człowieka można zauważyć, jemu tylko właściwą, szybkość pisania, Są tacy, którym pisanie przychodzi łatwo, czynią to bez wysiłku. Są też tacy, którzy zajęcie to traktują jak „ciężką harówkę” i to w rękopisie jest od razu widoczne. W zależności od szybkości pisania, po przekroczeniu pewnego, indywidualnie określonego poziomu, pismo ulega deformacji. Piszący wolno, to na ogół ludzie nie podlegający łatwo emocjom. Są nadmiernie podejrzliwi, niepewni swoich racji lub ociążali psychicznie i umysłowo. Na ogół w charakterze ich leży kombinowanie, spekulowanie, analizowanie wszystkiego co wykonują. Jeśli już dojdą do wniosku, że należy coś napisać, to starają się wyrażać dwuznacznie lub uciec do jakiegoś wieloznacznego domyślnika, zaś swój podpis składają czytelnie tylko gdy istnieje taki wymóg.

Pismo ludzi chorych, lękliwych i będących w sytuacji zagrożenia. W analizie rękopisów poszukuje się przede wszystkim swoistych cech, jakie pozostawia autor. Jedną z nich jest nacisk wywierany na narzędzie w czasie pisania. Zależy on nie tylko od jakości użytego narzędzia, podłoża na którym się pisze, ale przede wszystkim od charakteru i cech osobniczych piszącego. Jednym z najnowszych sposobów badania tej kwestii jest tzw. waga pisma wynaleziona przez Friedricha Steinwacha. Za jej pomocą dokonuje się analizy mikro-

motoryki pisania. Narysowany przez tę wagę wykres nacisku przy pisaniu jest trwały, jednorazowy, niemożliwy do naśladowania i osobisty, a otrzymany wzór jest tak samo charakterystyczny jak odcisk palca. Przeprowadzone ostatnio dokładne pomiary wykazały, że istnieją 43 definiowalne symptomy, które pozwalają na dokonanie dokładnej oceny. W stanach chorobowych i emocjonalnych, nieuniknione drżenie ręki i narzędzia piszącego powoduje, że nacisk jest większy i nieregularny. Regularność nacisku bada się na odwrocie zapisanego papieru. W kryminalistyce używa się do tego celu specjalnej aparatury. Nacisk jest tak swoistą cechą, że ulega tylko niewielkim wahaniom nawet przy zmianie charakteru pisma (np. przy pisaniu anonimów). Co więcej, jest właściwy nawet wtedy, gdy pisze się drukowanymi literami. W przypadku pism redagowanych na różnych urządzeniach (maszyny do pisania, komputery), te swoiste cechy nie są identyfikowalne. Inna jest jednak architektura pisma, płynność i konsekwencja myśli niż u ludzi zdrowych i piszących bez ponaglenia i w stanie względnego spokoju. Jeśli nie stwierdza się płynności i polotu pisma, można wnioskować, że ma się do czynienia z osobnikiem słabym lub chorym, nie dysponującym dostateczną ilością energii witalnej.

Wymowa kropki, stempla i podpisu. Wśród znaków diakrytycznych (kropki, kresek, ogonków), występujących niemal w każdym alfabecie, na baczniejszą uwagę zasługuje kropka. Każdy piszący stawia ją inaczej, jest więc jakby znakiem rozpoznawczym autora pisma. W swobodnym rękopisie sposób pisania znaków diakrytycznych nie jest sztywny i na przykład przy szybkim pisaniu może uzyskiwać znaczny rozrzut. Rola znaków diakrytycznych w analizie pisma jest ogromna; nieudolny autor anonimów nie zdaje sobie na przykład sprawy, że to właśnie one identyfikują go w sposób jednoznaczny, mimo całkowitej zmiany charakteru pisma. Potwierdzono, że piszący znaki diakrytyczne natychmiast po napisaniu zasadniczego członu słowa, są ludźmi ścisłymi, wykazującymi się konsekwencją, dokładnością i odpowiedzialnością w pracy. Ci zaś, którzy piszą te znaki po napisaniu całego słowa, są przeważnie małostkowi i drobiazgowi, nierzadko przyciężkawi w myśleniu. Przy szybkim pisaniu litery mogą zrastać się do swoistych, właściwych tylko danemu piszącemu znaków. Takie synkretyczne (połączone, choć rozbieżne) twory spotyka się najczęściej na końcu słów, a zwykle mamy z nimi do czynienia w podpisach; początkowa część jest wyraźna, a potem wszystko się zlewa i gmatwa.

Wymowa skreśleń i podkreśleń. Każdy z nas w inny sposób podkreśla litery, wyrazy, zdania, na które chce zwrócić szczególną uwagę. Również w różny sposób dokonujemy skreśleń. Na ogół spotyka się podkreślenia tytułów jedną linią, czasem dwoma, a bywa że i więcej. Niektórzy używają do podkreśleń linii falistej, nie powstrzymując się nawet od tego przy pisaniu anonimów. Podkreślenie więcej niż dwoma liniami, nie mówiąc już o podkreśleniach nieudolnymi orna-

mentami świadczy o tym, że piszącego charakteryzuje niewiara, brak gustu i zmysłu estetycznego. Energiczni, impulsywni, ale sentymentalnie nastrojeni ludzie często podkreślają tekst w wielu miejscach. Pełno w takich tekstach wykrzykników, równoważników zdań.

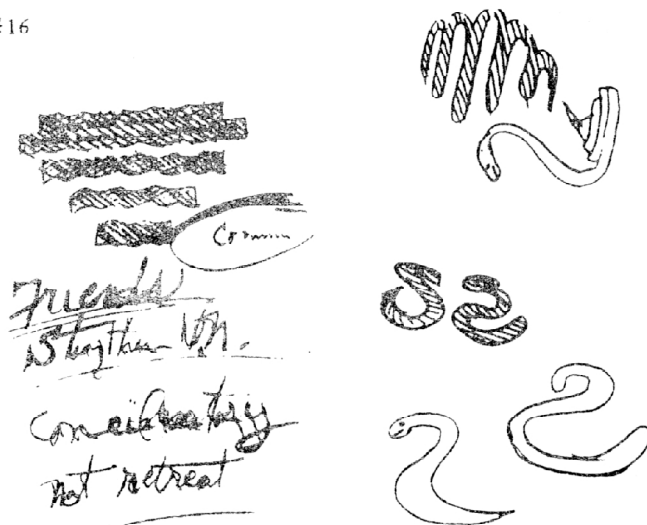
Wymowa „bazgrołów”. Znakomita większość ludzi, uczestnicząc w zebraniach: szkoleniach, konferencjach, kongresach, wykładach itp., zupełnie nieświadomie, zwłaszcza jeśli to co się dzieje na sali nie zwraca uwagi, zaczyna rysować rozmaitego rodzaju linie, figury geometryczne, liczby, słowa, a nawet całe zdania często nie mające najmniejszego związku z przebiegiem rozmowy czy wykładu. Do najczęściej spotykanych w tej „twórczości” należą:

- ozdobne podpisy. Ubarwianie podpisów wymyślnymi zawijasami oznacza najczęściej, że piszący nie posiada wyobraźni a życie jego jest stereotypowe, ułożone według określonego szablonu.
- figury geometryczne. Kwadraty, koła, prostokąty itp., oznaczają, że piszący, pomimo pozorów autentycznej wiedzy, ujmuje większość spraw w sposób powierzchowny.
- linie krzywe. Zamknięte w formie figur owalnych, elips, spirali jak też wyobrażające obłoczki dymu z fajki to symbole przynależne ludziom łatwo popadającym w konflikt z otoczeniem, mizantropom, egoistom.
- linie krzywe. Otwarte, układające się np. w odwrócone nawiasy, półkoła obłoków, koniczynki pisane jednym ruchem ręki, charakterystyczne są dla ludzi bardzo żywotnych, pracowitych, pomysłowych. Ludzie ci na ogół cieszą się sympatią otoczenia.
- linie proste. Strzałki, kierunkowskazy itp., rysują przeważnie ludzie niezwykle aktywni, których energia wyzwolić się może w postaci agresji. Posiadają oni na ogół predyspozycje do zajmowania kierowniczych stanowisk, bowiem potrafią wydawać szybkie i trafne decyzje.
- ornamenty i mozaiki. Rysują je przeważnie ludzie mający umysł praktyczny i ceniący sobie wygody. Dobra materialne przedstawiają dla nich wartości podstawowe.

Przykłady takiej „twórczości” prezentowane często w literaturze (por. np., A. Obrębska, I. i J. Polańscy, F. Rockwell, A. Feluś, R. Schermann i in.) pokazują, że ma ona nieograniczone ramy a bogactwo jej treści stanowi odzwierciedlenie niesłuchanie różnorodnych typów osobowości ludzkiej. Z tego względu stanowi przedmiot zainteresowań grafologów jako materiał uzupełniający do prowadzonej analizy pisma. Ta „nieświadoma twórczość” zawiera często różne elementy, które wydają się nie mieć ze sobą nic wspólnego; dopiero wnikliwa analiza grafologiczna, pozwala ustalić relacje. Cytowani powyżej autorzy (Obrębska, Polańscy) podają przykład rysunku, jaki powstał w trakcie obrad międzynarodowej konferencji, a którego autorem jest znany dyplomata (rys. 1)

Rysunek 1. Przykład „konferencyjnej twórczości”

16



Źródło: A. Obrębsaka, I. i J. Polańscy, *Pismo a ty*, Sport i Turystyka, Warszawa 1089, s. 101.

Interpretując ten rysunek stwierdzono, że powtarzający się tu motyw (postać węża), w tradycyjnej symbolice wyraża stan niebezpieczeństwa. Na rysunku przedstawiony został jednak sposób przywodzący na myśl wyginającą się szyję łabędzia. W ten sposób autor okazuje swoje pragnienie zrelaksowania się, przyjaźni i łagodności. Ponadto po lewej stronie widzimy między innymi jeszcze dwa słowa: „conciliatory” (pojednawczy) i „not retreat” (nie wycofywać się). Zdaje się to mówić, że dyplomata myśli o tym, aby w trakcie rozmów być nastawionym pojednawczo, ale zdecydowanie.

Potwierdzone wyniki badania pisma: rękopis i płeć. Alfabet grafologiczny

W praktycznych badaniach grafologicznych stwierdzono, że jest możliwe określenie płci na podstawie rękopisu [7, s. 23]. Pismo kobiece ma swoje szczególne cechy, które odróżniają go od pisma męskiego. Specjaliści od grafometrii⁷ opracowali nawet specjalny wzór na użytek badających. W przeprowadzonych przez

⁷ Grafometria [gr.] – metoda analizy pomiarowej pisma, mająca zastosowanie w grafologii i kryminalistyce przy identyfikacji pisma. Twórcą współczesnej grafometrii był lekarz i kryminolog francuski E. Locard.

T. Widzę badaniach w 90% prawidłowo zidentyfikowano płeć autorów rękopisów. A oto główne cechy pisma kobiecego wytypowane w wyniku tych badań:

- wklęsłość lewego marginesu,
- prawostronne odchylenie marginesu prawego,
- skracanie majuskuł,
- małe odstępy między wierszami,
- pętlicowy modelunek litery l,
- arkadowe początkowanie litery m,
- pętlicowy modelunek litery j,
- arkadowe początkowanie litery y,
- arkadowa inicjacja litery u,
- przeciętna długość znaków nadlinijnych.

I takie same cechy pisma męskiego:

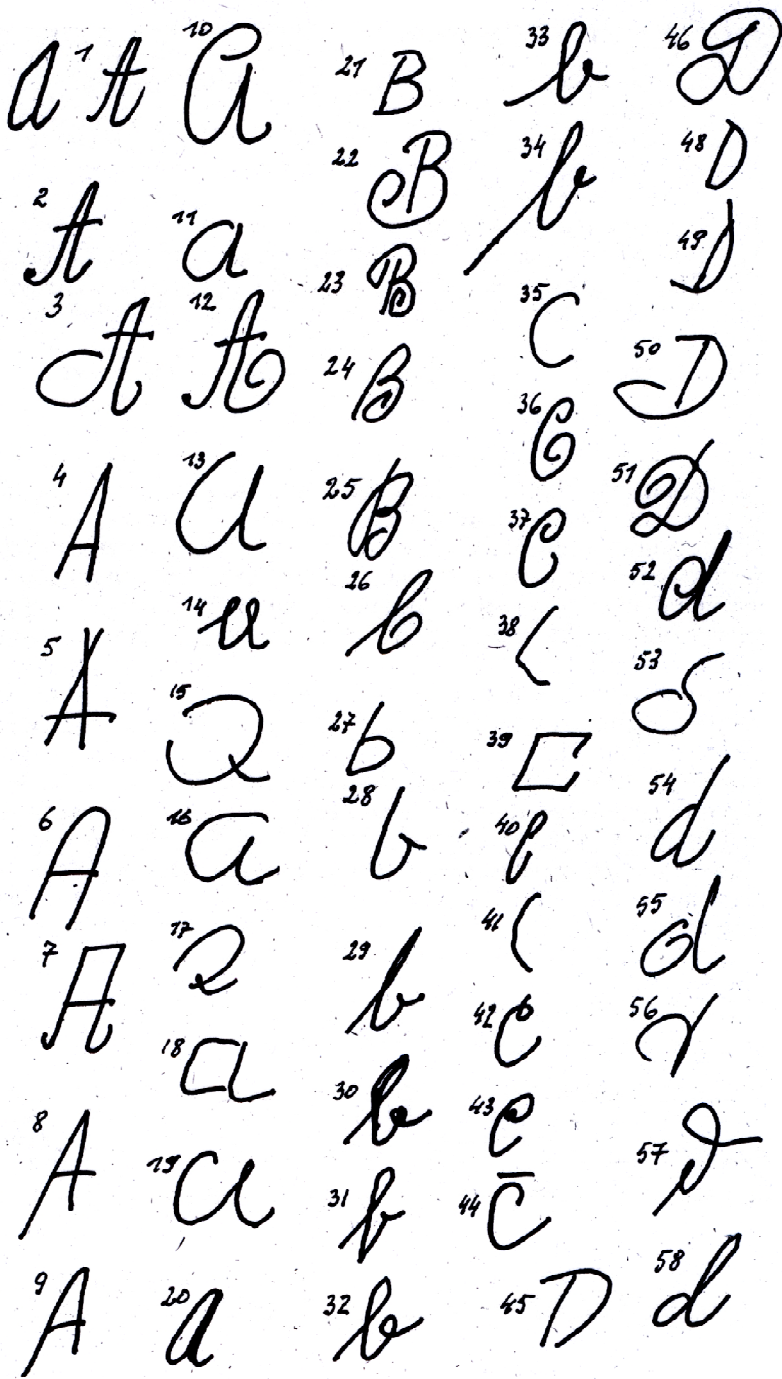
- przeciętny odstęp między wierszami,
- przesadna długość znaków nadlinijnych,
- przeciętna długość minuskuł,
- przesadna długość majuskuł,
- litera l modelowana w postaci laski,
- ostrokątna linia litery y,
- ostrokątna inicjacja litery u,
- nitkowaty modelunek liter m, n, w,
- prawoskrętne kreślenia owalu litery a.

Fragment abecadła grafologicznego: litery A,a, B,b, C, c, D,d.

(Interpretacja cech liter z następnej strony)⁸

1. Wąskie – oznacza śmiałość.
2. Na początku linii inicjującej mocna kropka – radość z powodu materialnych sukcesów.
3. Rozpoczynane od owalu – łakomstwo.
4. Drukowane – kultura.
5. Linie krzyżują się w górze – niedokładność, niekonwencjonalność.
6. Drukowane, zaokrąglone w górze – typ konstruktywny, usiłuje wprowadzić w życie swoje wyobrażenia, a nawet mrzonki.
7. Prawie kwadratowe – zdolności techniczne i mechaniczne.

⁸ Spośród 240 charakterystyk wykorzystywanych w badaniach pisma a zaprezentowanych w cytowanej wyżej pracy, wybrano jedynie niektóre, najczęściej występujące, wyrażające cechy struktury psychofizycznej jednostki, szczególnie widoczne w działaniach zbiorowych: przedsiębiorczość, ambicja, śmiałość poczynań, niedokładność, niekonwencjonalność, egoizm, upór, chciwość. kultura, szybkość myśli i działania, itp.



8. Podpórka wyprowadzona spod linii – ambicja, kłótność, skłonność do uników.
9. Druga nóżka krótsza – ambicja.
10. Zaokrąglony początek litery – otwartość, familiarność.
11. Litera duża pisana jak mała, również niewielkich rozmiarów – skromność.
12. Koniec linii zakręcony do wnętrza – egoizm.
13. Litera otwarta u góry – plotkarstwo, gadulstwo, niedokładność.
14. Pętelki – wścibstwo.
15. Litera z lewej strony otwarta – wybitny egoizm.
16. Początkowa linia idzie z prawa ponad literą – chępliwość, samolubność.
17. Litera otwarta u dołu – fałsz, dwulicowość.
18. Litera niemal kwadratowa – zdolności techniczne.
19. Szerokie, otwarte u góry – zgodność, gadatliwość.
20. Wąskie, z wyraźnym pogrubieniem – rezerwa, dyskrecja, delikatność.
21. Drukowane – oględność, kultura.
22. Duża pętka z lewa – egoizm.
23. Zaokrąglone pętelki – egoizm.
24. Litera wąska – śmiałość, oszczędność, skupienie, rezerwa.
25. Pałka wystająca ponad literę – przedsiębiorczość.
26. Koniec linii kreślącej literę zakręcony w lewo – chciwość, przesadna oszczędność.
27. Drukowana litera – kultura, niekiedy samolubstwo.
28. Bez kluczkę – smak i inteligencja.
29. Zaostrzona górna pętka – upór, niechęć, skąpstwo.
30. Poprawki – dokładność, hipochondria, skąpstwo, skłonność do zamartwiania się.
31. Zaostrowany dół litery – bezkompromisowość, upór, napastliwość.
32. Mała pętka na końcu linii kreślącej literę – smak artystyczny, wyobraźnia.
33. Linia inicjująca wychodzi spod linii wiersza – wyrachowanie.
34. Długa linia początkująca idąca z bardzo głęboka – agresja, opieszałość w przygotowaniach.
35. Litera drukowana – kultura.
36. Obydwie pętelki zakręcone do środka – egoizm.
37. Górna pętka zakręcona – oględność.
38. Litera w kształcie kąta – bystrość, szybkość, realizm.
39. Linia niemal kwadratowa – zdolności techniczne.
40. Wąska litera – śmiałość, skupienie, dyskrecja.
41. Łagodny łuk – typ konstruktywny, zdolny zrealizować każdy plan.
42. Linia początkująca wybiega poza literę – wesołość.
43. Silna kropka na początku – radość z sukcesów materialnych.

44. Kreska w pozycji leżącej – szybkość wykonania.
45. Litera otwarta u dołu – dążenie do poznania samego siebie.
46. Ekstremalnie wielkie lewe części litery – wulgarność.
47. Pisane dwoma pociągnięciami – indywidualizm, niechlujstwo.
48. Drukowane – kultura, inteligencja.
49. Druga część znaku skreślona linią przedłużoną w lewo – dbałość o własne korzyści.
50. Linia z pazurem u dołu ze strony lewej – egoizm, samolubstwo.
51. Pałka wychodząca ponad linię – wesołość.
52. Dolna linia zakreślona do wnętrza litery – dyskrecja, familiarność, uczucia rodzinne.
53. Litera uproszczona z arkadą w lewo – dobry smak.
54. Bardzo długa górna pałka – szacunek dla wartości duchowych.
55. Szerokie, otwarte u góry – gadatliwość.
56. Dołem otwarte – hipokryzja.
57. Bardzo długa linia u góry – defensywność.
58. Wysoka pętka – zarozumiałstwo.

Zakończenie

Posługiwanie się grafologicznymi wzorcami wymaga dużej ostrożności, doświadczenia i wyczucia. Nie ma bowiem dwóch identycznych liter nakreślonych nawet tą samą ręką, tak jak nie ma dwóch identycznych ludzkich twarzy. Ale już sam kształt i ogólny wygląd litery, jej początkowanie i zakończenie są wiarygodnym sygnałem identyfikującym: autora, miejsce (podłoże, na którym się pisze), użyte narzędzie, stan psychiczny i fizyczny piszącego. Grafologia stała się jedną z dyscyplin naukowych w obrębie psychologii. A. Luke uważa, że „brakuje jej jeszcze uzasadnionego uznania, jest rezultatem nie tyle braku dostatecznie bogatej tradycji, ile przede wszystkim tego, że – obok empirycznego postrzegania – niemniej ważną rolę odgrywa w niej intuicja. Właśnie ten element jest jeszcze często odbierany przez ludzi jako irracjonalny” [3, s. 18]. Środek zmieniający te przekonania cytowany autor upatruje – chyba zbyt optymistycznie – w efektywnym sukcesie. Opisany powyżej przypadek Schermanna nie wydaje się tego potwierdzać. Tylko w praktyce można potwierdzić, czy posiada się wymagane cechy dla przeprowadzenia takich identyfikacji; amatorskie poczynania w tym względzie, mają tyle wspólnego z istotą problemu, co alchemia z chemią.

Bibliografia

- [1] Crepieux-Jamin J., *L'écriture et la caractere*, Paris 1960.
- [2] Gawda B., *Psychologiczna analiza pisma*, UMCS, Lublin 1999.
- [3] Luke A., *Sztuka pisania czyli Ty i Twój charakter*, Luna, Wrocław 1993.
- [4] Obrębska A., Polańscy I. i J., *Pismo a ty*, Wydawnictwo Sport i Turystyka, Warszawa 1989.
- [5] Scherman R., *Pismo nie kłamie*, Luna, Wrocław 1993.
- [6] Tarczyński D. R., *Psychografologia*, Studio Astropsychologii, Białystok 2004.
- [7] Zajączkowski J. P. j.r., *Grafologia*, Rój, Warszawa 1996.

Summary

In this article we present the assertion that handwriting the reflection of human personality of. It is not possible to escape from own handwriting, like it is impossible to change one's appearance, such as height or eye color. Each manuscript conveys two independent pieces of information: first, consisting of letters, words and sentences, communicates what the writer wanted to say; second, unintentional, graphologic message which reflects the author's personality. The paper discusses various elements and characters of handwriting as reflecting various personalities.

Wybrane złożone typologie kultur organizacji

Wprowadzenie

Panujące na początku lat 80. XX wieku przekonanie, że aby właściwie zarządzać organizacją należy rozumieć jedynie jej strategię i strukturę uległo dezaktualizacji. Już wtedy dowiedziono, że w organizacji występują także inne czynniki, które decydują o współczesnej przewadze konkurencyjnej i są źródłem sukcesu w gospodarce globalnej, a podstawowym z nich jest kultura organizacyjna. Jednak przełom w zainteresowaniu kulturą organizacyjną nastąpił, gdy zwrócono uwagę na osiągnięcia przedsiębiorstw japońskich na rynkach światowych. Stosowane w nich metody zarządzania zwróciły uwagę teoretyków i praktyków na znaczenie kultury narodowej a zwłaszcza organizacyjnej w zarządzaniu instytucjami. Dlatego też obserwowane obecnie wielkie zainteresowanie problematyką kultury organizacji wynika nie tyle z „mody”, co z jej wagi w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. W literaturze często zamiennie stosowane są takie terminy jak: „kultura organizacji”, „kultura organizacyjna”, „kultura korporacji”, chociaż mają zbliżone, ale nieco inne znaczenie¹.

Zgodnie z najbardziej rozpowszechnioną definicją E. Scheina „kultura organizacyjna to zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”². Według E. Jacquesa zaś kultura organizacji to „zwyyczajowe czy tradycyjne sposoby myślenia i działania w większym lub mniejszym

¹ Por.: M. Grabus, *Koncepcja działań dostosowujących kulturę organizacji przedsiębiorstw deweloperskich do ich strategii*, rozprawa doktorska napisana w Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego pod kierunkiem prof. dr hab. M. Czerskiej, Gdańsk 2006, s. 14.

² L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 16.

stopniu wspólne dla wszystkich członków organizacji, których nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej w części uznać za własne, aby ich przyjęto do służby na rzecz firmy”³. Z kolei M. Romanowska i M. Jarośniński⁴ proponują, aby kulturę organizacyjną rozumieć jako „wytworzony przez grupę schemat myślenia, odczuwania i reagowania, któremu podporządkowują się członkowie grupy, a który uczy ich rozróżniać, jakie postawy i zachowania są pozytywne, a jakie negatywne”. Autorzy ci kulturę organizacyjną porównują do programu danej grupy, kodu genetycznego zapisanego w świadomości społecznej i powodującego powtarzalność zachowań indywidualnych i zbiorowych.

Kulturę organizacyjną można również postrzegać poprzez pewne podstawowe elementy, dzisiaj powszechnie łączone z tym pojęciem, które niejako są głównymi tezami charakteryzującymi kulturę, a mianowicie⁵:

1. *Kultura przedsiębiorstwa to zjawisko, nie posiadające oddzielnego quasi-fizycznego bytu, który można by obserwować bezpośrednio.* Kultury przedsiębiorstw zatem to wspólne przekonania wywierające wpływ na pojmowanie oraz identyfikację własnej organizacji.
2. *Kultury przedsiębiorstwa są przeżywane, ich wzorce orientacji są oczywistymi założeniami, tkwiącymi u podstaw codziennej działalności.*
3. *Kultura przedsiębiorstwa to zjawisko zespołowe, które cechuje działalność poszczególnego członka organizacji i odnoszące się do wspólnych ukierunkowań czy wartości.* Kultura wpływa więc na jednolitość i spójność działalności organizatorskiej.
4. *Kultura przedsiębiorstwa jest rezultatem procesu uczenia się w obcowaniu z problemami otoczenia i koordynacji wewnętrznej.* W związku z tym zawsze posiada swoją historię rozwoju.
5. *Kultura przedsiębiorstwa wyraża sposób pojmowania świata przez członków organizacji.*
6. *Kultura przedsiębiorstwa jest przekazywana w procesie socjalizacji, rzadko jest nauczana świadomie.*
7. *Kultura organizacji oznacza zbiór wartości i norm postępowania podzielanych i przestrzeganych przez pracowników, przejawiający się w obserwowalnych artefaktach, u podstaw których leżą podstawowe założenia kulturowe.* Zbiór ten zawiera zarówno wartości deklarowane, jak i prze-

³ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 192.

⁴ Romanowska M., Jarośniński M., *Kultura organizacji*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 121.

⁵ Por.: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 442–443; E. H. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992, s. 12.

strzegane, dotyczące ważnych aspektów życia organizacji, spełniających określone funkcje, przede wszystkim pozwala na rozwiązywanie problemów organizacyjnych oraz funkcjonowanie organizacji w otoczeniu.

Ponadto, kulturę organizacyjną firmy możemy rozpatrywać w aspekcie procesów organizacyjnych wchodzących w jej skład oraz czynników determinujących owe procesy, a to⁶:

- **przepływu pracy**, który zależy od stopnia ukierunkowania na pracę indywidualną lub zespołową, dysponowania potencjałem warunkującym zmiany i decydującym o innowacyjności przedsiębiorstwa, polityki firmy związanej z zarządzaniem wydajnością i kontrolowaniem strat, podejścia do priorytetów w pracy,
- **przepływu informacji (komunikacji)** determinowanego przez swobodę dostępu pracowników do informacji, modele rozpowszechniania informacji funkcjonujące w firmie, inne środki wykorzystywane w organizacji do przekazywania informacji,
- **przepływu decyzji i uprawnień** uzależnionego od szczebla, na którym podejmowane są kluczowe decyzje dotyczące firmy, szybkości podejmowania decyzji, sposobu porównywania krótko- i długoterminowych potencjalnych konsekwencji powziętych decyzji, sposobu i zakresu odpowiedzialności organizacji za podejmowane przez nią decyzje,
- **przepływu zasobów ludzkich**, który wyznaczony jest przez sposób reakcji organizacji na błędy popełniane przez pracowników, źródła, z jakich firma czerpie niezbędne kompetencje pracownicze, stopień akceptacji i skuteczność zarządzania różnorodnością wśród pracowników, stosunek organizacji do jednostki a także stopień zaangażowania pracowników w sprawy firmy.

Typologie kultur organizacji oparte na jednym kryterium klasyfikacyjnym

W literaturze przedmiotu istnieje co najmniej kilkanaście klasyfikacji kultury organizacyjnej. Bada się ją w wielu aspektach, rozpatruje rozmaite czynniki decydujące o jej charakterze a także definiuje jej wyznaczniki. Jak podkreśla M. Czerska klasyfikacje kultur organizacji mają niewątpliwie charakter porządkujący. „Należy więc mieć świadomość, że typologie pokazują jedynie, jak poszczególne aspekty kultury organizacji można skondensować do komunikatywnej postaci. Oznacza to, że konkretna kultura może nie odpowiadać żadnemu modelowemu typowi. Chodzie jednak o to, aby można było zidentyfikować, jaki jest profil owej kultury, czyli elementy, z jakie składają się na nią”⁷. Dlatego też opra-

⁶ D. Ulrich, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 184–186.

⁷ M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 26.

cowano już do tej pory wiele ich typologii. Wśród nich najliczniejsze są te, które oparto na jednym kryterium systematyzacji (tab. 1).

Tabela 1. Typologie kultur organizacyjnych oparte na jednym kryterium klasyfikacyjnym

| Kryterium | Rodzaje wyróżnionych kultur | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| dostosowywanie się do zmian, utrzymanie efektywności organizacji | elastyczne (dostosowawcze) | szttywne (niedostosowawcze) |
| stopień oddziaływania na organizację | silne | slabe |
| relacje między pracownikami | pozytywne (konstruktywne) | negatywne (biuropatologie) |
| stopień otwartości organizacji, skłonność do podejmowania ryzyka | ekstrawertyczne | introwertyczne |
| orientacja przedsiębiorstwa na przyszłość bądź przeszłość | innowacyjne | zachowawcze (konserwatywne) |
| zakres stosowania reguł ograniczających dowolność zachowań i stopień biurokratyzacji | pragmatyczne (użyteczna) | biurokratyczna |
| występowanie różnic w hierarchii władzy, drobniagowa selekcja na stanowiska | egalitarne | elitarnie |
| wpływ etyki protestanckiej na rozwój przedsiębiorczości | zachodnie | wschodnie |
| wykorzystywany układ czasów | wysokiego kontekstu | niskiego kontekstu |
| otwartość na argumentację | miękkie | twarde |

Źródło: opracowanie własne.

Prowadzone przez C. Sikorskiego badania zaowocowały jedną z ciekawszych klasyfikacji, a to systematyką identyfikującą **kultury niskiej i wysokiej tolerancji niepewności** oraz **kultury identyfikacji kolektywnej i dystrybtywnej**⁸.

Kultura niskiej tolerancji niepewności wyraża umiłowanie stabilności i lęk przed zmianą, co znajduje wyraz w precyzyjnym podziale pracy i tworzeniu specjalistycznych zespołów w oparciu o kryterium funkcjonalne, szczegółowym i długofalowym planowaniu, centralizacji władzy organizacyjnej czy podporządkowaniu potrzeb klientów zasadom funkcjonowania organizacji. **Kultura wysokiej tolerancji niepewności** oznacza zaś zwiększenie emancypacji pracownika, który coraz częściej skazany jest na samodzielne radzenie sobie z niepewnością towarzyszącą jego aktywności zawodowej.

Stąd różnice między kulturą niskiej a kulturą wysokiej tolerancji niepewności dotyczą samych postaw – założeń, stanowiących filar systemu wartości, norm i wzorów zachowań. Przedstawiciele kultury niskiej tolerancji niepewności są skłonni rozpatrywać relacje z otoczeniem z perspektywy dominacji lub podpo-

⁸ C. Sikorski, *Organizacje bez wodzów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 84 i n.

rządowania, wierzą w stałość prawdy i niewielkie możliwości własnego wpływu na bieg zdarzeń, relacje społeczne opierając na stabilnych regułach. Natomiast reprezentanci kultury wysokiej tolerancji niepewności – w relacjach z otoczeniem poszukują harmonii, są przekonani o relatywizmie prawdy i dużych możliwościach własnego oddziaływania na rzeczywistość i relacje społeczne podporządkowują wymaganiom konkretnej sytuacji.

W przypadku **kultury identyfikacji kolektywnej** członek grupy utożsamia się z nią jako całością poprzez wyraźnie określony zwornik – osobę lub ideę skupiającą wokół siebie swoich wyznawców. Identyfikacja kolektywne nie wymaga właściwie utrzymywania kontaktów między członkami grupy, bowiem to co łączy członków grupy to wspólne zafascynowanie zwornikiem. Celem działania grupy w warunkach tego typu kultury jest dążenie do upowszechniania i utrwalania ideologii lub realizowanie zamierzeń przywódcy charyzmatycznego stanowiącego wzór do naśladowania.

Identyfikacja dystrybucyjna ma miejsce z kolei wtedy, gdy członkowie grupy muszą polegać na wzajemnej kooperacji, jeśli każdy z nich chce osiągnąć swoje cele. Oznacza zatem solidarność jednostki z poszczególnymi członkami grupy, którzy mają podobne interesy lub znajdują się w podobnej sytuacji. Solidarność grupy jest więc skutkiem solidarności z jej poszczególnymi członkami, a przedmiotem identyfikacji jest wspólnota interesów ludzi, którzy dzięki ekwiwalentności wymiany zasobów, którymi dysponują, mogą sobie wzajemnie pomóc.

Zaawansowane typologie kultur organizacji

Najciekawsze i zarazem najbardziej cenione typologie kultur organizacyjnych, to takie, które wyróżniają więcej niż dwa kryteria systematyzacji kultur przedsiębiorstw. Są one wynikiem rozważań polegających na określeniu i badaniu wymiarów decydujących o postaci kultury organizacyjnej firmy (tab. 2).

Tabela 2. Zaawansowane podziały kultur organizacyjnych

| Kryterium | Typy zidentyfikowanych kultur | | | |
|---|--|---|---|---|
| sposób podejmowania decyzji władza, rola, zadania i ludzie | aktywne linearne o orientacji na władzę | multiaktywne o orientacji na rolę | reaktywne o orientacji na zadania | – o orientacji na ludzi |
| ryzyko podejmowanych działań, szybkość informacji zwrotnej z rynku | „wszystko albo nic” (k. indywidualistów) | „chleba i igrzysk” (k. hazardystów) | „procesu” (k. rutyniarzy) | „analityczna przedsięwzięć” (k. zrównoważona) |
| innowacyjność, determinacja w działaniu, zakres sprawowania kontroli, rozważa | innowacyjne | kontroli | działania | harmonii |

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza taka propozycja podziału kultur pochodzi z lat 70. XX wieku i jest autorstwa R. Harrisona i Ch. Handy'ego. Autorzy ci korzystając z terminów: władza, rola, zadania i ludzie identyfikują cztery rodzaje organizacji tworzących specyficzne kultury organizacyjne: **organizacje o orientacji na władzę, organizacje o orientacji na rolę, organizacje o orientacji na zadania, organizacje o orientacji na ludzi**⁹.

Organizacja o orientacji na władzę (o kulturze władzy, symbol graficzny – sieć pajęczna) zaciekle broni swojego terytorium i jest twardym konkurentem dlatego słabsze organizacje traktuje jako łatwy łup. Operuje ścisłą wewnętrzną kontrolą w strukturze hierarchicznej, ale silne jednostki mogą osiągnąć w niej sukces. Jednakże niestety nie gwarantuje poczucia bezpieczeństwa przeciętnym pracownikom gdyż może tracić za dużo swoich zasobów i energii na nadzór zatrudnionych.

Przeciwnieństwem organizacji o orientacji na władzę jest **organizacja o orientacji na rolę** (o kulturze roli, symbol graficzny – świątynia grecka) bowiem cechuje ją: porozumienie, reguły, legalność, określone procedury i odpowiedzialność. Ponadto w takich firmach prawa i przywileje są jasno określone a same przedsiębiorstwa zmieniają się stosunkowo wolno.

Miarą efektywności **organizacji o orientacji zadaniowej** (o kulturze zadaniowej, symbol graficzny – sieć) jest osiągnięcie określonego zadania lub celu. Pracownicy oceniani są pod kątem posiadanej wiedzy i kompetencji. Jednocześnie nie mogą zatrzymywać się w swoim rozwoju, w przeciwnym razie są zwalniani lub przenoszani na inne stanowiska.

W **organizacjach o orientacji personalnej** (o kulturze osobowej, symbol graficzny – grono) nie dopuszcza się do rywalizacji między pracownikami. Przeciwnie, oczekuje się, iż będą oni ze sobą ściśle współpracować a także równomiernie dzielić się odpowiedzialnością i nagrodami, co ma sprzyjać dobrym kontaktom międzyludzkim w firmie.

T. Deal i A. Kennedy wykorzystując dwa wymiary: ryzyko podejmowanych działań i szybkość informacji zwrotnej z rynku przedstawili koncepcję, zgodnie z którą firmy posiadają następujące kultury: „**wszystko albo nic**” (kultura indywidualistów), „**chleba i igrzysk**” (kultura hazardzistów), **procesu** (kultura rutyniarzy), **analityczną kulturę przedsięwzięć** (kultura zrównoważona)¹⁰.

Kultura „wszystko albo nic” to świat indywidualistów, gdzie dynamiczne działanie i niekonwencjonalne pomysły są wysoko cenione, dlatego język firmy

⁹ Zob.: L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, op. cit., s. 63–65.

¹⁰ Por.: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, op. cit., s. 448–449; E. Masłyk-Musiał, *Wpływ różnorodności kulturowej na style zarządzania w przedsiębiorstwach europejskich*, „Personel” 1997, nr 3.

jest pełen neologizmów. Sukces jest głównym celem działania i w związku z tym równie spektakularnie świętuje się sukcesy jak obnaża porażki. Miarą pracownika jest zatem nie pochodzenie, wykształcenie czy płeć, ale sukces i to z nim właśnie wiążą się poważanie, dochody, władza.

W organizacjach o **kulturze „chleba i igrzysk”** dewizą jest orientacja na zewnątrz ponieważ to właśnie tam tkwią największe możliwości. W konsekwencji kładzie się nacisk na przyjazne i ujmujące zachowanie oraz nieskomplikowaną pracę w zespole a szczególną zaletą jest aktywność. Kto jest bowiem spokojny zapewne nic nie robi. Język firmy jest zwięzły i bogaty w zagadkowe skróty. Dodatkowo, świętowane są wesole uroczystości, często przyznawane są odznaczenia i nagrody.

Firma reprezentująca **analityczną kulturę przedsięwzięć** jest w największym stopniu skoncentrowana na podjęciu właściwej decyzji. Otoczenie traktuje jako zagrożenie i próbuje nad nim zapanować wykorzystując szczegółowe analizy i długookresowe planowanie. Dlatego ufa naukowo-technicznej racjonalności a zwoływanie narad jest kultywowaną tradycją. Perspektywa czasowa jest długoterminowa, wszystko ma być dobrze i starannie przemyślane. Dynamiczne działanie nie jest pożądane a ideałem jest raczej stateczna i dojrzała osobowość. Ponadto język i formy obejścia są bardzo uprzejme a okazywanie emocji jest bardzo naganne.

Dla przedsiębiorstwa posiadającego **kulturę procesu** cel ogólny odgrywa podrzędną rolę ponieważ wszystkie działania koncentrują się na procesie. Perfekcyjna i dyskretna realizacja zadań stoi na czele wartości a nawet najdrobniejszy zabieg jest skrupulatnie rejestrowany. Panujące wzorce orientacji to nieufność i zabezpieczenie się. Wzorem pracownika jest człowiek pracujący bezbłędnie, bez względu na okoliczności. Kontakty międzyludzkie wyznacza więc porządek hierarchiczny. Język jest poprawny i drobiazgowy, a emocje – odczuwane jako zakłócenie.

Jedne z najbardziej klarownych typów kultur organizacji prezentuje model J. Petersa, który wskazuje: **kulturę innowacyjną, kulturę kontroli, kulturę działania i kulturę harmonii**¹¹. Autor stworzył go w oparciu o analizę czynników składających się na współczesną kulturę organizacji a warunkujących:

- innowację, kreatywność, zmianę i wprowadzanie nowości,
- działanie, osiągnięcia, energię i wysiłki,
- kontrolę, konsolidację, ochronę i konserwatyzm,
- harmonię, rozwój, porozumienie i zabezpieczenie.

Pracownicy przedsiębiorstwa o **kulturze innowacyjnej** czują się bardziej związani z firmą i zdolni do podejmowania wysokiego ryzyka oraz pracy w związk-

¹¹ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, op. cit., s. 72–75.

szonym wymiarze. W takim przedsiębiorstwie nie obowiązuje ściśle określona hierarchia i w ramach wewnętrznej polityki nie odgrywają roli formalne instrukcje organizujące pracę ani formalne sposoby jej oceny. Dominują więc kontakty nieformalne.

Postępowanie firmy posiadającej **kulturę działania** jest oparte na założeniu, iż tylko silny i ekspansywny przedsiębiorca przetrwa na rynku. Dlatego mile widziana jest inicjatywa, jednak błędy są surowo karane. Nagradza się i promuje tych, których osiągnięcia są zgodne z ogólnymi celami organizacji. Siłą tej kultury stanowi prężność i energia, zdolność do dostosowywania się do wymagań rynkowych oraz handlowe ambicje.

Przedsiębiorstwo, w którym istnieje **kultura oparta na kontroli** jest wysoce zbiurokratyzowane. Tam pracownicy mogą czuć się bezpiecznie, lecz są ograniczeni. Struktury firmy są zhierarchizowane, stosowana jest skrupulatna rejestracja godzin pracy a najbardziej cenieni są lojalni pracownicy. Komunikacja wewnątrz organizacji jest bardzo formalna, oparta głównie na pisemnej lub notatkowej formie przekazu.

Fundamentem organizacji o **kulturze harmonijnej** jest założenie, że ludzie są najważniejsi. W związku z tym większość przedsięwzięć jest podejmowana zespołowo, rytuałem jest prezentowanie swoich osiągnięć i otrzymywanie nagród na forum grupy. Na działanie firmy najbardziej wpływają wartości kulturowe, bo w oparciu o nie kształtowane są obszary strategicznych decyzji. Ponadto pożądanymi cechami pracowników są dyspozycyjność i lojalność. Komunikacja wewnętrzna w firmie jest otwarta, jawna, liczne są zebrania i spotkania pracownice, obowiązuje regularny system ocen.

K. S. Cameron i R. E. Quinn¹² analizując dwupłaszczyznowe kontinua: elastyczność i swoboda działania/stabilność i kontrola oraz orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja/orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie wskazywali z kolei następujące typy kultur organizacyjnych – **kulturę klanu, adhocracji, rynku i hierarchii** (tab. 3).

W uzupełnieniu badacze proponują użyteczne i precyzyjne w ocenie ważnych aspektów kultury organizacji narzędzie – *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), którego celem jest określenie sześciu podstawowych wymiarów kultury, to jest:

- ogólnej charakterystyki organizacji,
- stylu przywództwa w organizacji,
- stylu zarządzania pracownikami,
- elementów zapewniających spójność organizacji,

¹² Zob.: K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 64–66.

Tabela 3. Profile kultury organizacji w ujęciu K. S. Cameron i R. E. Quinn

| Kultura klanu | Kultura adhokracji |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • przyjazne miejsce pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdziałają, • przypomina wielką rodzinę, • szefowie i przełożeni przyjmują role doradców, nauczycieli, a nawet rodziców, • organizacja trwa dzięki lojalności pracowników i przywiązaniu do tradycji, • wysoki stopień zaangażowania, • organizacja podkreśla długofalowe korzyści z rozwoju osobistego i przywiązuje dużą wagę do spójności i morale, • miarą sukcesu jest rozwój zasobów ludzkich i troska o pracowników, • organizacja wysoko ceni pracę zespołową, uczestnictwo i konsensus | <ul style="list-style-type: none"> • w organizacji króluje dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność, • ludzie nie boją się ryzyka, a przywódcy uważani są za innowatorów i wizjonerów, • spójność organizacji zapewnia chęć eksperymentowania i wprowadzania nowości, • ważne jest, by wieść prym w swojej dziedzinie, • długofalowo organizacja kładzie nacisk na wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskiwanie nowych zasobów, • sukces to oferowanie unikatowych i nowych wyrobów lub usług, • zabiega się o pozycję lidera w dziedzinie produktów lub usług, • organizacja zachęca do swobody i wykazywania się inicjatywą |
| Kultura hierarchii | Kultura rynku |
| <ul style="list-style-type: none"> • wysoce sformalizowane miejsce pracy, w którym obowiązuje ścisła hierarchia i formalizacja działań, • przywódcy pełnią role koordynatorów i organizatorów nastawionych na efektywność, • najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie organizacji, a spójność zapewniają jej formalne przepisy i regulaminy, • w dłuższej perspektywie chodzi o stabilność, wydajność i pracę bez zakłóceń, • miary sukcesu to: pewność dostaw, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty, • zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności | <ul style="list-style-type: none"> • dla organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, główną troską jest realizacja zadań, • ludzie są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcie celów, • przywódca jest bezwzględny i wymagającym nadzorcą nastawionym na produkcję i konkurencyjność, • spójność organizacji zapewnia ekspansywność i chęć zwyciężania, • głównym przedmiotem troski są reputacja i sukces, • w dłuższej perspektywie liczy się konkurencyjność i osiągnięcie wymiernych celów, a miarą sukcesu – udział w rynku i jego penetracja, • ważne są konkurencyjne ceny i przewożenie na rynku, • styl zarządzania to promowanie ostrej rywalizacji |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 64.

- działań będących przedmiotem największego nacisku w przedsiębiorstwie,
- kryteriów sukcesu w organizacji.

Wielowymiarowe modele kultur organizacyjnych

Najbardziej znaną typologią kultur organizacyjnych jest ta zaproponowana przez G. Hofstede. Autor ten rozważa poszczególne typy kultur organizacyjnych, analizując cztery wymiary, a to:

- **dystans władzy**, czyli zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji,
- **kolektywizm i indywidualizm**, rozumiany jako skala podporządkowania interesów jednostkowych grupowym i stopień ich akceptacji,
- **kobiecość i męskość**, dotyczy podstawowych wartości decydujących o sposobie działania członków instytucji lub organizacji, tzn. wartości męskich – zarobki, uznanie, awans, wyzwanie oraz wartości kobiecych – relacje z przełożonym, współpraca, miejsce zamieszkania, gwarancja zatrudnienia,
- **unikanie niepewności**, definiowany przez zakres, w jakim ludzie czują się zagrożeni w sytuacjach nieokreślonych, braku zasad czy instytucji, które mogłyby chronić przed niepewnością.

Przy czym wymiar G. Hofstede traktuje jako pewien aspekt kultury, dający się zmierzyć i pozwalający określić pozycję danej kultury wobec innych kultur¹³.

Zidentyfikowane przez tego badacza wymiary dały podstawę wyodrębnienia następujących czterech typów kultur organizacyjnych:

Typ A: Kultura, w której dominuje orientacja na stabilizację i bezpieczeństwo, a przestrzeganie formalnych reguł i procedur postrzegane jest jako podstawowy wymóg. Cechuje się ona dużym dystansem władzy, silnym unikaniem niepewności. Charakteryzuje ona męskie, „autorytarne” i indywidualne organizacje o sztywnej strukturze oraz rygorystycznych procedurach, które są zorientowane na kontrolę swoich członków.

Typ B: Kultura o dominującej orientacji na strukturę i rutynowe procedury a także kalkulowane zaangażowanie w realizację wspólnych celów. Jest ona kolektywna, kobieca i ma umiarkowanie duży dystans władzy. Ponadto unika niepewności.

Typ C: Męska i indywidualna kultura zorientowana na wspieranie zaangażowania, twórczego podejścia do problemów. O umiarkowanym stopniu unikania niepewności i stosunkowo małym dystansie władzy. Charakteryzuje organizacje, w których jednostki i grupy rywalizują między sobą.

¹³ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 51 i n.

Typ D: Kolektywna i kobieca kultura wyróżniająca się orientacją przede wszystkim na realizację celów, zwykle o „płynnej” strukturze, która budowana jest na bazie procesów i stylu kierowania zorientowanych na przywództwo i zaangażowanie. Dlatego też charakteryzuje ją mały dystans władzy i słaby stopień unikania niepewności¹⁴.

W toku prowadzonych badań, do swych podstawowych wymiarów G. Hofstede dodał kolejny – **zorientowanie na cele bliższe i dalsze**. Twierdzi on bowiem, iż pewne organizacje mogą być zorientowane także na czas osiągnięcia celów. I tak, organizacje **zorientowane na cele bliskie** cechuje: szacunek do tradycji, przestrzeganie zobowiązań społecznych bez względu na koszt, nacisk społeczny na postępowanie naśladujące wzorce zachowań – nawet jeśli dotyczy życia ponad stan, drobne oszczędności, brak pieniędzy na inwestowanie, oczekiwanie szybkich rezultatów, dbałość o zachowanie twarzy, przywiązywanie wagi do własnych racji.

Natomiast **organizacje zorientowane na cele odległe** charakteryzują się: dostosowywaniem tradycji do współczesnych warunków, przestrzeganie zobowiązań społecznych w granicach rozsądku, oszczędność, nawet skąpstwo, gromadzenie dużych oszczędności i przeznaczanie pieniędzy na inwestycje, oczekiwanie powolnych rezultatów a także gotowość do uległości, gdy trzeba osiągnąć cel oraz respektowanie wartości moralnych¹⁵.

Bardziej rozwinięte typologie modeli kultury organizacyjnej powstały w wyniku badań H. I. Ansoff’a i C. Sikorskiego (tab. 4).

H. I. Ansoff rozpatrując znaczenie kultury organizacyjnej przy opracowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstwa określa ją jako charakterystyczne dla konkretnej firmy „...aspiracje osiągnięcia określonych rezultatów, jak i określonych sposobów działania”¹⁶. Działania strategiczne polegają na wartościowaniu, przejawiającym się tym, że zarówno jednostki, jak i organizacja jako całość preferują pewne typy zachowań. Ten preferowany sposób zachowań organizacyjnych odpowiada z jednej strony określonemu typowi ciągu strategicznego i typowi kultury organizacyjnej. H. I. Ansoff za podstawę swojej typologii przyjmuje dwie orientacje zachowań organizacyjnych tj. przedsiębiorczy i marketingowy.

Orientacja przedsiębiorcza preferuje w organizacji tradycyjny ciąg działań „produkt – rynek – technologia”, natomiast orientacja marketingowa charakteryzuje się agresywnością działań dotyczących zarówno otoczenia, jak i wnętrza

¹⁴ G. Krupińska, K. Stobińska, *Konfucjański dynamizm czyli zarządzanie kulturą w korporacji ponadnarodowej*, „Personel” 1997, nr 3, s. 32–34.

¹⁵ J. Mikułowski-Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 119.

¹⁶ H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 158.

Tabela 4. Wielowymiarowe modele kultur organizacyjnych

| Autor | Wymiary | Wskazane modele kultur | | | | |
|--------------|--|------------------------|-------------|------------------|------------------|-----------|
| G. Hofstede | dystans władzy, kolektywizm i indywidualizm, kobiecość i męskość, unikanie niepewności, zorientowanie na cele bliższe i dalsze | TypA | TypB | TypC | TypD | – |
| H. I. Ansoff | orientacja czasowa, obszar wyboru alternatyw, obszar koncentracji uwagi, skłonność do zmian, akceptowany stopień nieciągłości, skłonność do ryzyka | stabilny | reaktywny | antycypacyjny | eksploacyjny | kreatywny |
| C. Sikorski | strategia instytucji | produkcyjny | rynkowy | technokratyczny | biurokratyczny | – |
| | struktura organizacyjna | mechanistyczny | organiczny | kooperacyjny | autarkiczny | – |
| | sposób realizacji zadań | menedżerski | samorządowy | deterministyczny | probabilistyczny | – |

Źródło: opracowanie własne.

organizacji, które są zdecydowanie podporządkowane tej funkcji przedsiębiorstwa. Ona jest czynnikiem dominującym, narzucającym zachowania organizacyjne, a zatem i kreującym typ kultury organizacyjnej.

W związku z powyższym H. I. Ansoff wyróżnia pięć typów kultury organizacyjnej a to: **stabilny, reaktywny, antycypacyjny, eksploacyjny, kreatywny**.

Wszystkie wymienione modele kultury charakteryzowane są przy pomocy tych samych ośmiu atrybutów. Są nimi:

- 1) orientacja czasowa,
- 2) obszar wyboru alternatyw,
- 3) obszar koncentracji uwagi (do wewnątrz – na zewnątrz),
- 4) skłonność do zmian (czynniki wyzwalające zmiany),
- 5) akceptowany stopień nieciągłości,
- 6) skłonność do ryzyka.

Jako dodatkową cechę charakterystyczną dla poszczególnych modeli kultury organizacyjnej H. I. Ansoff wyróżnia odpowiedni slogan określający istotę modelu.

Orientacja czasowa to inaczej mówiąc czas, w jakim zarówno osoby zajmujące stanowiska kierownicze, jak i zespoły pracowników reagują na zmiany

zewewnętrzne i wewnątrz organizacji. Tu występują dwie skrajności, a to natychmiastowe reagowanie na zmiany lub wysoce opóźniona reakcja. Dodać także należy, że obszar czasowy dotyczy także przewidywanych skutków zamierzonych zmian organizacyjnych.

Obszar wyboru alternatyw zawiera się według H. I. Ansoffa między dotychczasowymi wariantami rozwiązań organizacyjnych – przez ich wykorzystanie w następnych i przez korektę wynikającą z dotychczasowych doświadczeń, przez przewidywanie nowych możliwości (możliwości dostrzegane w dalszej perspektywie czasu) – a kończy się możliwościami wynikającymi z kreatywnego działania pracowników, którzy mogą dostarczyć organizacji arsenał możliwych rozwiązań, zarówno na dziś jak i na przyszłość.

Obszar koncentracji uwagi dla poszczególnych modeli kultury organizacyjnej zawiera się w trzech zasadniczych możliwościach tj. koncentrowanie się na sprawach wewnętrznych, wewnętrznych i otoczeniu, preferowaniu działań nakierowanych na otoczenie organizacji.

Słonność do zmian może być powodowana kryzysem organizacji, nie zadowalającą efektywnością, przewidywanym i skalkulowanym spadkiem efektywności w czasie dzisiejszym, aby uzyskać lepsze wyniki w przyszłości, stałym poszukiwaniem zmian i stałym poszukiwaniem twórczych, nowatorskich zmian.

Akceptowany stopień nieciągłości zmian zawiera się od działań mających na celu przeciwdziałanie wszelkim zmianom, a więc na zachowaniu *status quo*, dopuszczeniu niewielkich zmian, przez akceptowanie cząstkowych zmian, przez preferowanie ciągłych zmian w organizacji, aż do akceptowania wszelkich, ale nowatorskich zmian.

Słonność do ryzyka może występować w postaci podejmowania działań, które nie wymagają ryzyka (lub niepodejmowanie, zaniechanie działań), podejmowanie działań z minimalnym ryzykiem (przyjmuje się, że należy podejmować ryzykowne przedsięwzięcia, ale ustala się pewien dopuszczalny stopień ryzyka), wprowadza się mechanizm analityczny, pozwalający na ocenę relacji ryzyko – przewidywane korzyści, preferuje się działania ryzykowne nie zakładając żadnych barier, pozostawiając ocenę stopnia ryzyka pomysłodawcom i wykonawcom.

Kultura organizacyjna stabilna charakteryzuje się opóźnioną reakcją na zmiany, usprawnienia polegając na korzystaniu z przeszłości firmy, a więc na stosowaniu już wypróbowanych metod działania. Zmiany są wymuszane nie przez potrzeby, lecz przez kryzys. Działania nakierowane są przede wszystkim na wnętrze organizacji a głównym celem działania jest zachowanie dotychczasowego *status quo*, co pociąga za sobą unikanie ryzyka. Slogan, który jest odpowiedni do tego modelu brzmi: „nie przeciągaj struny”.

Organizacje **o reaktywnym typie kultury** posiadają orientację czasową nastawioną na teraźniejszość, przy wyborze różnych alternatyw działania opierają

się głównie na sumie dotychczasowych doświadczeń, są skoncentrowane na wewnętrznych sprawach instytucji a czynnikiem powodującym zmiany organizacyjne jest niezadowolająca efektywność organizacji. Jednak zakres zmian jest niewielki i polega na pewnej kosmetyce stanu istniejącego, przy minimalnym ryzyku niepowodzenia. Idea tego modelu sprowadza się do sloganu: „trzymaj rękę na pulsie”.

Kultura organizacyjna antycypacyjna jest charakterystyczna dla instytucji, które są zorientowane w swych działaniach na bliską przyszłość, przewidują swoje możliwości, dotyczą one zarówno wnętrza firmy, jak i jej otoczenia. W takich organizacjach dopuszczalny jest pewien przewidywany przejściowy spadek efektywności, aby w dalszym horyzoncie czasowym został wyeliminowany. Zmiany organizacyjne nie są kompleksowe i mogą być dokonane przy określonym niskim poziomie ryzyka. Stosowny slogan dla tego klimatu organizacyjnego to: „planuj”.

Organizacje o kulturze eksploracyjnej są zorientowane na nieokreśloną przyszłość, starają się wykorzystywać swe globalne możliwości, nastawione są głównie na otoczenie, stale poszukują zmian, akceptowany jest proces ciągłych zmian byle tylko bilans ryzyko – przewidywane korzyści był dodatni. Ta tendencja do ciągłych zmian, oddziaływanie na otoczenie powoduje, że odpowiedni dla takich organizacji jest slogan: „idź za ciosem”.

Kreatywna kultura jest charakterystyczna dla organizacji stale nastawionych na wdrażanie zmian nowatorskich i perspektywicznych, wykorzystuje się kreatywność pracowników, zdecydowana większość zmian nastawionych jest na otoczenie. W takich przedsiębiorstwach nieustannie poszukuje się nowatorskich pomysłów i tylko takie mają szansę na akceptację, przy czym poziom ryzyka nie jest w jakiś sposób ograniczony. Idea przewodnia tej kultury zawarta jest w sloganie: „stwórz przyszłość”.

Jak stwierdza H. I. Ansoff **kulturę stabilną i reaktywną** „...wydaje się cechować awersja do ryzyka, koncentracja uwagi na wydarzeniach zachodzących w samej organizacji oraz występowanie oporu wobec zmian. Kultury na drugim końcu skali – **eksploracyjna i kreatywna** – są otwarte na nowe informacje i wpływy, poszukują i wprowadzają zmiany. Pośredni typ – **kulturę antycypacyjną**, charakterystyczną dla wielu dzisiejszych przedsiębiorstw – cechuje skłonność do zmian, dopóki działania strategiczne odbywają się na znajomym «terytorium»”¹⁷.

Znaczącym wkładem polskiej nauki w zakresie tworzenia wielowymiarowych klasyfikacji poszczególnych rodzajów kultury organizacyjnej¹⁸ jest typologia za-

¹⁷ *Ibidem*, s. 159.

¹⁸ Równie interesującą propozycję trójwymiarowej typologii kultury organizacyjnej prezentuje Ł. Sułkowski (2002, s. 75–88), który wykorzystując wymiary: hierarchiczność – równość, wspól-

proponowana przez C. Sikorskiego. Według jej autora różne modele kultury organizacyjnej należy rozpatrywać w trzech aspektach organizacji: *strategii danej instytucji, jej struktury organizacyjnej oraz sposobu realizacji zadań w przedsiębiorstwie*. Ze względu na każde z tych kryteriów wyróżnić można cztery typy kultury organizacyjnej. I tak, biorąc pod uwagę strategię instytucji trzeba rozpatrzeć **model produkcyjny, rynkowy, technokratyczny i biurokratyczny**. Biorąc pod uwagę strukturę organizacyjną wyznaczyć można **model mechaniczny, organiczny, kooperacyjny oraz autarkiczny**. Bazując zaś na sposobie realizacji zadań – **model menedżerski, deterministyczny, probabilistyczny** a także **samorządowy** (tab. 5).

Zakończenie

Tych kilka przykładowo wymienionych koncepcji kultury organizacyjnej, jej poziomów i typologii wskazuje, że może ona być ważnym instrumentem zarządzania niezbędnym dla osiągania sukcesów instytucji. Jednak zasadniczym w tym względzie problemem jest, w jaki sposób rozpoznać pożądaný model typ (model) kultury organizacyjnej i w jaki sposób adaptować go do preferowanego w organizacji modelu zarządzania. Aby tego dokonać należy:

- opracować diagnozę istniejącej kultury organizacyjnej na tle funkcjonowania instytucji,
- nakreślić pożądaný typ kultury organizacyjnej dla przedsiębiorstwa,
- ustalić niezbędne zmiany organizacyjne, aby wdrożyć „wzorcowy” model kultury organizacyjnej,
- rozpoznać funkcjonowanie takiego modelu w innych instytucjach i ocenić, czy może on być „przeniesiony” do organizacji,
- ustalić metody adaptacji „obcej” i kreowania elementów własnej kultury (obok benchmarkingu jedną z niezwykle efektywnych metod pozyskiwania i adaptacji pożądanego modelu kultury organizacyjnej może być alians strategiczny),
- wprowadzać pożądane zmiany w kulturze organizacyjnej w instytucji,
- dokonywać okresowe oceny „jakości” własnej kultury organizacyjnej na tle rynkowej pozycji przedsiębiorstwa.

notowość – indywidualizm, wysoka tolerancja niepewności – niska tolerancja niepewności, wyróżnia osiem typów kultury przedsiębiorstwa:

1. *Organizację skostniałego kierowania* (armia rycerska),
2. *Organizację indywidualnych korzyści* (najemnicy),
3. *Organizację przywództwa transformacyjnego* (armia konkwistadorów),
4. *Organizację śmiałków* (pospolite ruszenie),
5. *Organizację „stabilizator”* (armia janczarów),
6. *Organizację „konserwatywna wspólnota”* (rewolucjoniści),
7. *Organizację prężnych zespołów* (drużyna książęca),
8. *Organizację „dynamiczna wspólnota”* (partyzanci).

Tabela 5. Wielowymiarowa typologia kultur organizacyjnych wg C. Sikorskiego

| Aspekt organizacji | Model kultury | Charakterystyka |
|---|-----------------|---|
| <i>strategia danej instytucji</i> | produkcyjny | model charakteryzuje się skrajnym nastawieniem do wewnątrz organizacji; decyzje podejmowane są w oparciu o rozpoznanie dotychczasowego funkcjonowania instytucji a strategia podporządkowana jest na wykorzystanie dotychczasowej bazy wytwórczej; ona też jest w centrum zainteresowania kierownictwa, które stara się, aby procesy wytwórcze były stabilne i niczym nie zakłócane; stąd nazwa tego modelu; orientacja defensywna |
| | rynkowy | charakteryzuje go nastawienie na otoczenie, instytucja stara się szybko adaptować do wymagań rynku, jednak dostosowanie polega głównie na zmianach wewnętrznych a nie na dynamicznym oddziaływaniu na otoczenie; skutkiem takiej kultury organizacyjnej jest ciągła zmiana asortymentu produkowanych dóbr i świadczonych usług; orientacja na niezależność |
| | technokratyczny | model charakteryzujący się fuzją wysokiego stopnia spójności organizacyjnej wewnętrznej i prognostycznego sposobu podejmowania decyzji; objawia się to zamknięciem do wewnątrz (jak w modelu produkcyjnym), ale cenione jest inicjowanie nowych, pomysłowych metod działalności; stąd (nie uwzględniając potrzeb otoczenia) wprowadza się nowe wyroby, udoskonala dotychczas wytwarzane, prowadzi się eksperymenty techniczne i organizacyjne; nie zwraca się przy tym uwagi na reakcję otoczenia (jak kształtuje się popyt) i koszty tych przedsięwzięć; orientacja ofensywna |
| | biurokratyczny | cechuje go wysoki stopień spójności organizacyjnej firmy z otoczeniem oraz diagnostycznymi metodami podejmowania decyzji; ten model jest charakterystyczny dla organizacji zachowawczych, w których dominuje formalizacja, poszanowanie hierarchii organizacyjnej przeważa nad upodmiotowieniem pracowników; orientacja na dominację |
| <i>struktura organizacyjna przedsiębiorstwa</i> | mechanistyczny | charakteryzuje się połączeniem centralizacji ze specjalizacją, stabilnością zarówno w zakresie ustalania celów instytucji, jak i struktury organizacyjnej; w przedsiębiorstwach o tym typie kultury organizacyjnej zakłada się niezmiennosc warunków zewnętrznych lub posiada się w jakimś zakresie istotną przewagę nad otoczeniem |
| | organiczny | jest skutkiem połączenia decentralizacji i wszechstronności: kładzie się nacisk na wykorzystanie możliwości pracowników; organizacje takie charakteryzują się zwykle spłaszczoną strukturą organizacyjną, uwzględnieniem oczekiwań otoczenia poprzez zmianę asortymentu produkowanych dóbr |
| | kooperacyjny | działania nastawione są głównie do wnętrza organizacji, ogranicza się kontakty z otoczeniem, a także stara się stabilizować asortyment świadczonych usług lub produkowanych dóbr; struktura organizacyjna nie jest traktowana jako coś niezmiennego i jest często modyfikowana |

| | | |
|---------------------------------------|------------------|---|
| | autarkiczny | wykazuje cechy decentralizacji i specjalizacji; szczególnie cenione są więzi współpracy, samokoordynacja działań jednostek i komórek organizacyjnych; korzyści wynikające ze specjalizacji łączy się z wynikającymi z zaangażowania pracowników. W takich firmach często pozytywnym efektem organizacyjnym jest wytworzenie się wśród pracowników poczucia wspólnoty |
| sposób realizacji zadań w organizacji | menedżerski | stanowi fuzję niskiego stopnia formalizacji i autorytarnego stylu kierowania; zasadniczy ciężar realizacji zadań instytucji spoczywa na barkach kadry kierowniczej; w takich instytucjach kierownicy zlecają w sposób detaliczny realizację zadań swym podwładnym, ingerują w ich przebieg, często zmieniają swoje pierwotne decyzje; pracownicy są biernymi wykonawcami – instrumentem w ręku przełożonego |
| | deterministyczny | połączenie autorytarnego stylu kierowania z wysokim stopniem sformalizowania działań w instytucji; realizacja działań oparta jest na przekonaniu, że można szczegółowo zaplanować przebieg różnych procesów organizacyjnych, można go ująć w odpowiednie ramy (sformalizować), a kierowanie sprowadza się do kontrolowania przebiegu działań i eliminowania odchyłań w stosunku do sformalizowanego planu (zakłada się deterministyczne następstwo: jest określona przyczyna – jest także określony skutek) |
| | probabilistyczny | charakteryzuje go niski stopień formalizacji i partycypacyjny styl kierowania; pracownicy mają wtedy dużą swobodę zarówno w doborze zadań, jak i sposobie ich realizacji; umożliwia im to niski stopień formalizacji |
| | samorządowy | rezultat połączenia wysokiej formalizacji i partycypacyjnego stylu kierowania; w tej kulturze pracownicy mają dostęp do informacji, ale wysoki stopień formalizacji ogranicza ich wpływ na funkcjonowanie instytucji; działania pracowników są ograniczane różnego rodzaju regulaminami, instrukcjami oraz procedurami kolegiального podejmowania decyzji |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Sikorski, *Badania kultury organizacyjnej kadry kierowniczej*, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 7, s. 12–16.

Jak wynika z powyższych uwag zarys opracowanej typologii kultury organizacyjnej może być szczególnie przydatny w kształtowaniu pożądanej kultury organizacyjnej w firmie. Oczywiście zmiany w kulturze organizacyjnej są procesem długotrwałym i wynika to tak z pracochłonności ww. działań, jak i z długości czasu potrzebnego na dokonywanie zmian w zachowaniach organizacyjnych menedżerów i personelu przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- [1] Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [2] Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

- [3] Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- [4] Grabus M., *Koncepcja działań dostosowujących kulturę organizacji przedsiębiorstw developerskich do ich strategii*, rozprawa doktorska napisana w Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego pod kierunkiem prof. dr hab. M. Czerskiej, Gdańsk 2006.
- [5] Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- [6] Krupińska G., Stobińska K., *Konfucjański dynamizm czyli zarządzanie kulturą w korporacji ponadnarodowej*, „Personel” 1997, nr 3.
- [7] Małyk-Musiał E., *Wpływ różnorodności kulturowej na style zarządzania w przedsiębiorstwach europejskich*, „Personel” 1997, nr 3.
- [8] Mikułowski-Pomorski J., *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- [9] Romanowska M., Jarosiński M., *Kultura organizacji*, [w:] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
- [10] Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992.
- [11] Sikorski C., *Organizacje bez wodzów*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2006.
- [12] Sikorski C., *Badania kultury organizacyjnej kadry kierowniczej*, „Przeгляд Organizacji” 1988, nr 7.
- [13] Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- [14] Stoner J., Freeman R., Gilbert D. jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- [15] Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- [16] Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- [17] Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

Summary

Nowadays more and more attention in gaining competitive advantage is paid to the culture of the organization. In the literature more publications can be found concerning this management tool and its types. In the article the review of selected models is presented. There are general as well as complex classifications discussed – for example Ansoff’s and Sikorski’s. In the paper the procedure of organizational culture development through (among other things) adaptation is pointed out.

Anna Łyżwa

Wypalenie zawodowe, a poziom satysfakcji i przywiązania do organizacji w korporacji przemysłu naftowego

Wprowadzenie

Zjawisko wypalenia zawodowego jako związane z pracą, wpływa na życie zawodowe i pozazawodowe jednostki. Prowadzone na całym świecie badania w tym zakresie dowiodły, iż zjawisku wypalenia zawodowego poddawani są wszyscy ludzie wykonujący pracę zawodową, choć – w zależności od zawodu, czy też grupy zawodowej – rozwija się ono w różnym tempie. Najszybciej dotyka ono ludzi pracujących w zawodach, które wymagają ciągłego kontaktu z drugim człowiekiem (klientem, pacjentem, partnerem zawodowym, pracownikiem, podopiecznym itp.) i emocjonalnego angażowania się w jego problemy. Jak wynika z badań, do najbardziej zagrożonych wystąpieniem wypalenia zawodowego należą zawody wymagające ciągłego obcowania z ludźmi potrzebującymi szeroko rozumianej pomocy, takie jak: lekarz, pielęgniarka, nauczyciel, pedagog, psycholog, terapeuta, duchowny, kurator sądowy, pracownik pomocy społecznej, prawnik itp., jak również zawody związane z pracą na rzecz organizacji, wymagające kontaktów z jej otoczeniem, pracownikami, często niezadowolonymi klientami, takie jak: menedżer, pracownik działów /punktów obsługi klienta, sprzedawca itp.

Przedmiotem artykułu jest zjawisko wypalenia zawodowego wśród handlowców. Głównie uwaga skoncentrowana została na wypaleniu zawodowym jako czynniku wpływającym na poziom satysfakcji i przywiązania do organizacji. Pod pojęciem wypalenia zawodowego należy rozumieć reakcję człowieka na długotrwały stres związany z relacjami interpersonalnymi w pracy¹. Satysfakcja z pracy rozumiana jest jako odczuwanie przez pracowników pozytywnych postaw

¹ A. S. Reber, E. S. Reber, *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 990.

wobec pracy, uwarunkowane zaspokajaniem przez środowisko pracy ich potrzeb². Przywiązanie do organizacji natomiast traktuje się jako siłę zaangażowania i identyfikacji jednostki z określoną organizacją³.

Charakterystyka zjawiska wypalenia zawodowego

Wypalenie zawodowe jest obecnie zjawiskiem, któremu – w różnym tempie – poddawani są wszyscy ludzie wykonujący pracę zawodową. Najogólniej, definiuje się je jako „reakcję człowieka na długotrwały stres związany z relacjami interpersonalnymi w pracy”⁴. Zanim jednak owe zjawisko zaczęło być postrzegane w taki sposób, musiało upłynąć wiele lat gdyż – początkowo – termin „wypalenia” nie traktowany był poważnie i przypisywany raczej psychologii ludowej niż naukowej.

W literaturze popularnej, słowo „wypalenie” pojawiło się po raz pierwszy w 1961 roku w opowiadaniu G. Greena pt. *Przypadek wypalenia zawodowego* (ang. *A burn – out case*). Autor przedstawił w nim historię zmęczonego pracą architekta, który zostawia swoje dotychczasowe zajęcie i zamieszkuje w afrykańskiej dżungli⁵.

W literaturze psychologicznej natomiast, termin „wypalenie” pojawił się po raz pierwszy w połowie lat 70. u amerykańskiego psychiatry H. Freudenbergera, który jako pierwszy zainteresował się zjawiskiem wypalenia zawodowego. W 1974 roku wprowadził on pojęcie „wypalenia” do szerokiego obiegu, określając nim „stan wyczerpania jednostki spowodowany nadmiernymi zadaniami stawianymi jej przez fizyczne, bądź społeczne środowisko pracy”⁶. Początkowo, H. Freudenberger skupiał swoją uwagę na wyczerpaniu emocjonalnym ludzi, których praca polegała na niesieniu pomocy innym. Jako przykład przedstawiał idealistycznie nastawione, młode osoby pracujące charytatywnie w ośrodku dla narkomanów. Zajęcie to było niezwykle wyczerpujące i – pomimo entuzjazmu i zaangażowania w nie młodych pracowników – nie udawało się im osiągać zamierzonych celów w pracy z podopiecznymi. Z czasem zauważano u nich stopniową, ale dość szybką utratę energii i malejące zaangażowanie w pracę. Podobne reakcje H. Freudenberger obserwował wśród osób wykonujących zawody

² X. Gliszczyńska, *Psychologiczny model efektywności pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1991, s. 18.

³ L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, P. V. Boulian, *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, „Journal of Applied Psychology” 1974, No. 59, s. 603.

⁴ A. S. Reber, E. S. Reber, *op. cit.*, s. 990.

⁵ Ch. Maslach, M. Leiter, *The truth about burnout*, Jossey-Bass Inc., San Francisco 1997, s. 24.

⁶ H. Freudenberger, G. Richelson, *Burnout: The high cost of high achievement*, Doubleday and Company, New York 1980, s. 16.

lekarzy, pielęgniarek, psychoterapeutów, pracowników pomocy społecznej, duchownych, nauczycieli itp., dlatego też znalazł wielu zwolenników i kontynuatorów swojej teorii.

Jedną z nich była Ch. Maslach – psycholog społeczny, która badała sposób radzenia sobie z emocjami w miejscu pracy. Przeprowadziła ona wywiady z setkami osób pracujących w służbie zdrowia, z których wynikało, że emocje towarzyszące kontaktom zawodowym z cierpiącymi ludźmi mogą być źródłem bardzo silnych, czasem wręcz obezwładniających napięć emocjonalnych. Te napięcia z kolei powodowały iż osoby – początkowo zaangażowane w swoją pracę – czuły się emocjonalnie wyczerpane i pozbawione wszelkich uczuć⁷. Kolejne badania wykazywały, że podobne zjawisko – zwane już potocznie „wypaleniem” – dotyczy również wielu innych zawodów, w których niezbędne są opiekuńcze relacje między osobą udzielającą pomocy, a osobą tą pomoc otrzymującą. W 1976 roku Ch. Maslach opisała swoje spostrzeżenia nazywając wypaleniem „zespół fizycznego i emocjonalnego wyczerpania, depersonalizacji i obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób”⁸.

Pierwsze badania i definicje dotyczące zespołu wypalenia zawodowego odnoszono wyłącznie do zawodów społecznych, a więc ściśle związanych z niesieniem pomocy innym ludziom. Dopiero z czasem zaczęto owe definicje poszerzać uwzględniając inne niż społeczne grupy zawodów. W końcu zauważono, że problem wypalenia zawodowego dotyczy wszystkich osób pracujących zawodowo, choć jego przebieg zależy od jednostki i zawodu, jaki wykonuje.

C. Cherniss – amerykański psycholog – przedstawił w 1980 roku zespół wypalenia zawodowego jako efekt długotrwałego i silnego stresu, oraz nieumiejętności radzenia sobie z trudnymi sytuacjami definiując wypalenie zawodowe jako „chroniczny stres pracy, gdzie wymagania stawiane pracownikowi wyczerpują i przekraczają jego indywidualne możliwości”⁹.

Podobnie, zjawisko to zdefiniowała A. Pines opisując wypalenie jako „stan fizycznego, emocjonalnego i umysłowego wyczerpania przejawiającego się chronicznym zmęczeniem, któremu towarzyszą: negatywna postawa wobec pracy, ludzi i życia, poczucie bezradności i beznadziejności położenia itp. Obniżona samoocena manifestuje się z kolei poczuciem własnej nieadekwatności, niekompetencji i zniechęceniem”¹⁰.

⁷ Ch. Maslach, *Burnout – the cost of caring*, Prentice-Hall, New Jersey 1982, p. 3.

⁸ *Ibidem*.

⁹ C. Cherniss, *Professional burnout in human service organizations*, Preager Publishers, New York 1980, p. 21.

¹⁰ A. Pines, *Burnout. Handbook of stress*, The Free Press, Toronto 1993, p. 386–402.

W latach 90., wypalenie zaczęto często określać jako „wygaśnięcie motywacji do dalszego działania w celu osiągnięcia znaczących rezultatów w pracy” i stwierdzono, że dochodzi do niego gdy przekroczony zostaje optymalny poziom obciążenia pracą i następuje jej dalszy przyrost.

Cały proces wypalenia zawodowego, a raczej „wypalania się” przedstawili psychologowie z American Psychology Association wyróżniając w nim pięć charakterystycznych etapów, które określili obrazowo jako:

- Etap 1: Miesiąc miodowy (ang. *honeymoon*) – okres zauroczenia pracą i pełnej satysfakcji z osiągnięć zawodowych, w którym dominują: energia, entuzjazm i optymizm;
- Etap 2: Przebudzenie (ang. *awaking*) – czas, w którym człowiek zauważa, że idealistyczna ocena pracy jest nierealistyczna, czas w którym człowiek zaczyna pracować coraz więcej desperacko starając się by ten idealistyczny obraz nie uległ zaburzeniu;
- Etap 3: Szorstkość (ang. *brownout*) – okres, w którym realizacja zadań zawodowych wymaga coraz więcej wysiłku, pojawiają się kłopoty w kontaktach społecznych zarówno z kolegami z pracy, jak też z klientami;
- Etap 4: Wypalenie pełnoobjawowe (ang. *full scale burnout*) – czas, w którym rozwija się pełne wyczerpanie fizyczne i psychiczne, pojawiają się stany depresyjne, poczucie pustki i samotności, chęć wyzwolenia się, ucieczki z pracy;
- Etap 5: Odradzanie się (ang. *phoenix phenomenon*) – okres leczenia „ran” powstałych w wyniku wypalenia zawodowego.

W praktyce rozwój wypalenia zawodowego nie zawsze przebiega zgodnie z przedstawionym powyżej, teoretycznym modelem tego zjawiska, poszczególne etapy bowiem mogą pojawiać się w innej kolejności. Możliwe jest również występowanie kilku etapów wypalenia jednocześnie, albo ominięcie niektórych faz lub powrót z późniejszego do wcześniejszego etapu wypalenia.

Modele wypalenia zawodowego

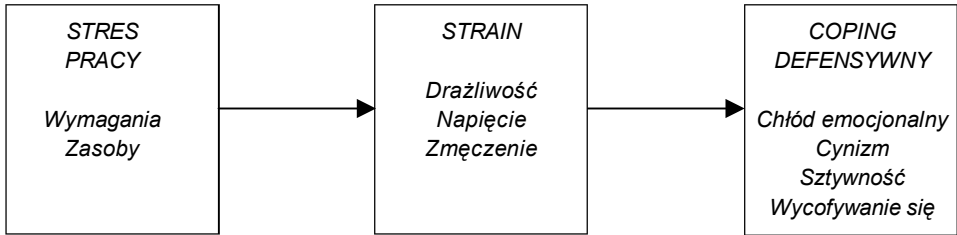
W literaturze przedmiotu istnieje wiele modeli wypalenia zawodowego będącego skutkiem stresu organizacyjnego. Do najbardziej rozpowszechnionych należą:

1. Model zespołu wypalenia zawodowego według C. Chernissa

Model ten sprowadza się do zdefiniowania wypalenia zawodowego jako procesu, w trakcie którego – poprzednio przywiązany do organizacji pracownik – przestaje angażować się w swoją pracę. Zjawisko to początkuje stres wywołany sytuacją, w której wymagania stawiane pracownikowi wyczerpują i przekraczają jego indywidualne możliwości, objawiający się m.in. drażliwością, napięciem zmę-

czeniu itp., a w konsekwencji – prowadzący do wypalenia zawodowego¹¹. Schemat takiego ujęcia wypalenia zawodowego przedstawia rys. 1.

Rysunek 1: Model zespołu wypalenia zawodowego według C. Chernissa



Źródło: C. Cherniss, *Staff burnout: Job stress in the human services*, Sage Publications, Beverly Hills 1980.

2. Model zespołu wypalenia zawodowego według Ch. Maslach

Bardziej rozbudowanym modelem zespołu wypalenia zawodowego jest koncepcja Ch. Maslach, w której autorka przedstawiła wypalenie jako proces przebiegający w trzech fazach i składający się z trzech podstawowych elementów¹². Są nimi:

- Faza I: Wyczerpanie emocjonalne (ang. *emotional exhaustion*) – manifestujące się przede wszystkim odczuciami przekroczenia granicy wytrzymałości emocjonalnej, oraz poczuciem wyczerpania własnych zasobów emocjonalnych, objawiające się coraz mniejszym zainteresowaniem sprawami zawodowymi, drażliwością, obniżoną aktywnością, pesymizmem, stałym napięciem psychofizycznym, zniechęceniem do pracy, a także zmianami somatycznymi takimi jak: bezsenność, bóle głowy, chroniczne zmęczenie, częste przeziębienia, zaburzenia gastryczne itp.
- Faza II: Depersonalizacja (ang. *depersonalization*) – czyli odczłowieczenie lub uprzedmiotowienie będące próbą zwiększenia psychicznego dystansu wobec osoby, z którą się pracuje, objawiające się cynizmem, dystansowaniem się wobec problemów „klienta” i obwinianiem go za niepowodzenia w pracy, obojętnością, powierzchownością, sformalizowaniem kontaktów, skróceniem czasu pracy itp. Formy depersonalizacji uzależnione są od rodzaju aktywności zawodowej pracownika. I tak, w przypadku lekarzy depersonalizacja będzie polegała na

¹¹ C. Cherniss, *Staff burnout: Job stress in the human services*, Sage Publications, Beverly Hills 1980, s. 21.

¹² Ch. Maslach, *op. cit.*, s. 9–30.

stawianiu szybkiej, mechanicznej diagnozy i traktowaniu pacjentów jako „jednostek chorobowych”, w przypadku psychologów i psychoterapeutów – na skracaniu czasu kontaktu z pacjentem lub braku zaangażowania w autentyczny kontakt z nim, w przypadku pracowników pomocy społecznej – na świadomym niedostrzeganiu realnych potrzeb podopiecznych, w przypadku nauczycieli – na zwracaniu się do uczniów po nazwisku lub numerze w dzienniku, stosowaniu wobec nich niewybrednych epitetów itd. To symboliczne odebranie klientowi, pacjentowi, podopiecznemu człowieczeństwa i przedmiotowe traktowanie go (jako „przypadku”) pozwala na mniejsze zaangażowanie się w relacje z nim, a – co za tym idzie – może być świadomą, bądź nieświadomą formą ochrony siebie przed dalszym eksploatowaniem poważnie uszczuplonych już zasobów emocjonalnych¹³.

- Faza III: Obniżone poczucie dokonań osobistych (ang. *reduced personal accomplishment*) – będące tendencją do widzenia swojej pracy z ludźmi w negatywnym świetle, objawiające się niezadowolaniem z osiągnięć w pracy, poczuciem niezrozumienia ze strony przełożonych, przeświadczeniem o braku kompetencji, stopniową utratą zdolności do rozwiązywania pojawiających się problemów, utratą wiary we własne możliwości itp. W relacjach z ludźmi, obniżone poczucie dokonań osobistych może przyjmować skrajne formy zachowań zarówno agresywnych (np. agresja werbalna), jak też ucieczkowych (np. absencja w pracy). Symptomy te tworzą samonapędzający się mechanizm, bowiem pracownik, który czuje się zmęczony, mniej angażuje się w realizację zadań zawodowych. To z kolei powoduje, że jego praca coraz częściej oceniana jest negatywnie, sam również nie jest zadowolony z jej efektów i – poszukując źródeł takiego stanu – bardzo często uznaje, że brakuje mu kompetencji, umiejętności, wiedzy aby radzić sobie z trudnymi sytuacjami w pracy, a nawet by wykonywać swój zawód. Z przerażeniem myśli o kolejnym dniu, w którym musi udać się do pracy aby zmniejszyć ten lęk – często sięga po alkohol, środki farmakologiczne, czy narkotyki¹⁴.

3. Model zespołu wypalenia zawodowego według R. Golembiewskiego

Model zespołu wypalenia zawodowego Ch. Maslach stał się punktem wyjścia koncepcji wypalenia R. Golembiewskiego, który uważał podobnie, że na zespół wypalenia zawodowego składają się trzy podstawowe komponenty zdefiniowane wcześniej przez Ch. Maslach, lecz w innej kolejności występowania¹⁵.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ R. T. Golembiewski, R. F. Menzenrider, *Phases of burnout: Develpments and concepts and applications*, Preager Publishers, New York 1988, s. 129–134.

Jako pierwsza zdaniem autora pojawia się depersonalizacja – czyli uprzedmiotowienie kontaktów z klientem, pacjentem, podopiecznym, a także poczucie bezcelowości i bezwartościowości własnej pracy prowadzące w efekcie do obniżenia poczucia własnych osiągnięć. Nasilające się: depersonalizacja i brak poczucia osobistych osiągnięć prowadzą do wyczerpania emocjonalnego, a – co za tym idzie – nasilenia się objawów zespołu wypalenia, takich jak: brak koncentracji, cynizm, skłonność do irytacji i wpadania w gniew, sztywność myślenia itp.¹⁶

Analizując związki pomiędzy poszczególnymi wymiarami wypalenia, R. Golembiewski opracował jego 8-fazowy model. Opierając się na badaniach różnych grup, autor ustalił wartość graniczną między niskim (N) i wysokim (W) poziomem wypalenia. Schemat 8-fazowego ujęcia wypalenia zawodowego przedstawia rys. 2.

Rysunek 2. 8-fazowy model zespołu wypalenia zawodowego według R. Golembiewskiego

| Wymiary wypalenia | Fazy wypalenia | | | | | | | |
|-------------------------|----------------|----|-----|----|---|----|-----|------|
| | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
| Depersonalizacja | N | W | N | W | N | W | N | W |
| Brak poczucia osiągnięć | N | N | W | W | N | N | W | W |
| Wyczerpanie emocjonalne | N | N | N | N | W | W | W | W |

Źródło: opracowanie własne.

Każdą fazę wypalenia zawodowego charakteryzują trzy wymiary o dwóch stopniach nasilenia się objawów – niskim (N) i wysokim (W). I tak:

- Faza I – określa niski poziom wypalenia zawodowego w zakresie wszystkich trzech wymiarów, co oznacza że zjawisko wypalenia nie występuje na tym poziomie;
- Fazy II–VII – określają średni poziom wypalenia zawodowego;
- Faza VIII – określa wysoki poziom wypalenia w zakresie wszystkich trzech wymiarów i odzwierciedla klasyczną postać zespołu wypalenia zawodowego.

4. Porównanie modeli zespołu wypalenia zawodowego Ch. Maslach i R. Golembiewskiego

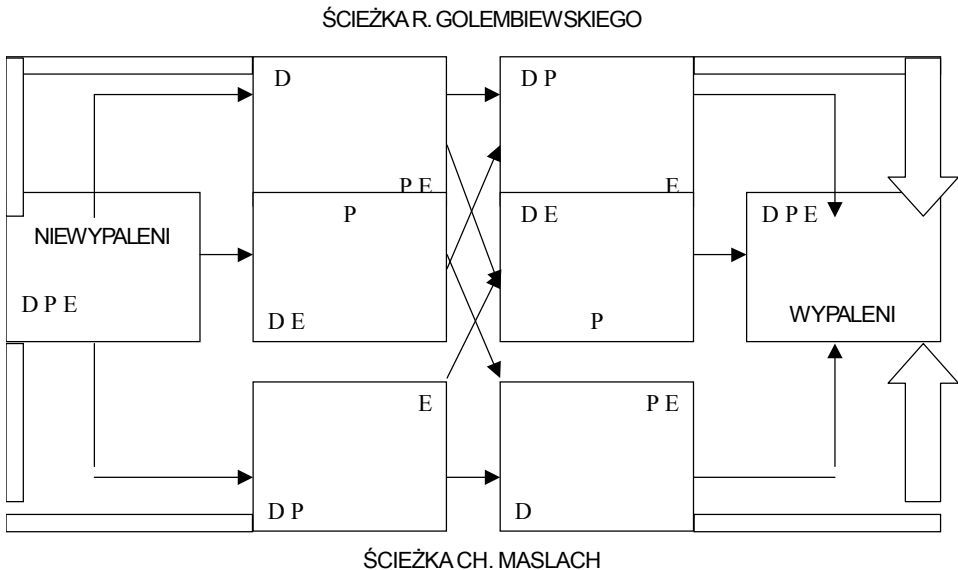
Opisane powyżej koncepcje zespołu wypalenia zawodowego Ch. Maslach i R. Golembiewskiego wskazują na swoją przeciwstawność, a dokładniej – na przeciwstawność źródeł i kierunków rozwoju tego zjawiska.

¹⁶ *Ibidem.*

Według Ch. Maslach, wypalenie zawodowe jest procesem rozwijającym się od wyczerpania emocjonalnego – przez depersonalizację – w kierunku obniżonego poczucia dokonani osobistych. Według R. Golembiewskiego zaś, wypalenie rozwija się od depersonalizacji – przez obniżone poczucie osiągnięć – do wyczerpania emocjonalnego.

Pomimo wymienionych różnic, obydwie koncepcje zespołu wypalenia zawodowego są poprawne, a ich przeciwstawność wynika z obserwacji przez autorów zjawiska wypalenia na różnych płaszczyznach zawodowych. Ch. Maslach skoncentrowała bowiem swoją uwagę na badaniu wypalenia wśród lekarzy, pielęgniarek, nauczycieli, a więc wśród zawodów społecznych. R. Golembiewski natomiast, badał to zjawisko wśród bankowców, biznesmenów, menedżerów, a więc wśród zawodów zaliczanych do przedsiębiorczych. To właśnie spowodowało różnicę ich poglądów w teoriach wypalenia zawodowego. Przeciwstawne źródła i kierunki rozwoju wypalenia zawodowego przedstawiono na rys. 3.

Rysunek 3: Przeciwstawne źródła i kierunki rozwoju wypalenia zawodowego w koncepcjach Ch. Maslach i R. Golembiewskiego



- D – depersonalizacja
- P – poczucie osiągnięć /wartości
- E – wyczerpanie emocjonalne

Źródło: opracowanie własne.

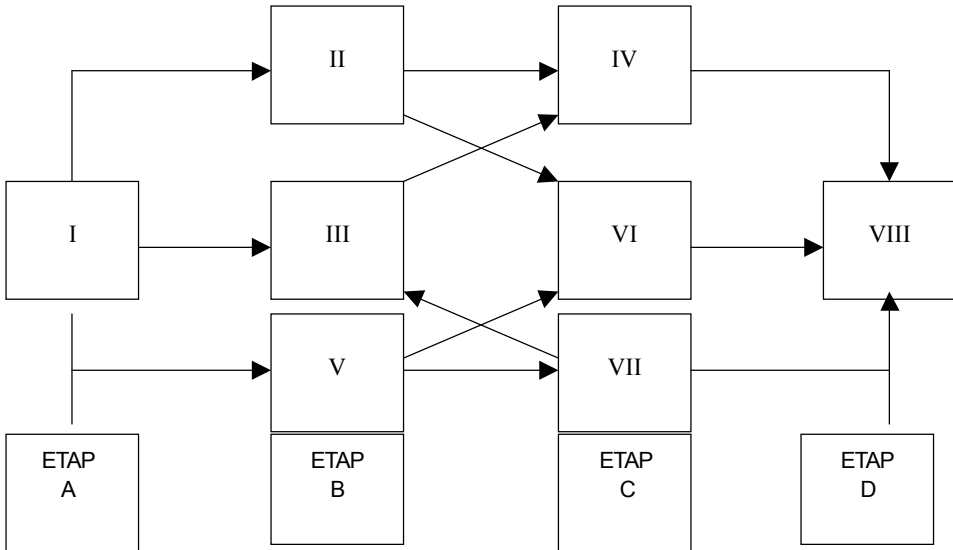
5. Model zespołu wypalenia zawodowego według T. Marka i Cz. Noworola

Koncepcje Ch. Maslach i R. Golembiewskiego stały się teoretyczną podstawą dla typologicznego modelu wypalenia zawodowego opracowanego – na podstawie analizy skupień – przez T. Marka i Cz. Noworola w Zakładzie Psychologii Pracy Uniwersytetu Jagiellońskiego. Autorzy założyli, że¹⁷:

- Każda jednostka ma indywidualny wzór procesu wypalenia, a w danym momencie można ją scharakteryzować na określonym stopniu rozwoju zjawiska;
- Każdą jednostkę można przyporządkować do grupy osób znajdujących się na takim samym poziomie rozwoju wypalenia, przy czym osoby uzyskujące podobne wyniki można przyporządkować do danej grupy, które to grupy formułują się w odrębne skupienia;
- Każdy następny etap procesu związany jest z większą ostrością i szkodliwością symptomów.

Na podstawie powyższych założeń, T. Marek i Cz. Noworol zbudowali model składający się z czterech etapów o nasilającej się szkodliwości. Model ten przedstawia rysunek 4.

Rysunek 4: Model zespołu wypalenia zawodowego wg T. Marka i Cz. Noworola



Źródło: T. Marek, Cz. Noworol, *Typology of burnout: Methodology modelling of the syndrome*, „Polish Psychological Bulletin” 1993, Vol. 24 (4).

¹⁷ T. Marek, Cz. Noworol, *Typology of burnout: Methodology modelling of the syndrome*, „Polish Psychological Bulletin” 1993, Vol. 24 (4), s. 319–326.

Litery A, B, C, D oznaczają poszczególne stadia wypalenia, natomiast cyfry rzymskie określają skupienia potraktowane jako fazy koncepcji R. Golembiewskiego. Strzałkami zaś autorzy zaznaczyli możliwe przebiegi procesu wypalenia zawodowego. I tak:

- Etap A – obejmuje fazę I, czyli osoby nie wypalone zawodowo,
- Etap B – obejmuje fazy II, III i V, czyli osoby nisko wypalone zawodowo,
- Etap C – obejmuje fazy IV, VI i VII, czyli osoby umiarkowanie wypalone zawodowo,
- Etap D – obejmuje fazę VIII, czyli osoby wypalone zawodowo.

Typologiczny model T. Marka i Cz. Noworola pokazuje, że – w poszczególnych przypadkach – możliwy jest zarówno fazowy przebieg procesu wypalenia zawodowego, za jakim opowiedział się R. Golembiewski, jak też przebieg zgodny z koncepcją wypalenia Ch. Maslach¹⁸.

Trójwymiarowy model przywiązania do organizacji

Począwszy od lat 90., przywiązanie do organizacji stało się jednym z wiodących tematów badań i – obok takich pojęć jak satysfakcja z pracy i zaangażowanie w pracę – jest jednym z najpopularniejszych terminów w rozważaniach związanych z psychologicznymi aspektami funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy¹⁹.

Pierwotnie, przywiązanie do organizacji opisywano jako postawę definiującą je jako „siłę zaangażowania i identyfikacji jednostki z określoną organizacją”²⁰ albo jako tendencję definiującą owe przywiązanie jako „tendencję do pozostawania w organizacji ze względu na spostrzegane koszty jej opuszczenia”²¹. Dopiero J. P. Meyer i N. J. Allen zaproponowali bardziej złożoną koncepcję przywiązania do organizacji, która sprowadza się do wyodrębnienia trzech składników (komponentów) przywiązania do organizacji: afektywnego (ang. *affective commitment*), trwałego (ang. *continuance commitment*) i normatywnego (ang. *normative commitment*)²². I tak:

- komponent afektywny – oznacza emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, zaangażowanie i identyfikowanie się z nią. Pracownik, którego

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołoska, *Polska wersja Meyera i Allen skali przywiązania do organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2002, nr 0, s. 65.

²⁰ L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, P. V. Boulian, *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*, „Journal of Applied Psychology” 1974, No. 59, s. 603.

²¹ H. S. Becker, *Notes on the concept of commitment*, „American Journal of Sociology” 1960, No. 66, s. 32.

²² N. J. Allen, J. P. Meyer, *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology” 1990, No. 63, s. 1–18.

podstawowa więź z organizacją oparta jest na tym właśnie komponencie, kontnuuje pozostawanie w danej organizacji ponieważ tego właśnie chce (ang. *want to do so*);

- komponent trwały – oznacza świadomość kosztów związanych z opuszczeniem organizacji. Pracownik z silnie rozwiniętym trwałym przywiązaniem, pozostaje w danej organizacji ponieważ musi to robić (ang. *need to do so*);
- komponent normatywny – oznacza poczucie moralnego obowiązku do pozostania w danej organizacji. Pracownik z wysokim poziomem przywiązania normatywnego czuje, że powinien pozostać w organizacji (ang. *ought to do so*).

Wyodrębnienie trzech składników przywiązania do organizacji nie oznacza występowania wyłącznie jednego z nich u danej jednostki – pracownika organizacji. Związek jednostki z organizacją może odzwierciedlać bowiem w różnym stopniu wszystkie trzy komponenty przywiązania, np.: dany pracownik może odczuwać silne emocjonalne przywiązanie do organizacji, a jednocześnie mieć poczucie obowiązku do pozostania w niej; inny pracownik może być zadowolony z bycia w danej organizacji i jednocześnie zdawać sobie sprawę, że opuszczenie jej – z ekonomicznego punktu widzenia – byłoby dla niego bardzo trudne. Jeszcze inna osoba może doświadczać zarówno chęci, jak też potrzeby pozostania w organizacji, którym towarzyszy też poczucie obowiązku wobec organizacji²³.

Zgodnie z trójwymiarowym modelem J. P. Meyera i N. J. Allen, pracownicy mogą odczuwać różniące się stopnie wszystkich trzech komponentów przywiązania do organizacji. Każdy bowiem rozwija się w wyniku różnych doświadczeń zawodowych i wywiera odmienny wpływ na zachowania organizacyjne²⁴.

Przywiązanie afektywne determinowane jest osobistym zadowoleniem jednostki mającym swoje źródło w zaspokojeniu osobistych potrzeb, spełnieniu oczekiwań, a także osiągnięciu jednostkowych celów dzięki organizacji. Osobiste zadowolenie może również wiązać się z poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej, poczuciem znaczenia miejsca pracy, oraz własnego wkładu w funkcjonowanie organizacji. Tak więc, środowisko pracy, które dobrze traktuje pracownika, udziela mu wsparcia, a zarazem pozytywnie ocenia efekty jego pracy, przyczynia się do wzrostu poczucia własnej wartości takiego pracownika i dalszego rozwoju przywiązania afektywnego²⁵.

Przywiązanie trwałe do organizacji rozwija się zwykle jako rezultat jakiegoś działania lub wydarzenia, które powoduje wzrost kosztów związanych z odejściem z organizacji. W trójwymiarowym modelu przywiązania do organizacji,

²³ N. J. Allen, J. P. Meyer, *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, No. 1, s. 61–89.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołoska, *op. cit.*, s. 67–68.

autorzy opisują owe działania i wydarzenia jako inwestycje i alternatywy²⁶. Inwestycje traktować można jako „osobiste poświęcenie” wiążące się z odejściem z organizacji (np. koszty związane z przeniesieniem się, bądź z przeniesieniem siebie i rodziny z innej miejscowości do aktualnego miejsca zatrudnienia, poświęcanie czasu na nabywanie specyficznych umiejętności organizacyjnych itp.). Alternatywy natomiast można określić jako „ograniczone możliwości” znalezienia innej pracy (np. informacje dotyczące rynku pracy, ocena przez pracownika własnych umiejętności, efekty podejmowanych uprzednio prób poszukiwania pracy, ograniczenia rodzinne itp.) Wymienione inwestycje i alternatywy tylko wtedy mają wpływ na rozwój przywiązania trwałego do organizacji, gdy pracownik jest świadomy zarówno ich występowania, jak też konsekwencji, które za sobą pociągają gdyby zdecydował się na opuszczenie organizacji.

Przywiązanie normatywne natomiast, rozwija się w wyniku doświadczeń społecznych, oraz w trakcie procesu socjalizacyjnego, któremu jednostka podlega jako nowo przyjęty do organizacji pracownik. Doświadczenia społeczne, zarówno te, które człowiek nabył w okresie wczesnego dzieciństwa, jak i te zdobyte w miejscu pracy zawierają wiele różnorodnych informacji związanych ze stosownością poszczególnych postaw i zachowań. Dzięki złożonym procesom warunkowania i modelowania, jednostka uczy się i zdobywa wiedzę na temat tego co jest wartościowe i czego oczekuje od niej rodzina, kultura, a także organizacja. W przypadku przywiązania normatywnego zinternalizowane zostaje przekonanie o tym, że właściwe jest bycie lojalnym wobec jednej organizacji. Owy komponent przywiązania może również rozwijać się na podstawie szczególnego rodzaju inwestycji podejmowanych przez organizację ściśle na użytek pracowników, które to inwestycje pracownicy będą spostrzegać jako trudne do odwzajemnienia²⁷.

Przywiązanie normatywne może także rozwijać się na bazie kontraktu psychologicznego między pracownikiem i organizacją, rozumianego jako „niepisany zbiór oczekiwań działających cały czas pomiędzy wszystkimi członkami organizacji”²⁸. Większość zawartości kontraktu psychologicznego może być określona jako „szacunek” i „przynależność”²⁹. W ramach „szacunku” bowiem, jednostka – pracownik organizacji może mieć oczekiwania dotyczące prawa do wszelkich informacji poprzedzających wprowadzenie różnego typu zmian w praktykach or-

²⁶ N. J. Allen, J. P. Meyer, *op. cit.*, s. 61–89.

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ D. M. Rousseau, *New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts*, „Journal of Organizational Behavior” 1990, No. 11, s. 389–400.

²⁹ P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *Organizacje, a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 167–186.

ganizacyjnych. Organizacja natomiast, w zamian za ów szacunek może oczekiwać od pracownika różnorodnych aspektów „przynależności organizacyjnej” (np. gotowość do pracy w godzinach nadliczbowych, rozpowszechnianie pozytywnych opinii o organizacji, wspieranie jej celów i zadań itp.).

Innym czynnikiem wiążącym się z przywiązaniem normatywnym do organizacji mogą być różnice kulturowe w zakresie dominujących w nich wartości. Kultury, które podkreślają znaczenie wartości kolektywnych i bardziej rozległych relacji między pracownikiem, a pracodawcą będą przyczyniały się do silniejszego rozwoju przywiązania normatywnego niż kultury, w których dominują wartości indywidualistyczne dające równocześnie większe możliwości zatrudnienia³⁰.

Cel i metoda badań

Celem przeprowadzonych badań było ustalenie występowania zespołu wypalenia zawodowego w zawodzie handlowców-sprzedawców, oraz określenie wpływu wypalenia zawodowego na satysfakcję z pracy i przywiązanie do organizacji.

Badania zostały przeprowadzone w jednej z największych korporacji przemysłu naftowego w Europie Środkowej w skład której wchodzi obecnie 76 spółek prawa handlowego. Korporacja ta posiada największą w Polsce sieć stacji paliw, jak również największy kompleks rafineryjno-petrochemiczny zaliczany do najnowocześniejszych i najefektywniejszych tego typu obiektów w Europie i zatrudnia ok. 20 tys. pracowników. Ogółem przebadanych zostało 150 osób (62 kobiety i 88 mężczyzn), do których obowiązków na stanowisku pracy przede wszystkim należy:

- prowadzenie działalności handlowej i usługowej na terenie stacji paliw oraz realizacja założonych planów sprzedażowych,
- dokonywanie stosownych konserwacji i przeglądów sprzętu na stacjach,
- kompetentna i kulturalna obsługa klientów zgodna ze standardami obowiązującymi w koncernie,
- rozpowszechnianie materiałów reklamowych koncernu oraz aktywne propagowanie wśród klientów promocji organizowanych przez koncern,
- prowadzenie sprzedaży bezgotówkowej/kredytowej według zasad określonych przez koncern,
- dbałość o właściwy stan techniczny stacji i innego mienia przekazanego w czasie trwania umowy,
- niezwłoczne zgłaszanie potrzeb napraw i rzetelne potwierdzanie napraw i usług oraz informowanie o uszkodzeniach, awariach i innych zdarzeniach, mogących mieć wpływ na funkcjonowanie stacji,

³⁰ A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołoska, *op. cit.*, s. 68.

- dbałość o czystość i estetykę całego terenu stacji,
- dbałość o utrzymywanie w należyтым stanie elementów identyfikacyjnych koncernu,
- stosowanie się do wydanych i przekazanych przez koncern obowiązujących instrukcji, decyzji i zarządzeń związanych z działalnością stacji, w tym dotyczących przestrzegania obowiązującego systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001,
- noszenie kompletnego stroju firmowego koncernu wraz z widocznym identyfikatorem osobistym oraz dbałość o jego estetyczny wygląd,
- zgłaszanie wad jakościowych zarówno w przypadku towarów paliwowych i pozapaliwowych, jak również w przypadku niezgodności dostawy ze złożonym zamówieniem, w tym braków ilościowych.

Narzędziami badawczymi przeprowadzonych badań były trzy kwestionariusze:

- Kwestionariusz wypalenia zawodowego MBI (Maslach Burnout Inventory Questionnaire) – służący do pomiaru trzech podstawowych komponentów tego zjawiska, opracowany przez Ch. Maslach i S. Jackson;
- Kwestionariusz satysfakcji Minnesota (The Minnesota Satisfaction Questionnaire) – służący do pomiaru satysfakcji z pracy, opracowany w ramach badań przeprowadzanych na Uniwersytecie Minnesockim przez Ośrodek Badań Społecznych dotyczących zagadnień przystosowania do pracy;
- Kwestionariusz przywiązania do organizacji (Organizational Commitment Questionnaire) – służący do pomiaru trzech komponentów tego zjawiska, opracowany w oparciu o stworzony przez J. P. Meyera i N. J. Allen trójwymiarowy model przywiązania do organizacji.

Analiza wyników badań

Przeprowadzone badania wykazały, że pracownicy stanowiący próbę badawczą nie są grupą jednorodną pod względem odczuwanego poziomu wypalenia zawodowego. Pracownicy ci podzieleni zostali metodą analizy skupień, techniką k-średnich na trzy homogeniczne skupienia różniące się pod względem odczuwanego poziomu wypalenia zawodowego. Różnice te w poszczególnych skupieniach przedstawia tabela 1.

Wyniki analizy wariancji potwierdzają zasadność podziału próby badawczej na trzy skupienia ze względu na stwierdzone różnice statystyczne pomiędzy średnimi dla poszczególnych wymiarów wypalenia zawodowego ($p = ,0001$).

Największe wypalenie zawodowe odczuwają pracownicy reprezentujący skupienie I i II. Różnice między skupieniami polegają na odmiennym obrazie rozwoju tego zjawiska wśród badanych osób. W skupieniu I obserwuje się bowiem wyczerpanie emocjonalne ($\bar{x} = 3,22$).

Natomiast pracowników ze skupienia II charakteryzuje depersonalizacja ($\bar{x} = 3,50$) i poczucie braku osiągnięć ($\bar{x} = 2,96$). Najbardziej liczną grupę pracowników zaliczono do skupienia III można uznać za nie wypaloną zawodowo (wyczerpanie emocjonalne ($\bar{x} = 1,39$), depersonalizacja ($\bar{x} = 1,46$), poczucie braku osiągnięć ($\bar{x} = 0,84$).

Tabela 1. Średnie i odchylenia standardowe w trzech skupieniach wyodrębnionych dla wymiarów wypalenia zawodowego, oraz wyniki analizy wariancji

| Zmienna | Skupienie I n = 35 | | Skupienie II N = 46 | | Skupienie III N = 69 | | Wyniki Anova df = 148,0 | |
|--------------------------|-----------------------|------|------------------------|------|-------------------------|------|----------------------------|-------|
| | \bar{X} | sd | \bar{X} | sd | \bar{X} | sd | F | p |
| Wyczerpanie emocjonalne | 3,22 | 0,68 | 1,95 | 0,93 | 1,39 | 0,65 | 67,97 | 0,001 |
| Depersonalizacja | 1,77 | 0,80 | 3,50 | 0,70 | 1,46 | 0,77 | 103,98 | 0,001 |
| Poczucie braku osiągnięć | 1,03 | 0,86 | 2,96 | 0,88 | 0,84 | 0,83 | 91,46 | 0,001 |

n – liczebność skupienia, \bar{x} – średnia arytmetyczna, sd – odchylenie standardowe, df – liczba stopni swobody, F – wartość statystyki Fischera-Snedecora, p – poziom istotności

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Średnie i odchylenia standardowe w trzech skupieniach wyodrębnionych dla wymiarów przywiązania do organizacji i satysfakcji z pracy, oraz wyniki analizy wariancji

| Zmienna | Skupienie I n = 35 | | Skupienie II N = 46 | | Skupienie III N = 69 | | Wyniki Anova df = 148,0 | |
|-------------------------|-----------------------|------|------------------------|------|-------------------------|------|----------------------------|--------|
| | \bar{X} | sd | \bar{X} | sd | \bar{X} | sd | F | p |
| Przywiązanie afektywne | 3,58 | 1,24 | 3,48 | 1,23 | 4,53 | 1,34 | 11,45 | 0,0001 |
| Przywiązanie trwałe | 3,20 | 1,12 | 3,49 | 1,32 | 4,01 | 1,34 | 5,14 | 0,007 |
| Przywiązanie normatywne | 3,19 | 1,16 | 3,14 | 1,20 | 4,16 | 1,41 | 11,19 | 0,0001 |
| Satysfakcja z pracy | 3,54 | 0,39 | 3,38 | 0,48 | 3,76 | 0,38 | 11,94 | 0,0001 |

n – liczebność skupienia, \bar{x} – średnia arytmetyczna, sd – odchylenie standardowe, df – liczba stopni swobody, F – wartość statystyki Fischera-Snedecora, p – poziom istotności

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy badanej organizacji nie są również grupą jednorodną pod względem satysfakcji z pracy i przywiązania do organizacji. Różnice te w poszczególnych skupieniach przedstawia tabela 2.

Największe zadowolenie z wykonywanej pracy odczuwają pracownicy reprezentujący skupienie III ($\bar{x} = 3,76$), zaś zadowolenie kształtujące się na niższym poziomie charakterystyczne jest dla osób tworzących skupienie I i II ($\bar{x} = 3,54$ i $\bar{x} = 3,38$). W przypadku przywiązania do organizacji, obserwujemy rozwinięte różne komponenty w poszczególnych skupieniach. I tak w przypadku skupienia I i III najsilniej rozwinięty jest komponent afektywny ($\bar{x} = 3,58$; $\bar{x} = 4,53$), zaś w przypadku skupienia II – komponent trwały ($\bar{x} = 3,49$).

W świetle przeprowadzonych badań ustalono również korelacje pomiędzy wymiarami wypalenia zawodowego, a satysfakcją z pracy. Korelacje te przedstawia tabela 3.

Tabela 3: Współczynniki korelacji liniowej pomiędzy wymiarami wypalenia zawodowego, a satysfakcją z pracy

| Zmienna | Wyczerpanie emocjonalne | Depersonalizacja | Brak osiągnięć |
|------------------------|-------------------------|------------------|----------------|
| Satysfakcja ogólna | -,415** | -,304** | -,239** |
| Satysfakcja wewnętrzna | -,380** | -,241** | -,262** |
| Satysfakcja zewnętrzna | -,377** | -,328** | -,154* |

Źródło: opracowanie własne.

Zaobserwować można ujemny związek o umiarkowanej sile pomiędzy wyczerpaniem emocjonalnym, a ogólną satysfakcją z pracy ($r = -0,42$), satysfakcją wewnętrzną ($r = -0,38$) i satysfakcją zewnętrzną ($r = -0,38$). Oznacza to, że – w badanej grupie pracowników – 17,6% zmienności wyczerpania emocjonalnego wyjaśnić można ogólną satysfakcją z pracy, zaś po 14,4% – satysfakcją wewnętrzną i satysfakcją zewnętrzną.

Ujemny związek o umiarkowanej sile obserwujemy także pomiędzy depersonalizacją, a satysfakcją ogólną ($r = -0,30$) i satysfakcją zewnętrzną ($r = -0,33$). Oznacza to, że 9% zmienności depersonalizacji wyjaśnić można satysfakcją ogólną i 10,9% – satysfakcją zewnętrzną.

Słabe ujemne zależności zaobserwować można pomiędzy poczuciem braku osiągnięć w pracy a satysfakcją wewnętrzną ($r = -0,26$), satysfakcją ogólną ($r = 0,24$) oraz satysfakcją zewnętrzną ($r = -0,15$). Oznacza to, że – w obserwowanej grupie – 5,7% zmienności depersonalizacji wyjaśnić można satysfakcją wewnętrzną. Podobne wyniki obserwujemy w przypadku braku osiągnięć. 5,7% zmienności tej właśnie fazy wyjaśnić można satysfakcją ogólną, 6,7% – satysfakcją wewnętrzną i 2,3% – satysfakcją zewnętrzną.

Ustalono także korelacje pomiędzy wymiarami wypalenia zawodowego, a rodzajami przywiązania do organizacji. Wykryte zależności mają ujemny kierunek (tab. 4).

Tabela 4: Współczynniki korelacji liniowej pomiędzy wymiarami wypalenia zawodowego, a rodzajami przywiązania do organizacji

| Zmienna | Wyczerpanie emocjonalne | Depersonalizacja | Brak osiągnięć |
|-------------------------|-------------------------|------------------|----------------|
| Przywiązanie afektywne | -,365** | -,172* | -,301** |
| Przywiązanie trwałe | -,150* | -,221** | -,345** |
| Przywiązanie normatywne | -,331** | -,183* | -,313** |

Źródło: opracowanie własne.

Zaobserwować można umiarkowany związek występujący pomiędzy I fazą wypalenia zawodowego, tj. wyczerpaniem emocjonalnym, a afektywnym przywiązaniem do organizacji ($r = -0,37$), oraz przywiązaniem normatywnym ($r = -0,33$). Oznacza to, że – w badanej grupie pracowników – 13,7% wyczerpania emocjonalnego wyjaśnić można przywiązaniem afektywnym i 10,9% – przywiązaniem normatywnym.

Podobny związek obserwujemy pomiędzy III fazą wypalenia, czyli poczuciem braku osiągnięć, a afektywnym przywiązaniem do organizacji ($r = -0,30$) i przywiązaniem trwałym ($r = -0,35$), co oznacza, że 9% zmienności tej fazy wyjaśnić można przywiązaniem afektywnym i 12,3% – przywiązaniem trwałym.

Związek o umiarkowanej sile obserwujemy także pomiędzy II fazą wypalenia zawodowego, czyli depersonalizacją, a przywiązaniem normatywnym ($r = -0,31$). Oznacza to, że – w badanej grupie pracowników 9,6% zmienności depersonalizacji wyjaśnić można przywiązaniem normatywnym.

W przypadku pozostałych zmiennych obserwujemy słabe zależności.

Wnioski z badań

Przeprowadzone badania ustaliły występowanie zespołu wypalenia zawodowego wśród handlowców-sprzedawców jednej z największych korporacji przemysłu naftowego w Europie Środkowej, określiły wpływ wypalenia zawodowego na satysfakcję z pracy i przywiązanie do organizacji. Na podstawie analizy wyników przeprowadzonych badań, sformułowano wnioski końcowe:

- Pracownicy badanej organizacji nie są grupą jednorodną pod względem wypalenia zawodowego;
- Dominującą grupę w badanej organizacji stanowią pracownicy wypaleni zawodowo – 35 osób w wymiarze wyczerpania emocjonalnego, 46 osób – w wymiarach depersonalizacji i braku osiągnięć;
- Głównymi źródłami wypalenia zawodowego na stanowisku handlowców-sprzedawców

są czynniki interpersonalne, głównie kontakt z klientem i czynniki organizacyjne, takie jak: nadmiar obowiązków, wysoki poziom odpowiedzialności, poczucie ciągłej kontroli, brak możliwości rozwoju zawodowego; • W grupie badawczej są też pracownicy nie wypaleni zawodowo (69 osób); • Wypalenie zawodowe wywiera niewątpliwie wpływ na satysfakcję z pracy i przywiązanie do organizacji; • W całej grupie badawczej obserwuje się satysfakcję z pracy rozwiniętą na poziomie umiarkowanym; • Czynnikiem, który w największym stopniu determinuje zadowolenie z pracy wśród badanych osób są stosunki interpersonalne z przełożonymi oraz atmosfera panująca w pracy; • Na kolejnych miejscach pod względem liczebności wskazań znalazły się takie czynniki jak: profesjonalizm przełożonych w podejmowaniu decyzji, możliwość pomagania innym, współpraca między pracownikami, pewność zatrudnienia, różnorodność zadań; • Czynnikiem działającym najbardziej hamująco na poziom odczuwanej satysfakcji z pracy są: wysokość wynagrodzenia za pracę, oraz sposób, w jaki polityka firmy realizowana jest w praktyce; • Osoby wypalone w wymiarze wyczerpania emocjonalnego charakteryzują się silnie rozwiniętym afektywnym przywiązaniem do organizacji; • Osoby wypalone w wymiarach depersonalizacji i poczucia braku osiągnięć wykazują silnie rozwinięty trwały komponent przywiązania do organizacji.

Zakończenie

Związek między wypaleniem zawodowym, a satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji jest niezwykle istotny tak dla samych pracowników, jak i zatrudniającej ich firmy. Wypalenie zawodowe jest konsekwencją długotrwałego stresu i pojawia się gdy ciągle przeciążenie psychiczne staje się dla człowieka trudnością nie do przewyciężenia. Skutki tego zjawiska niekorzystnie oddziałują nie tylko na osoby, które uległy wypaleniu, ale również na ich klientów, pacjentów, podopiecznych, współpracowników, członków rodziny, przyjaciół, odczuwane są także na poziomie organizacji. Dlatego też, zadaniem priorytetowym dla osób pracujących zawodowo powinna być umiejętność rozpoznawania sygnałów ostrzegawczych charakterystycznych dla zespołu wypalenia zawodowego i reagowania na nie, a także poszukiwanie wszelkich sposobów zapobiegania temu zjawisku tak przez osoby nim zagrożone, jak również przez organizacje. Stąd też nasuwa się potrzeba przeprowadzania tego rodzaju badań.

Bibliografia

- [1] Bańka A., Wołoska A., *Polska wersja Meyera i Allen skali przywiązania do organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2002, nr 0.

- [2] Becker H. S., *Notes on the concept of commitment*, „American Journal of Sociology” 1960, No. 66.
- [3] Cherniss C., *Professional burnout in human service organizations*, Preager Publishers, New York 1980.
- [4] Cherniss C., *Staff burnout: Job stress in the human services*, Sage Publications, Beverly Hills 1980.
- [5] Gliszczyńska X., *Psychologiczny model efektywności pracy*, PWN, Warszawa 1991.
- [6] Golembiewski R. T., Menzenrider R. F., *Phases of burnout: Developments and concepts and applications*, Preager Publishers, New York 1988.
- [7] Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje, a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
- [8] Maslach Ch., *Burnout – the cost of caring*, Prentice-Hall, New Jersey 1982.
- [9] Marek T., Noworol Cz., *Typology of burnout: Methodology modelling of the syndrome*, „Polish Psychological Bulletin” 1993, Vol. 24 (4).
- [10] Meyer J. P., Allen N. J., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, No. 1.
- [11] Meyer J. P., Allen N. J., *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology” 1990, No. 63.
- [12] Pines A., *Burnout. Handbook of stress*, The Free Press, Toronto 1993.
- [13] Porter L. W., Steers R. M., Mowday R. T., Boulian P. V., *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*, „Journal of Applied Psychology” 1974, No. 59.
- [14] Reber A. S., Reber E. S., *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
- [15] Rousseau D. M., *New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts*, „Journal of Organizational Behavior” 1990, No. 11.
- [16] *Wybrane aspekty zarządzania organizacjami*, red. W. Adamus, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2005.

Summary

This article describes the influence that job burnout exerts upon the level of satisfaction from and involvement to an organization. The range of problems described herein focuses on research done by various tradesmen and merchants employed by one of the biggest Centre European oil companies. The content identifies an existence of some professions particularly exposed to the job burnout phenomenon and stresses the need for counteraction measures taken on behalf of the organization. The article includes the theoretical basis of the subject as well as its methodology and multiple results of the research done in 2006.

Arkadiusz Potocki, Renata Winkler

Proces komunikowania się w przedsiębiorstwie w kontekście globalizacji

Coraz częściej w teorii i praktyce organizacji zarządzania używane jest pojęcie globalizacja. Jest to termin, który niezależnie od błyskotliwej „kariery” w ostatnich latach – pozostaje pojęciem dość wieloznacznym i w związku z tym definiowany jest w rozmaity sposób. Globalizacja określana bywa między innymi jako proces, który jest tworzony przez zjawiska lub działania o wymiarze ogólnoswiatowym¹; pojmowana jako najwyższy etap umiędzynarodowienia (internacjonalizacji) działalności gospodarczej, którego jedną z istotnych cech jest scalanie się (integrowanie) prowadzonej przez poszczególne podmioty w skali międzynarodowej działalności gospodarczej² – czy też uznawana za długofalowy, wielowątkowy, wielowymiarowy i wielopoziomowy proces o charakterze dialektycznym, silnie związany z postępem naukowo-technicznym, implikujący swoistą kompresję czasu i przestrzeni oraz integrujący na różnych poziomach działalność prowadzoną w skali międzynarodowej przez państwa stanowiące ogólnoswiatową społeczność, w taki sposób, że wykształca się „system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań podejmowanych/ toczących się nawet w odległych krajach”³.

Z punktu widzenia nauki i praktyki zarządzania można przyjąć, że początki zainteresowania terminem „globalizacja” wiążą się z intensyfikacją procesów

¹ M. Malinowska, *Globalizacja – szansa czy zagrożenia dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych – wyniki badań ekspertów*, [w:] *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 136.

² Por.: A. Makać, E. Oziewicz, *Istota procesu globalizacji w gospodarce światowej. Problemy globalne współczesnego świata*, [w:] *Globalizacja w gospodarce światowej*, red. T. Czuba i M. Skurzyński, Instytut Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2000, s. 155–158.

³ Por.: A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2002, s. 15–18 i 20.

koncentracji kapitału, jaki miał miejsce w drugiej połowie XX wieku, a także z powstaniem wielkich ponadnarodowych koncernów. Obecnie na naszych oczach powstają giganty, które opanowały, albo opanowują świat i inwestują coraz większy kapitał w różnych częściach świata. Skutkiem tego dokonywany jest przepływ ludzi, dóbr i strumieni finansowych w niespotykanym jak dotąd wymiarze a zatem i skali oddziaływania na gospodarki. Tym samym w naukach o zarządzaniu „globalizacja” stała się terminem powszechnie używanym.

Globalizacja – czy to w aspekcie globalizacji rynków czy globalizacji sektorów⁴ niezaprzeczalnie oddziałuje na organizacje (nawet jeżeli działają wyłącznie na rynku lokalnym), co za tym idzie wywiera wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwami. Z jednej strony stwarza określone szanse – m.in. umożliwiając czerpanie korzyści z: ekonomiki skali, wzrostu tempa zmian technologicznych, oraz wspólnych standardów technicznych i warunków handlu⁵. Z drugiej stawia jednak organizacje w obliczu pewnych zagrożeń, jakie pociąga za sobą nasilenie walki konkurencyjnej, czy kurczenie się rynków lokalnych. Autorytet (noblista z 2001 roku) J. E. Stiglitz podziela z jednej strony obawy związane z zagrożeniami, jakie niesie ze sobą globalizacja podkreślając jednakże zarazem, że „...dzięki zwiększeniu wzajemnych zależności między ludźmi na świecie, wzmocniła potrzebę wspólnych działań o zasięgu globalnym”⁶.

Ponieważ zjawisko globalizacji – jak podkreślono – nie pozostaje bez wpływu na sektory i rynki lokalne zmusza kierownictwa wielu firm do reagowania na zmiany, jakie dokonują się w otoczeniu ich przedsiębiorstw. Działania te przybierają różnorodną formę i zakres. Warto przy tym podkreślić, że w opinii G. S. Yip’a „połączenie zbioru strategii krajowych w jedną strategię ogólnosiwiatową, będącą zintegrowaną strategią globalną, jest obecnie najbardziej nie cierpiącym zwłoki wyzwaniem stojącym przed menedżerami”⁷. Intensyfikowanie wysiłków ukierunkowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i przyjęcie orientacji globalnej wymaga tym samym, co również podkreśla K. Perechuda, wchodzenia przez organizacje w coraz bardziej skomplikowaną sieć powiązań kooperacyjnych⁸. Rodzi to potrzebę znacznego rozwoju umiejętności adaptacyjnych i wzrostu elastyczności działania ze strony organizacji, a tym samym również – w odniesieniu co do czego w większości zgodni pozostają zarówno teoretycy, jak

⁴ Por.: G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 23–24.

⁵ *Ibidem*, s. 24.

⁶ J. E. Stiglitz, *Globalizacja*, PWN, Warszawa 2005, s. 200.

⁷ G. S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 21.

⁸ K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 11.

i praktycy zarządzania – nie tylko przesunięcia punktu ciężkości z zasobów materialnych i kapitału na wiedzę i informację, ale też kładzenia w szczególności nacisku na ich jakość i aktualność⁹. Dbałość o rozwój stosownych technologii informacyjnych wspomagających przetwarzanie informacji pociąga za sobą z kolei wymóg akcentowania roli zasobów ludzkich jako podstawowego nośnika wiedzy. Zauważyć przy tym należy, że z uwagi na złożoność warunków funkcjonowania organizacji połączoną z intensywnym rozwojem informatyki, komunikacji i nowoczesnych technologii wymagania stawiane przez organizacje pracownikom stale rosną zarówno pod względem zawodowym, jak i społecznym. W przypadku jakichkolwiek zmian procesów działania organizacje dokonują bowiem zmian w rodzajach i charakterze wykonywanych przez siebie prac, co pociąga za sobą zmianę wymagań kwalifikacyjnych formułowanych w odniesieniu do pracowników¹⁰. Tempo i zakres zmian tych wymagań sprawia, że tylko stosunkowo niewielki odsetek dostępnej „siły roboczej” jest w stanie im sprostać. W efekcie organizacje zorientowane globalnie aktywnie poszukują specjalistów – co z uwagi na dynamiczne przeobrażenia demograficzne ludności świata (w tym coraz szerszą skalą migracji zarobkowych) implikuje rosnący udział ekspatriantów wśród zatrudnionych pracowników. Równocześnie organizacje te rozszerzając zakres terytorialny własnych działań coraz częściej delegują własnych pracowników poza granice macierzystego kraju. W rezultacie, tak w jednym, jak i w drugim przypadku, obserwować można wzrost poziomu heterogeniczności kulturowej zasobów ludzkich organizacji. Rodzi to określone konsekwencje.

Za różnorodnością kulturową w organizacji – zdaniem T. H. Cox i S. Blake – przemawia sześć zasadniczych przesłanek kolejno odnoszących się do¹¹:

- aspektu finansowego,
- polityki kadrowej,
- marketingu,
- poziomu kreatywności pracowników,
- elastyczności systemu zarządzania.

Korzyści natury finansowej pojawiają się z uwagi na fakt, że umiejętność kooperacji w warunkach wysokiego poziomu zróżnicowania kadr minimalizuje poziom fluktuacji i absencji w pracy oraz zapewnia wyższy poziom wydajności

⁹ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W. M. Grudzewski, I. K. Hajduk, Difin, Warszawa 2002, s. 12.

¹⁰ M. Hammer, *Dusza nowej organizacji*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 42–44.

¹¹ T. H. Cox, S. Blake, *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, „Academy of Management Executive” 1991, No. 5(3), s. 47.

pracy. Profity w zakresie polityki kadrowej pojawiają się jako rezultat wzrostu poziomu atrakcyjności miejsc pracy dla ekspatriantów, jak też specjalistów wywodzących się z mniejszości narodowych w tych organizacji, w których występuje zróżnicowane pod względem kulturowym. Heterogeniczność kulturowa pracowników ułatwiając zrozumienie różnych rynków i ich segmentów umożliwia w większym stopniu dopasowanie kampanii reklamowych do określonych rynków, podnosząc tym samym skuteczność posunięć marketingowych firmy. Różnorodność kulturowa niosąc ze sobą odmienność wzorców i perspektyw postrzegania stymuluje kreatywność pracowników i implikuje wzrost poziomu innowacyjności zespołowej. Zdywersyfikowanie perspektyw postrzegania rozważanego zagadnienia sprzyja poprawie jakości podejmowanych w organizacji decyzji. A zróżnicowanie kulturowe siły roboczej w obrębie organizacji stanowi czynnik wymuszający wzrost elastyczności zarządzania i funkcjonowania podmiotu gospodarczego.

Niemniej jednak podkreśla się również, że wysoki poziom heterogeniczności kulturowej stanowić może czynnik po pierwsze utrudniający upowszechnienie się w danej społeczności organizacyjnej wspólnych wyobrażeń celów i norm organizacyjnych – a zatem również dostosowywanie do warunków globalizacji kultury organizacyjnej (jej formowania/przobrażania) – a po drugie czynnik w znacznym stopniu ograniczający sprawność i efektywność komunikacji, a tym samym i współpracę w obrębie grupy pracowników.

Co się tyczy wymiaru kultury organizacyjnej. W opinii G. Hofstede „...doskonałość organizacji tkwi w podzielonym przez wszystkich jej członków, wspólnym sposobie myślenia, odczuwania i zachowania”, jest to „...system łączący osobiste doświadczenia życiowe ludzi i zgromadzoną wspólną wiedzę [...]. Kulturę organizacyjną, wiedzę oraz doświadczenie menedżerów autor ten przyrównuje do *psychologicznego majątku organizacji*¹². Znajduje to swoje uzasadnienie. W opinii wielu specjalistów – w tym również K. S. Cameron’a i R. E. Quinn’a – kulturę organizacyjną uznać należy za czynnik nie tylko warunkujący możliwość poprawy działalności organizacji, ale też decydujący o możliwości wypracowania jej trwałego sukcesu – w tym również w wymiarze finansowym¹³. W opinii G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell i T. Purdie tym samym kultura „musi się zmieniać wraz ze zmianami w otoczeniu” i to zmieniać w sposób adekwatny¹⁴. Jest to o tyle trudne, że kulturę organizacyjną cechuje znaczny stopień sztywności treści i w związku z tym nie poddaje się ona łatwo kształtowaniu. Co więcej

¹² G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 40 i 55.

¹³ K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13–19.

¹⁴ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *op. cit.*, s. 47.

w procesie formowania kultury organizacyjnej wykrystalizowanie się i upowszechnienie w danej społeczności organizacyjnej pewnych wspólnych wyobrażeń, celów i norm organizacyjnych oraz ukształtowanie się określonych zachowań i praktyk organizacyjnych, zawsze następuje na skutek wzajemnego oddziaływania na siebie rozwiązań organizacyjnych w przedsiębiorstwie i preferencji kulturowych pracowników. W przypadku wysokiego poziomu zróżnicowania kulturowego pracowników mnogość odmiennych oczekiwań, wyobrażeń i preferencji konfrontowanych z formalnymi celami, normami i procedurami organizacyjnymi rozwiązaniami w wielu przypadkach implikuje wykształcenie się takich elementów, uzupełnień i modyfikacji kultury organizacyjnej, których założyciele i projektanci organizacji na ogół nie tylko nie zamierzali uzyskać, ale często nawet nie byli w stanie przewidzieć¹⁵. Wysoki poziom heterogeniczności kulturowej zasadniczo komplikuje tym samym sterowanie kulturą organizacyjną.

Co się tyczy aspektu komunikacyjnego. Kultura i komunikacja współistnieją w swoistej symbiozie. Z jednej strony – powstanie i rozwój kultury nie następuje w oderwaniu od procesu komunikowania się, który pełni względem kultury rolę implikatora i fundamentu¹⁶. Z drugiej – kultura do tego stopnia kształtuje proces komunikowania się, że jego interpretacja możliwa jest wyłącznie w jej ramach i poprzez nią¹⁷. Co więcej, jak dowodzi dotychczasowa praktyka, z uwagi na stopień zrośnięcia człowieka z kulturą zróżnicowanie w zakresie zinternalizowanych przez jednostki zbiorów norm, zasad, reguł, wyobrażeń, przekonań, wierzeń, stereotypów, uprzedzeń, oraz wszelkich czynników kognitywnych prowadzi do nasilania się w obrębie interakcji pomiędzykulturowych problemów związanych z komunikacją, koordynacją i motywacją, ponieważ w znaczącym stopniu odpowiadają one za sposoby myślenia, odczuwania, wnioskowania i reagowania ludzi¹⁸. W ramach interkulturowego spotkania – z uwagi na wystąpienie różnic w zakresie wyposażenia mentalnego podmiotów – w większości przypadków mamy do czynienia z sytuacją, w której pomiędzy komunikującymi się podmiotami brak jest wspólnych standardów związanych z postrzeganiem świata, standar-

¹⁵ Por.: C. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995, s. 68.

¹⁶ Por.: F. L. Casmir, *Komunikacja ludzka w perspektywie wielokulturowej*, [w:] *Komunikacja międzykulturowa. Zderzenia i spotkania*, red. A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tyszcza, Instytut Kultury, Warszawa 1996, s. 18; J. Anusiewicz, *Kulturowa teoria języka. Zarys problematyki*, [w:] *Język a kultura*, t. I: *Podstawowe pojęcia i problemy*, red. J. Anusiewicz, J. Bartmiński, Wiedza o Kulturze, Wrocław 1991, s. 17 i 18.

¹⁷ H. L. Chaney, J. S. Martin, *Intercultural Business Communication*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1995, s. 5.

¹⁸ W. Ruigrok, H. Wagner, *Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective*, „Management International Review” 2003, No. 43(1), s. 67.

dów związanych z ocenianiem/wartościowaniem, jak również standardów związanych z zachowaniami. W efekcie nie tylko nie są możliwe do przewidzenia (z punktu widzenia podmiotów uczestniczących w takiej interakcji) zachowania partnera komunikacyjnego – ale też, w procesie komunikowania się powstają liczne błędy w zakresie percepcji, interpretacji i oceny zachowań komunikacyjnych partnerów oraz przekazywanych przez nich wiadomości¹⁹. Podkreślić przy tym należy, że ma to miejsce niezależnie od woli i energii komunikacyjnej osób uczestniczących w interakcji. Warto bowiem uświadomić sobie, że w odczuciu przedstawicieli różnorodnych kultur znamienne okazuje się przeświadczenie, że właściwy dla ich społeczeństwa sposób myślenia i działania jest w niekwestionowany sposób „naturalny”, „ludzki” a przez to normalny i jedynie racjonalny²⁰. Zjawisko to – określane mianem „fenomenu absolutyzmu” sprawia, że w opinii nadawcy zawarte w przekazie intencje i treści pozostają dla odbiorcy w tym samym stopniu oczywiste, co dla niego samego. W rzeczywistości, w większości przypadków założenie to pozostaje bezpodstawne. Szczególnie przy ‘zderzeniu’ podmiotów wywodzących się z odmiennych kultur tj. w ramach interakcji interkulturowej²¹.

Jak stwierdza R. L. Wiessman im większy dystans kulturowy, tym zwykle jest mniejszy stopień wzajemnego zrozumienia pomiędzy interlokutorami i tym trudniej ‘porozumieć się’ partnerom (por. rys. 1)²². A im więcej w odczuciu współpracujących ze sobą osób nieporozumień, pomyłek, przeoczeń, uchybień, zaniedbań i błędów komunikacyjnych, tym z reguły więcej rozczarowań, gorszy klimat współpracy i – z reguły również niższy stopień wzajemnego zaufania, co w efekcie rzutuje na sprawność i skuteczność kooperacji w obrębie danej zbiorowości²³. Co za tym idzie – jak się wydaje – im wyższy jest poziom heterogeniczności kulturowej współpracujących ze sobą w obrębie organizacji osób, tym bardziej istotne znaczenie posiadać będzie nabycie przez te osoby umiejętności rozpoznania i zespolenia pojawiających się sprzeczności oraz minimalizowania

¹⁹ Por.: J. Freimuth, R. Krieg, M. Schäder, *Kulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint-Ventures: Dargestellt am Beispiel der Einführung von Konzepten der Personalführung*, „Zeitschrift für Personalforschung” 2005, nr 2, s. 163.

²⁰ G. P. Ferraro, *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2002, s. 4.

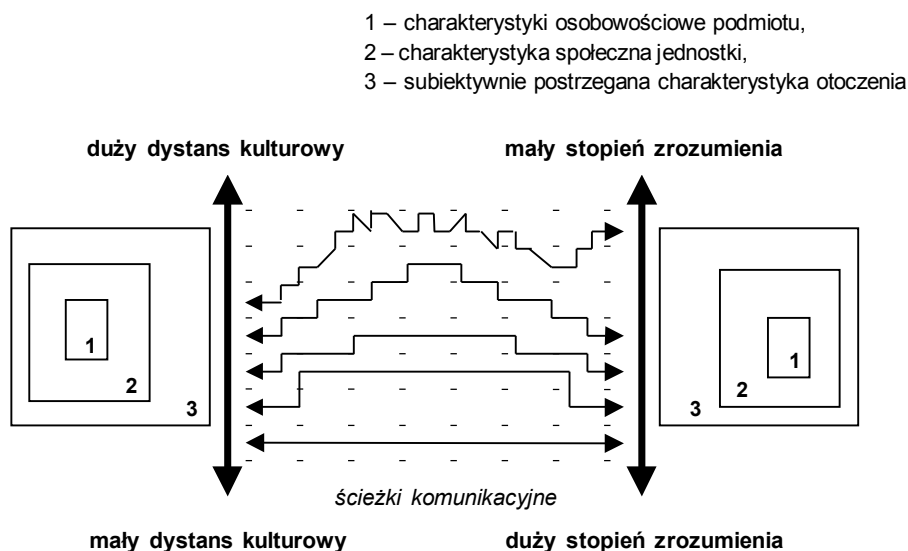
²¹ Por.: J. Gładys-Jakóbk, *Psychologiczno-społeczne uwarunkowania procesów komunikowania*, [w:] *Komunikowanie w perspektywie ekonomicznej i społecznej*, red. B. Jung, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2001, s. 43.

²² R. L. Wiessman, *Intercultural Communication Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 1995, s. 118–220.

²³ J. Freimuth, R. Krieg, M. Schäder, *op. cit.*, s. 160.

zaburzeń powstających na styku odmiennych kultur²⁴. Niezbędne okazuje się tym samym nabycie przez wszystkie podmioty zaangażowanych w interakcję zarówno stosownej wiedzy z zakresu kulturowych uwarunkowań procesu komunikowania, jak też pewnej interkulturowej kompetencji komunikacyjnej.

Rysunek 1. Zależność możliwości porozumienia się od dystansu kulturowego



Źródło: R. L. Wiessman 1995, s. 220.

Wiedzę i umiejętności zapewnić mogą właściwie zaprojektowane, przygotowane i zrealizowane szkolenia. Przy czym w żadnym wypadku szkoleń z tego zakresu nie należy postrzegać w kategorii uniwersalnego antidotum. Po pierwsze zdaniem R. Koonce'a żadne szkolenie międzykulturowe nie przyniesie oczekiwanych efektów, o ile²⁵:

- nie dokona się w świadomości kierownictwa organizacji oraz samych pracowników zasadnicza zmiana w postrzeganiu różnicowania. Nie może ono być traktowane jako zagrożenie lub czynnik utrudniający funkcjonowanie organizacji, lecz jako szansa dla dalszego jej rozwoju;

²⁴ Por.: R. Borowik, *Rola menedżera przywódcy w środowisku wielokulturowym*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, red. B. Godziszewski, M. Haffner, M. J. Stankiewicz, Uniwersytet Mikołaja Kopernika: Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Toruń 2001, s. 17.

²⁵ R. Koonce, *Redifining Diversity*, „Training and Development” 2001, No. 55(12), s. 22.

- szkolenia tego typu nie zyskają pełnego poparcia ze strony kierownictwa;
- treść szkoleń nie stanie się bogata, ujmująca szeroki kontekst zróżnicowania a nie wyłącznie wybrany, wąski zakres zagadnienia;
- organizacje nie zaczną sięgać po najlepsze, sprawdzone wzorce i formy szkoleń – zakładające czynne uczestnictwo pracowników w kursie;
- nie zaczną być wykorzystywane zróżnicowane metody i technik prowadzenia tego typu kursów.

Po drugie – nie da się opracować uniwersalnego kursu, który pozostawałby adekwatny z punktu widzenia potrzeb każdego pracownika/każdej grupy pracowników. W wielu przypadkach niezbędne okaże się uzupełnienia szkolenia o indywidualnie dobraną sesję treningową. Co więcej należy posiadać świadomość, że pojedyncze szkolenie (warsztat, kurs) nie przyniesie spodziewanych efektów. Kształtowanie właściwych postaw i modelowanie kompetencji komunikacyjnych wymaga czasu.

Wreszcie – jak dowodzą D. A. Griffith i M. G. Harley – poziom spójności środowiska komunikacyjnego organizacji i to, na ile bezproblemowo (gładko: ‘łatwo’/ ‘trudno’) przebiega w obrębie danego podmiotu gospodarczego proces komunikowania się, obok charakteru zbiorowości pracowników, determinuje również²⁶:

- struktura własności organizacyjnej,
- charakter dominujących w systemie komunikacji wewnętrznej środków przekazu.

Wraz ze stopniem obniżania się jednorodności struktury własności organizacyjnej wzrasta bowiem ryzyko zderzenia się i konfliktu w obrębie jednej instytucji nie tylko pojedynczych założeń, preferencji, koncepcji, teorii i praktyk zarządzania, ale całych kultur organizacyjnych. Z kolei bezpośrednio dobranych form i mediów kontaktu pozwala sprawniej eliminować i minimalizować wpływ szumów.

Konkludując. W kontekście internacjonalizacji działalności gospodarczej problematyka wpływu uwarunkowań kulturowych na komunikację wewnętrzną organizacji winna zająć należne sobie miejsce. Efektywne funkcjonowanie w warunkach wielokulturowości wymaga bowiem zrozumienia specyfiki tych uwarunkowań i podjęcia właściwych działań ukierunkowanych na ograniczanie zaburzeń w obrębie organizacyjnego komunikowania się, które źródło swoje znajdować mogą bądź znajdują w wysokim poziomie wielokulturowości. Ich zignorowanie lub bagatelizowanie zaprzepaścić może bowiem szanse jakie niesie ze sobą dla organizacji różnorodność kulturowa. Przy czym jak wykazuje praktyka uwzględ-

²⁶ D. A. Griffith, M. G. Harvey, *Executive Insights: An Intercultural Communication Model for Use in Global Interorganizational Networks*, „Journal of International Marketing” 2001, No. 9(3), s. 93–94.

nianie wyłącznie wyizolowanych czynników z reguły nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Należy uwzględnić występujące pomiędzy nimi powiązania i sprzężenia. Doskonale przygotowane szkolenia, o odpowiadającym potrzebom danej grupy zakresie tematycznym, zakładające czynne uczestnictwo objętych nimi osób i cieszące się pełnym poparciem kierownictwa nie spełnią pokładanych w nich oczekiwań, jeżeli nie dostosowany zostanie charakter dominujących w systemie komunikacji wewnętrznej organizacji środków przekazu i nie uwzględni się wpływu struktury własności organizacyjnej podmiotu gospodarczego na poziom spójności jego środowiska komunikacyjnego. W konfrontacji z szansami i zagrożeniami, których źródłem jest wielokulturowość w organizacji znaczenia nabierać wydaje się dodatkowo również kwestia kompetencji menedżerów i postaw jakie przyjmują oni w stosunku do internacjonalizacji²⁷. Zdaniem C. Sikorskiego wiele zależy od ich intuicji i umiejętności dostrzegania problemów uwarunkowanych kulturowo, motywacji i umiejętności niezbędnych do rewidowania własnych stereotypów kulturowych, odporności emocjonalnej niezbędnej do absorbowania lęku podwładnych w warunkach kryzysu dotychczasowych norm i wartości, czy też umiejętności angażowania podwładnych w rozwiązywanie kulturowych dylematów²⁸. Kompetencje te przydatne okazują się zarówno w kontekście podejmowania działań ukierunkowanych na modyfikowanie kultury organizacyjnej podmiotu gospodarczego, jak i korygowania poziomu spójności jego komunikacji wewnętrznej.

Bibliografia

- [1] Anusiewicz J., *Kulturowa teoria języka. Zarys problematyki*, [w:] *Język a kultura*, t. I: *Podstawowe pojęcia i problemy*, red. J. Anusiewicz, J. Bartmiński, Wiedza o Kulturze, Wrocław 1991.
- [2] Borowik R., *Rola menedżera przywódcy w środowisku wielokulturowym*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, red. B. Godziszewski, M. Haffner, M. J. Stankiewicz, Uniwersytet Mikołaja Kopernika: Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Toruń 2001.
- [3] Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [4] Casmir F. L., *Komunikacja ludzka w perspektywie wielokulturowej*, [w:] *Komunikacja między kulturowa. Zderzenia i spotkania*, red. A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tyszka, Instytut Kultury, Warszawa 1996.

²⁷ Por.: R. G. Javalgi, D. A. Griffith, D. S. White, *An Empirical Examination of Factors Influencing the Internationalization of Service Firms*, „The Journal of Services Marketing” 2003, No. 17(2/3), s. 200.

²⁸ C. Sikorski, *op. cit.*, s. 72.

- [5] Chaney H. L., Martin J. S., *Intercultural Business Communication*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1995.
- [6] Cox T. H., Blake S., *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, „Academy of Management Executive” 1991, No. 5(3).
- [7] Ferraro G. P., *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2002.
- [8] Freimuth J., Krieg R., Schäder M., *Kulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint-Ventures: Dargestellt am Beispiel der Einführung von Konzepten der Personalführung*, „Zeitschrift für Personalforschung” 2005, nr 2.
- [9] Gładys-Jakóbiak J., *Psychologiczno-społeczne uwarunkowania procesów komunikowania*, [w:] *Komunikowanie w perspektywie ekonomicznej i społecznej*, red. B. Jung, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2001.
- [10] Griffith D. A., Harvey M. G., *Executive Insights: An Intercultural Communication Model for Use in Global Interorganizational Networks*, „Journal of International Marketing” 2001, No. 9(3).
- [11] Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W. M. Grudzewski, I. K. Hajduk, Difin, Warszawa 2002.
- [12] Hammer M., *Dusza nowej organizacji*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
- [13] Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- [14] Javalgi R. G., Griffith D. A., White D. S., *An Empirical Examination of Factors Influencing the Internationalization of Service Firms*, „The Journal of Services Marketing” 2003, No. 17(2/3).
- [15] Koonce R., *Redifing Diversity*, „Training and Development” 2001, No. 55(12).
- [16] Makać A., Oziewicz E., *Istota procesu globalizacji w gospodarce światowej. Problemy globalne współczesnego świata*, [w:] *Globalizacja w gospodarce światowej*, red. T. Czuba, M. Skurzyński, Instytut Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2000.
- [17] Malinowska M., *Globalizacja – szansa czy zagrożenia dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych – wyniki badań ekspertów*, [w:] *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- [18] Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- [19] Ruigrok W., Wagner H., *Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective*, „Management International Review” 2003, No. 43(1).

- [20] Sikorski C., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995.
- [21] Stiglitz J. E., *Globalizacja*, PWN, Warszawa 2005.
- [22] Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- [23] Wiessman R. L., *Intercultural Communication Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 1995.
- [24] Yip G. S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.
- [25] Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2002.

Summary

Globalization as a socio-economic phenomenon determines several other phenomena and processes. This article concentrates on the Internal Communication in the Firm, which is above all dependent on globalization. Due to the increase in diversity of the ethnic and cultural make-up of work teams, particular attention is paid to the problem of communication. It results from the fact that the intercultural communication process is complicated by the cultural division between people. Many cultures have different cognitive frames which determine what is considered logical and rational in their culture. This paper attempts to specify the fundamental conditions and rules of establishing proper communication in a multicultural environment, considering the intercultural communication ability development of the workers.

Stanisław Galata, Urszula Pietrzyk

Moralny i etyczny kontekst współczesnego biznesu

Wprowadzenie

Od kilkunastu lat wśród autorytetów z dziedziny zarządzania prowadzona jest polemika wokół pytań dotyczących kluczowych źródeł sukcesów firmy: czy niezbędne są do tego cele ilościowe i odpowiednie kryteria pomiaru? (R. Kapłan). Czy też zarządzanie na podstawie wskaźników liczbowych prowadzi zasadniczo na manowce? (T. Johnson). Tendencja do opierania się na wskaźnikach liczbowych wynika z przekonania, że wskaźniki te stanowią jasne kryteria przy ocenie ludzi i są obiektywną podstawą decyzji. Osiągnięcia największych firm wydawały się potwierdzać takie przekonania. Na przykład czołowy przedsiębiorca amerykański Andrew Carnegie (1835–1919), właściciel wielkich zakładów hutniczych ciągle powtarzał swoim menedżerom: „pilnujcie kosztów a zyski pojawią się same” (11, s. 12). W epoce konkurencji globalnej, coraz bardziej wymagających klientów, stałego nacisku na cenę, kalkulacje kosztowe przestały wystarczać, a metody finansowe, jak lekarstwa w nadmiernych dawkach, zaczęły działać destrukcyjnie. Nadmierne poleganie na wskaźnikach wytworzyło mentalność odwracającą ludzi od codziennych specyficznych czynności co w dłuższym okresie obniża zdolność do trafnych ocen. Można tu wykorzystać lapidarne stwierdzenie Einsteina: „Nie wszystko co się liczy, może zostać policzone i nie wszystko, co może zostać policzone, naprawdę się liczy” (j.w.). W praktyce oznacza to konieczność ograniczenia ucieczki od złożoności zjawisk i odpowiedzialności osobistej menedżerów. Słynne powiedzenie Pitagorasa: „miarą wszystkich *rzeczy* jest człowiek” zwraca uwagę na to, że najważniejsza jest interpretacja dokonywana przez ludzi. Posiadanie pewnych wskaźników nie oznacza „krycia się” za nimi i nie zwalnia menedżerów od głębszych interpretacji i ocen jakościowych zjawisk niemierzalnych a do grupy takich należą jednostkowe cechy członków organizacji kształtujące ich dążenia, postawy i przekonania.

Historyczne, religijne i kulturowe uwarunkowania etyki biznesu

Ojciec nauki europejskiej Arystoteles, podzielił poznanie ludzkie czyli całą wiedzę na to, czemu ta wiedza ma służyć i na bezpośrednie odniesienie osoby do osoby. W pierwszym przypadku odpowiedzią jest aktywna i twórcza postawa człowieka do otaczającego świata a poznanie winno służyć mu w kierowaniu własnym działaniem, w tworzeniu własnego życia. Takie poznanie nazwał Arystoteles poznanem praktycznym. „Technika, nauka mające służyć człowiekowi, same z siebie są niejako «neutralne» wobec człowieka [...] dobro i zło istnieje nie w przedmiotach materialnych, przyrodniczych czy technicznych, lecz w człowieku je wytwarzającym” (10, s. 5). Jest to płaszczyzna etyki, również wiedzy praktycznej służącej człowiekowi w kierowaniu własnym postępowaniem. „Jest to wiedza o ludzkim działaniu, jego podmiocie i przedmiocie, o ludzkim dobru, o ludzkich prawach i obowiązkach” (j.w.). Już w XVI wieku, w najwybitniejszym dziele Polski przedrozbiorowej Andrzej Frycz Modrzewski pisał na ten temat: „Pewnać rzecz jest, żeć przyrodzenie [*natura*] w każdej rzeczy przodek [*pierwszeństwo*] ma i okrom niego nic się człowiekowi nie powiedzie, ani w pojmowaniu nauk, ani też w dostępowaniu męstwa. Ale przedsię [*przecież*] ono samo nie uczyni człowieka doskonałym w dostąpieniu którejkolwiek rzeczy. Bo żadne przyrodzenie nie może być tak dobre, które by się nie miało zepsować, jeśli go zaniedbują, a ustawiczną zabawą [*zajmowaniem się*] ćwiczyć nie będą. Nie inaczej jeno jako pola, które chocia bywają same przez się z przyrodzenia płodne, ale abo owocu żadnego nie przynoszą, abo niepotrzebne zielska rodzą, jeśli ich oracz sprawą [*uprawą*] dobrą nie wyprawi. Zaś żadne przyrodzenie nie jest tak złe, które by się nie mogło zgodzić do sprawowania rzeczy dobrych i powinnych [*pokrewnych z nimi*]. Niech jeno do tego przystąpi pilność, stateczne przedsięwzięcie, a serce męstwa pragnące” (8, s. 47).

„Zastój” na płaszczyźnie moralnej i etycznej prowadzi do załamania się społecznego współzycia a zjawiska takie znane są z nieodległej historii. M. G. Donhoff pisze na ten temat: „społeczeństwo pozbawione etyki, która kształtowałaby międzyludzką solidarność i odgrywała rolę drogowskazu, nie jest zdolne do długotrwałego istnienia. Bez wyraźnych reguł, bez tradycji i bez minimum konsensu, określającego normy zachowań, pewnego dnia współzycie społeczne załamie się samo, jak stało się to z systemem socjalistycznym” (7, s. 9) i nie tylko. Zaabsorbowanie głośnymi konfliktami międzynarodowymi, klęskami żywiołowymi, epidemiami powoduje, że nie zwraca się należytej uwagi na powstałe już kilkanaście lat temu i nabrzmiewające do niebezpiecznych już rozmiarów zjawiska. Zbudowane z nieruchawych biurokracji rządy, w dodatku słabo współpracujące ze sobą nie radzą sobie z nimi. Zjawiska te określa się mianem „pięciu współczesnych wojen” o zasięgu globalnym, które jeśli nic tu się nie zmieni, wkrótce uczynią

każdy kraj a w konsekwencji każdą jednostkę ich uczestnikiem. Te wojny to: 1) nielegalna imigracja, 2) przemysł narkotyków, 3) szmugiel broni, 4) pranie pieniędzy, 5) podrabianie markowych produktów. Bezpośredni uczestnicy opanowali w najwyższym stopniu sztukę sieci, wchodząc w alianse strategiczne rozciągające się ponad kulturami i kontynentami¹. Tworzą silnie zdecentralizowane grupy, w których jednostki związane są silnymi więzami lojalności i wspólnoty celu oraz zorganizowane w półautonomiczne węzły zdolne do szybkiego i elastycznego działania. Występowanie takich zjawisk i na taką skalę poddaje w wątpliwość koncepcje traktujące etykę jako kategorię względną a zachowanie etyczne jako takie, które mieści się w ogólnie przyjętych normach. Według R. W. Griffina na przykład etyka to „osobiste przekonania jednostki dotyczące zachowania słusznego i niesłusznego [...] może być definiowana w kontekście jednostkowym – to ludzie mają etykę, organizacje jej nie mają. Po drugie zakres tego co uznaje się za zachowanie etyczne, jest różny u poszczególnych osób [...]. Po trzecie etyka jest względna a nie absolutna” (5, s. 135). Gdyby przyjąć taką interpretację etyki, to z punktu widzenia bezpośrednich konstruktorów opisanych powyżej „współczesnych wojen”, jest zasadne ich przekonanie, że postępują słusznie; zabezpieczają byt sobie i bliskim, dają zatrudnienie szukającym pracy, są hojni wobec ubogich. Podparcie tego przekonania sofistyczną retoryką, to prosta droga do wydzwignięcia łajdactwa na ołtarz cnoty. **Etyka, to ponadczasowa, nieodłączna, charakterystyczna cecha jednostki ludzkiej, wyraz jego człowieczeństwa (nie w przekonaniach a w postępowaniu) i warunek jego psychofizycznej harmonii z otoczeniem.** Różniące się od siebie, leżące u podstaw etyki wartości wyznawane przez różnych ludzi, w takim ujęciu nie są różnymi etykami a rezultatem deformacji tej cechy poprzez oddziaływanie wielu różnych, w poszczególnych przypadkach, czynników². Jedno ze źródeł moralności³ może znajdować się w religii⁴. Dla chrześcijanina podstawowym zbiorem zasad moralnych jest *Biblia*,

¹ W 1999 r. rynek narkotykowy wart był 400 mld dolarów. Cena grama kokainy w USA spadła (ze 156 w 1990 do 112 dolarów w 2000 r.) co świadczy o nieskuteczności metod walki z sieciami narkotykowymi mimo łożenia ogromnych środków (USA wydają na to rocznie 35–45 mld dolarów). Podobnie było na innych rynkach, np. w Kenii cena kałaznikowa spadła z 15 krów w 1986 r. do czterech w 2003 roku; za: E. Bender, *Niezapowiedziane rewolucje*, „Polityka”, 3 lipca 2004 r.

² Np. południowi Europejczycy są krytykowani przez mieszkańców Północy za korupcję w życiu publicznym. Ci zaś, z równym oburzeniem patrzą na panujący na Północy kryzys więzów rodzinnych, odrzucają krytycyzm heroldów cnót obywatelskich, którzy umieszczają swych rodziców w domach starców. W aspekcie społecznym, za swój dobrze pojęty obowiązek uważają oszukiwanie urzędu podatkowego, co na Północy uchodzi za niemoralne.

³ Nauka o moralności zajmuje się „istniejącymi normami moralnymi, a zatem ustala co w danym środowisku czy w danej epoce historycznej uchodzi, lub uchodziło za dobre lub złe [...] nie mówi co jest dobre a co złe. Tym zajmuje się etyka”, K. Wojtyła, *Elementarz...*, 1983, s. 19.

⁴ Słowo *religia* pochodzi od łacińskiego *religio*, którego pierwotnym znaczeniem było „wiąże, przywiązuje”.

dla muzułmanina – *Koran*, dla żyda – *Tora* (pierwszych pięć ksiąg Starego Testamentu) zinterpretowana w *Talmudzie*⁵. Religia umożliwiając wyznawcom odczuwanie sensu przynależności do jakiejś tradycji czy wspólnoty jest czynnikiem wiążącym ludzi wokół czegoś wspólnego, co jednocześnie nakłada na należących do wspólnoty członków specjalne obowiązki. Przynależność do wspólnoty pociągała więc za sobą posiadanie pewnych cech dystyntywnych, które w rozmaitych okresach rozmaicie się przejawiały. W prawie mojżeszowym na przykład, żniwiarzom zabraniano zbierania wszystkich kłosów z uprawianego pola i pozostawiania części z nich dla biedniejszych od siebie. Służbie dawano jeden dzień odpoczynku dla regeneracji sił na następny tydzień pracy. Każdy pięćdziesiąty rok był rokiem amnestyjnym (jubileuszowym), w którym umarzono wszelkie długi zarówno zaciągnięte tak przez poszczególne osoby, jak i firmy. Podobnie w innych tradycjach religijnych daje się zaobserwować zainteresowanie sposobami prowadzenia interesów. W islamie zabroniona jest lichwa a każda inwestycja ma zapewnić udział tak w ryzyku, jak i w zysku.

Budda nie łączył wprawdzie bezpośrednio doskonałości ducha ze sprawami ziemskimi, jak na przykład transakcje handlowe, to jednak trzy stopnie podstawowej nauki o sposobie osiągania nirwany (Ośmioraka Ścieżka) to: słusna mowa, słusne działanie, słusny sposób zarobienia na życie. W każdym z tych zróżnicowanych światopoglądowo orientacjach, wspólnym przekonaniem wyrażanym w formułowanych zaleceniach było: nie można żyć z oszustwa, nie wolno sprzeniewierzać dóbr i pieniędzy, nie wolno uprawiać zawodu wymagającego odbieranie życia (ludziom, bądź zwierzętom) lub handlowania trunkami czy narkotykami w celach innych niż medyczne. Żadnej z tych orientacji nie można jednak rozpatrywać w oderwaniu od konkretnych warunków w jakich się przejawiała. Tak co do formy, jak i swej treści, zalecenia były w istocie funkcją wzajemnych uwarunkowań w obszarach: politycznym, ekonomicznym i społecznym.

W obszarze politycznym dotyczyło to takiego postępowania, które miało doprowadzić do zwiększenia środków utrzymania i wzbudzenia oraz utrzymania prestiżu. Wobec ograniczonej ilości terenów uprawnych, łowieckich, przy ekstensywnych metodach gospodarowania i wyższego poziomu wytwarzania narzędzi, niewielkiej liczby ludności, jedynym sposobem poprawienia warunków życia społeczeństw i narodów było zagarnianie dóbr bliższych i dalszych sąsiadów. „Choroba na władzę” jaka w każdej epoce dotyka wielu przywódców, owocuje w ostatecznym rachunku ich klęską i rozpadem kierowanych przez nich systemów.

⁵ *Talmud* to zbiór religijnych i prawnych norm judaizmu, stanowiący uzupełnienie *Tory*. Został spisany z przekazywanych ustnie nauk i komentarzy rabinów w okresie od ok. 100 roku p.n.e. do ok. 400 roku n.e. (*Talmud jerozolimski*) i 500 roku (*Talmud babiloński*).

W obszarze zagadnień ekonomicznych zalecenia natury moralnej miały swe źródło przede wszystkim w oddziaływaniu czynników umożliwiających przetrwanie. Dbłość o podwładnych, wynikała w istocie z faktu zabezpieczenia sobie siły roboczej i niedoprowadzenie do jej całkowitego wyniszczenia. W relacjach ekonomicznych i etyki można wyróżnić dwa skrajne ujęcia: *ekonomizm* przyznający racjonalności ekonomicznej zdecydowany priorytet nad wymogami moralnymi, które muszą ustąpić miejsca racjom ekonomicznym jeśli idzie o sukces ekonomiczny lub walkę konkurencyjną. Drugie ujęcie reprezentuje postawa *moralizmu*, stawiająca praktyce biznesu nierealne wymagania, oderwane od rzeczywistości gospodarczej. Według K. Kietlińskiego poszukując elementów łączących etykę z biznesem, należy na wstępie odpowiedzieć sobie na następujące pytania: jaki jest związek doktryn religijnych z ekonomią? Czy religia kształtuje myśl ekonomiczną lub praktyczne zachowania? W jakiej mierze sukces ekonomiczny zależy od rozwoju człowieka i jego charakteru, będącego odbiciem wyznawanej religii? Kim jest współczesny *homo oeconomicus* i czy można rozpatrywać jego zachowania nie biorąc pod uwagę moralności i religii? (7, s. 16).

Powiązana z tym ściśle sfera społeczna była obszarem stosowania rozmaitych zabiegów zdobywania i poszerzania zakresu przychylności w sprawowaniu władzy, unikaniu konfliktów sposobami, które były bliższe chłodnej kalkulacji, niż cechom specyficznym ludzkiej naturze. Niezaakceptowane przez zainteresowane strony małżeństwa, ukrywanie własnych słabości, manipulowanie i wykorzystywanie słabości bądź niewiedzy partnerów w negocjacjach i transakcjach handlowych, były *de facto* przejawami sprytu i w zależności od posiadanych zdolności bardziej lub mniej rugującymi uczciwość. Takie postępowanie z czasem stawało się odczuwalną normą, jeśli tylko przynosiło w efekcie odczuwalne korzyści („moralność Kalego”), będąc w istocie realizacją swoistej „teorii ekwiwalentu” („nie ma nic za nic”). Rodziło to zjawisko, które w krańcowej postaci przybierały formę deformującą systemy polityczne, ekonomiczne i społeczne prowadząc w konsekwencji do ich rozkładu. I tak w zależności od konkretnych warunków (okresu, poziomu wytwarzania dóbr, sytuacji geopolitycznej narodów, tradycji, zdolności przewidywania przyszłości na bazie przechowywanych i nabywanych doświadczeń) konstruowano i stosowano zalecenia i wskazówki społecznych zachowań.

Formułowano zatem, zawarte w kodeksach doktryny dotyczące sprawiedliwej zapłaty i sprawiedliwej ceny jak na przykład to, że lekarz nie może żądać większej zapłaty za leczenie umierającego pacjenta wykorzystując w ten sposób jego ciężki stan, pracodawca nie może być obojętnym na warunki egzystencji zatrudnionych, egzaminator wymagać poza regulaminowych świadczeń itp. Regulacja problemów moralnych poprzez konstruowanie kodeksów ma swoją historię sięgającą Starożytności i od tamtych czasów ma też swych zwolenników jak i prze-

ciwników⁶. Przykładem jest tu homerycka etyka rycerska, VIII w. p. n. e., kodeks lekarski Hipokratesa – V w. p. n. e., etyka adwokacka Cyncerona – II w. p. n. e. Zwolennicy kodeksów etycznych podnoszą przede wszystkim takie zalety tych twórców jak:

- dopełnianie moralności powszechnej poprzez dostosowania jej norm do konkretnej sytuacji społecznej;
- formułowanie wzorców postępowania, którymi winno się kierować w każdym zawodzie;
- doradczy charakter wzorców osobowych;
- „bezinteresowność” o czym świadczy zawartość często antypragmatycznych zasad (honor, godność, prestiż, itp.).

Przeciwnicy zaś negują ich zasadność uważając, że:

- powszechność i uogólnianie norm jest pewną wersją relatywizmu etycznego, w związku z tym nie jest to żadna etyka;
- redukując podmiot moralny do funkcji pełnionych przez niego w życiu społecznym i zawodowym, etyka zawodowa przestaje być etyką a dbając o określone korzyści związane z wykonywanym zawodem jest „interesowna,” a więc nie należy do dziedziny moralności;
- moralność ma charakter refleksyjny i nieusuwalnie konfliktowy a kodeks etyki zawodowej sprowadza problem odpowiedzialności do posłuszeństwa normom, a to oznacza zastępowanie refleksji i indywidualnego namysłu sumienia jako kryteriów oceny, poprzez wywiązywanie się z obowiązków;
- etyka zawodowa związana jest z jakąś umową, a tryb ustalania jej norm jest często wątpliwy, a niekiedy wręcz podejrzany;
- już sama formalna strona (ulożenie kodeksu), czyni etykę zawodową relatywną w tym w tym sensie, że może ona mieć charakter koniunkturalny, a koniunkturalizm polityczny czy ideologiczny niszczy moralność.

Wylizanie zalet i wad regulacji kodeksowych w przypadku kodeksów zawodowych a etycznych w szczególności mija się z celem, gdyż wszystkie sprawdzają się faktycznie do lansowania następujących zasad: 1) postępuj tak, aby nikomu nie czynić krzywdy. 2) istnieją ściśle określone normy. Akceptujesz je – jesteś z nami. Nie akceptujesz – jesteś przeciwko nam. 3) co byś zrobił, gdybyś nie znał konsekwencji? Brak dobrej woli, wystarczającej wiedzy i dodatkowo towarzyszący temu niekorzystny splot okoliczności powodują, że traci się kontrolę nad rozwojem i wpływem zachodzących zjawisk. Zewnętrzny wyraz niemości w opanowaniu sytuacji jest zawsze mnożenie dodatkowych, oprócz już istniejących organizacji i stanowisk „kryzysowych”. Już sama potrzeba formułowania kodeksów ma charakter koniunkturalny. Potrzeba taka pojawia się w tych zawo-

⁶ Kwestię tę szczegółowo omawia M. Środa [w:] J. Jackson, *Biznes...*, 1999, s. IX–XX.

dach i instytucjach życia publicznego, które przeżywają kryzys. Tam, gdzie nie starcza zwykłej uczciwości i moralności osobistej. Im słabsza jest moralność indywidualna, tym głośniejsze jest wołanie o kodeks. Słusznie zauważa M. Środa, że kodeksy etyki zawodowej na ogół kojarzy się raczej z działalnością fasadową, „mająca na celu przysłonięcie obszarów demoralizacji a nie ich wyplenienie. Niewiara w skuteczność etyk zawodowych ma swoje źródło w przekonaniu, że człowiek uczciwy będzie uczciwy i w biznesie i w domu. Nieuczciwy będzie nieuczciwy nawet podczas spowiedzi. O uczciwości bowiem i nieuczciwości decyduje sumienie. Trudno jednak, by każdy z nas, udając się do szpitala, banku, na giełdę lub składając swój los w ręce polityków, liczył tylko na czujne sumienie, wiarę czy ogólną wrażliwość moralną” (j.w.).

Etyka biznesu w koncepcji zrównoważonego rozwoju

Z pewnym uproszczeniem można przyjąć, że etyka biznesu, czyli etyka gospodarki rynkowej jest częścią etyki gospodarczej, do obszaru której należą:

- „makroetyka (etyka w skali makro), obejmująca zagadnienia moralnych standardów (norm i reguł moralnych) obowiązujących w ramach danej gospodarki narodowej i związanego z nią społeczeństwa;
- mezoetyka, zajmująca się układem norm i reguł moralnych, które regulują funkcjonowanie poszczególnych podmiotów gospodarczych oraz innych instytucji w sferze rynku;
- mikroetyka, w ramach której rozważa się układ norm i reguł moralnych, których nakaz praktykowania odnosi się do działań jednostkowych;
- etyka zawodowa, czyli refleksja nad układem moralności praktykowanej przez przedstawicieli określonych zawodów [...];
- etyka globalna, początkowo uprawiana w postaci etyki globalnej firm, a następnie w postaci refleksji nad układem moralnych standardów w sferze międzynarodowej działalności gospodarczej, oraz dylematów i konfliktów wynikających z kontaktów między przedstawicielami różnych kultur (ekonomiczna nierówność partnerów, narzucanie reguł, naruszanie zasad sprawiedliwości, bezstronności, degradacja słabszych ekonomicznie kultur lokalnych)” (4, s. 41).

Powstanie etyki biznesu wiąże się z okresem reformacji, towarzyszącej powstawaniu współczesnego kapitalizmu, lecz początki refleksji etycznej nad gospodarowaniem można znaleźć już w kulturze starożytnego Egiptu⁷. W tych pierw-

⁷ Zachował się tekst egipskiego kapłana pochodzący z ok. 2600 r. p.n.e., znany jako *Nauki Ptahhotepa* zawierający taką radę: „Bądź szczęśliwy przez całe życie, nie czyn nic ponadto, co należy zrobić, nie skracaj czasu przeznaczanego na radość, bo oburzającą jest rzeczą marnotrawić czas przeznaczony na przyjemności. Nie trać dnia na pracę prócz niezbędnego minimum koniecznego do utrzymania gospodarstwa. Pamiętaj, że bogactwo można zdobyć, kiedy się pragnie, lecz jakiz jest pożytek z bogactwa, kiedy pragnienia wygasły”; *Elementy...*, 2004, s. 44.

szych ujęciach występuje dwojaki wpływ na działalność gospodarczą. Z jednej strony na przykład protestantyzm, odrzucając cały system rzymskokatolickiego prawa kanonicznego, odrzucił konieczność występowania Kościoła jako pośrednika między ludzkością a Bogiem. Według tej doktryny, zbawienie duszy nie zależy od własnych czynów, lecz od łaski bożej. Tak więc łaska boska staje się źródłem nieuzasadnionej własnym postępowaniem przychylności i niezasłużonych korzyści. W ramach tej doktryny nie wydawano żadnych oficjalnych oświadczeń na temat natury moralności ani jak należy postępować, pozostawiając to własnemu sumieniu. W krajach, gdzie większość ludności reprezentuje kościoły protestanckie (Niemcy, Anglia, Stany Zjednoczone), doktryna ta wytworzyła pewną moralną próżnię.

I w tej sytuacji, postępujący rozwój kapitalizmu, owocuje podnoszeniem rozwoju życia pracowników najemnych robotników. Pojawia się zjawisko „wybierania mniejszego zła”. Nędzne warunki życia robotników epoki wiktoriańskiej, zmuszonych do opuszczenia wsi tłumaczono faktem, że mieliby oni jeszcze gorzej, gdyby pozostali na roli. Pojawiają się w związku z tym opinie, że nie ma czegoś takiego jak etyka biznesu, a już sam ten termin jest wewnętrznie sprzeczny. Takie stanowisko budowane jest na głośnych przykładach skandalicznych przypadków oszustw na szeroką (międzynarodową) skalę, dokonywanych przez spółki które budują swoją pozycję drogą nieuczciwego wykorzystywania wymiernego w pieniądzu zaufania akcjonariuszy. Rzadko natomiast mówi się o firmach realizujących poprawnie swoje stosunki z pracownikami i kontrahentami. Według J. K. Galbraitha, obecny sposób organizacji licznych korporacji, ogranicza znacznie działanie bodźców skłaniających do oszukiwania klientów. Uposażenie sprzedawców dużych firm jest z góry określone i nie zależy od wysiłków maksymalizowania zysku przez negocjowanie praw nabywcy towarów czy usług (na przykład w przypadku reklamacji).

Kwestie jakimi zajmuje się etyka biznesu są kontrowersyjne. Jeden z aspektów tego problemu charakteryzuje się następująco: „niektórzy czytelnicy mogą wierzyć w «dyskryminację na odwrót», podczas gdy inni mogą być odmiennego zdania; niektórzy mogą uważać, że usprawiedliwione jest «kablowanie» na firmy, które opornie podchodzą do poprawy standardów zachowania, podczas gdy inni mogą uważać, że lojalność wobec firmy jest ważniejsza niż wszelka korzyść publiczna; niektórzy mogą sądzić, że dyrektorzy firm nie zasługują na swoje jakoby astronomiczne płace, a inni mogą zajmować stanowisko, że obniżenie płac dyrektorskich nie będzie miało znaczenia dla przeciętnego członka załogi” (2, s. 14). Rozróżnia się czasem etykę preskryptywną (normatywną), jako dyscyplinę ustalającą normy zachowania a więc to co należy, a co nie należy robić, oraz etykę deskryptywną (opisową), zajmującą się wyłącznie opisem tego, co dzieje się w sferze moralnej. W takim ujęciu etyka to badanie a moralność to, co jest bada-

ne. Obecnie w rozwiniętych gospodarkach, w porządku spraw niemal każdej firmy jest jej zaangażowanie w zrównoważony rozwój. Na poziomie elementarnym, zrównoważony rozwój zakłada przetrwanie – utrzymanie się firmy na rynku. Kulturowa interpretacja warunków przetrwania uległa zmianie od tradycyjnej, mającej charakter darwinowski, do bardziej holistycznej, ukierunkowanej na systemy. W pierwszej interpretacji utrzymywano, że firmy nieustannie konkurują ze sobą, a przetrwiają tylko te, które wygrały wojnę konkurencyjną⁸. Już w czasach Darwina pojawiały się zastrzeżenia co do etycznych implikacji teorii doboru naturalnego. Uważano bowiem, że skoro wszystko podlega zmianie i esencjalizm uznany został za iluzję, to przyjmowane dziś zasady etyki społecznej niekoniecznie będą uznawane w przyszłości⁹. W interpretacji drugiej firmę pojmuje się „jako element sieci obejmującej także inne firmy, klientów i całe społeczeństwo, a wszystkie one opierają się na podłożu środowiska naturalnego. Model zrównoważonego rozwoju wymaga by firmy zaakceptowały prawdę sprzeczną z intuicją: że dzięki altruizmowi mogą zwiększyć nie tylko swą zdolność do przetrwania, ale nawet rentowność [...]. Jeśli nie chronią naszego globalnego systemu utrzymującego życie, wystawiają na ryzyko własne powodzenie – i cała nasza kultura przemysłowa. Nie ma planety, nie ma zysków” (3, s. 60). Organizacje, które przyjęły tę argumentację przekonały się, że właściwe postępowanie może faktycznie zwiększyć rentowność. Na przykład w firmie produkcyjnej 3M w 1975 roku przyjęto program pod nazwą „Zapobieganie zanieczyszczeniom środowiska jest opłacalne”. Do dziś oszczędzono dzięki niemu ponad 750 mln dolarów. Podobnie imponujące wyniki osiągają inne firmy (j.w.). Te zaś, które podanej argumentacji nie przyjmują, lub starają się sprawiać nieuzasadnione wrażenie że przyjmują, narażone są

⁸ Rozciągnięcia zasady doboru naturalnego na rozwój człowieka i tworzonych przez niego struktur, siedem lat przed Darwinem dokonał A. R. Wallace (Darwin w 1871 r., Wallace w 1864 r.). W przeciwieństwie do badających wówczas jedynie biologiczne uwarunkowania ewolucji, Wallace kładł nacisk na jej etyczny aspekt. Różnice na poziomie psychiki i doświadczenia moralnego ze światem zwierzęcym wyraża on optymistycznie: „siła doboru naturalnego oddziałująca wciąż na struktury umysłowe człowieka, musi kiedyś doprowadzić do takiego dostosowania naszych wyższych zdolności do warunków do warunków otaczającej nas natury [...], że cały świat będzie zamieszkały przez jedną niemal jednorodną rasę, w której nie będzie jednostek niższych od najbardziej szlachetnych okazów istniejącej obecnie ludzkości”; za: J. Życiński, *Ulaskawianie natury*, Znak, Kraków 1999, s. 84.

⁹ Istotę tych zastrzeżeń wyraża opinia A. Sedgwicka, przesłana w liście do Darwina: „Uwięzienie i chwałę nauk organicznych stanowi to, iż poprzez przyczynę celową łączą one sferę materii i moralności [...]. Ty zignorowałeś to połączenie i [...] zrobiłeś co tylko możliwe, aby je zniszczyć. Gdyby rzeczywiście można było je zniszczyć (dzięki Bogu nie można) ludzkość w mej opinii, poniosłaby szkodę prowadzącą do wzrostu brutalności. Rasa ludzka mogłaby ulec zdegradowaniu do stopnia niższego niż miało to miejsce w jakichkolwiek zdarzeniach zanotowanych w historii” (j.w.).

na kłopoty i niekiedy znaczne straty. „Każde społeczeństwo określa, jakie typy zachowania organizacji dopuszcza, jakie zaś wyjmuje spod prawa. Organizacje, które nie spełniają tych społecznych oczekiwań, mogą się spotkać z różnymi konsekwencjami, włącznie z publicznym upokorzeniem, utratą rynku i sankcjami prawnymi. Czynnikiem, które decydują o tym, jak organizacja będzie reagować na swe otoczenie społeczne, są etyka indywidualna członków organizacji oraz społeczna odpowiedzialność samej organizacji” (5, s. 135). Przed jednym z najtrudniejszych i najbardziej kontrowersyjnych problemów, z jakimi mają do czynienia współczesne organizacje stała na przykład firma Mobil Corporation.

Firma zapoczątkowała działania w dziedzinie produkcji plastikowych worków na śmieci z serii Hefty, jako ulegające biodegradacji. Niemal od razu po uruchomieniu nowej kampanii reklamowej przekonującej, że worki te ulegają rozkładowi w sposób nieszkodliwy dla środowiska, ich sprzedaż wyraźnie wzrosła. Niestety w ślad za tym nasiliła się również krytyka firmy i jej enuncjacji. Okazało się, że worki na śmieci tej firmy rzeczywiście ulegają rozkładowi biologicznemu, ale tylko wtedy, gdy są bezpośrednio wystawione na światło słoneczne. Ponieważ jednak większość takich worków łąduje w dołach, przywalona innymi workami, tylko niektóre mają szansę przetworzyć się w kompost, czyli spełnić warunek „biodegradacji”. Wiele stanów, a także Federalna Komisja Handlu próbuje zmusić nie tylko Mobila, ale i wszystkie inne firmy, które wykorzystują w swych reklamach argumenty ekologiczne, do większej rzetelności. Stan Texas np. zaskarżył przesadne enuncjacje Mobila. Mimo że Mobil nie uznał się winnym, wniósł odpowiednia opłatę i wycofał się ze swoich twierdzeń.

Źródło: R. W. Griffin, *op. cit.*, s. 135.

Jeszcze dziesięć lat temu, zrównoważony rozwój traktowano jako synonim ochrony środowiska uważając, że jeśli firma traktuje środowisko naturalne w sposób odpowiedzialny, to już wywiązuje się z obowiązków działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. W latach 90. pojawiło się pojęcie kapitału społecznego i nowa koncepcja zrównoważonego rozwoju. Zgodnie z nią, zrównoważony rozwój „wymaga zharmonizowania trzech elementów: ochrony środowiska, wzrostu gospodarczego oraz kapitału społecznego” (j.w.). Rozwiniętą koncepcję kapitału społecznego¹⁰ sformułował w latach 80. francuski socjolog P. Bourdieu, według którego kapitał społeczny jest dobrem, zasobem przynależnym jednostce z racji takiego a nie innego urodzenia. „Jest to sieć kontaktów znajomości, powiązań,

¹⁰ Pojęcie kapitału społecznego zostało użyte po raz pierwszy przez L. Hanifan, która w 1916 r. wydała pracę dotyczącą reformy systemu szkolnictwa; *Elementy...*, 2004, s. 51.

przynależności do organizacji i stowarzyszeń, która stwarza jednostce lepsze możliwości uzyskania innych społecznie cenionych zasobów – bogactwa, władzy, prestiżu itp.” (4, s. 51). W tym ujęciu kapitał społeczny jest dobrem jednostkowym w podwójnym sensie: indywidualnego dostępu jednostki do różnego rodzaju dóbr osiągniętych w życiu społecznym oraz w sensie korzyści osobistych uzyskiwanych dzięki świadomemu wykorzystywaniu i odtwarzaniu pozytywnych relacji społecznych¹¹. Zwraca się tu uwagę na ważny aspekt funkcjonowania kapitału społecznego jakim jest istnienie trzech poziomów praktykowania form współpracy:

- „poziomu mikro; relacje jednostkowe, bezpośrednie, agenturalne;
- poziomu mezo: relacje jednostkowe i grupowe, np. współdziałanie przedsiębiorstw w ramach określonych struktur społecznych (m.in. w ramach rynku);
- poziomu makro: możliwości inicjowania praktyki współpracy z uwagi na instytucje społeczne oraz polityczne, takie jak ustroj polityczny i gospodarczy, prawo, instytucje kontroli społecznej, uprawnienia obywatelskie” (j.w., s. 53).

Obecnie coraz bardziej stanowczo wymaga się od firm uwzględniania zagadnień sprawiedliwości społecznej takich jak polaryzacja bogactwa, uprzywilejowanie grup, prawa mniejszości itp. Natomiast w sprawach nie obejmujących zagadnień społecznych pojawiają się nowe strategie. Jedną z nich, należąca do najmłodszych, jest **strategia ekowydajności**. Sprowadza się ona w zasadzie do spostrzeżenia, że firma może oszczędzać środki, oszczędzając środowisko. Na przykład pieniądze oszczędzone na ograniczaniu zużycia mediów (prąd, gaz, woda, substytucja surowcowo-materiałowa itp.) trafiają bezpośrednio do ostatecznego wyniku finansowego. Jednak to, że środki w ten sposób zgromadzone są na ogół reinwestowane w nowe projekty sprawia, że w skali całego systemu strategia ekowydajności jest mało efektywna.

Wrażliwość na środowisko z wrażliwością na los pracowników łączy **strategia ekoiniacji**. W 2005 roku w General Electric ogłoszono projekt pod taką

¹¹ Na Uniwersytecie w Darmstadt przeprowadzono pod kierunkiem prof. Michaela Hartmanna badania ponad 6,5 tys. życiorysów prawników, inżynierów i ekonomistów, posiadających doktorat – czyli drogę zawodową tych osób z wyższym wykształceniem, które w biznesie i innych ważnych społecznie dziedzinach mają największe szanse na zajęcie kierowniczych stanowisk. Stwierdzono, że w przypadku takiego samego wykształcenia pochodzenie społeczne w decydujący sposób wpływa na to, kto otrzyma pracę na najwyższym szczeblu w biznesie. W czterystu największych niemieckich firmach szansa na objęcie wysokiego stanowiska przez młodych pracowników z tytułem doktora wywodzących się z wyższej warstwy mieszczaństwa jest dwa razy większa, a dla pochodzących z bogatego mieszczaństwa nawet trzy razy większa – niż w przypadku dyrektorów z klasy średniej i środowiska robotniczego. Wytrwałość czy indywidualna wola osiągnięcia sukcesów odgrywają – według M. Hartmanna – wbrew pozorom niewielką rolę. O skali zjawiska świadczy fakt, że 80% ludzi na szczeblach kierowniczych w Niemczech, pochodzi z najwyższych trzech procent społeczeństwa, „którym przynależność do elity wpajano od kołyski”. Wywiad dla GEO distr. by News Service, 2004, przedruk „Forum” 2004, nr 39.

nazwą dotyczący rozwoju i wdrażania technologii chroniących środowisko, pozwalających zaoszczędzić energię, obniżyć emisję zanieczyszczeń i ograniczyć zużycie paliw kopalnych. Zadbano przy tym o świadome uczestnictwo w tych procesach własnej załogi a nawet szerszej opinii publicznej. Koncern wyznaczył bowiem swoje cele i zadania tak, by opinia publiczna mogła kontrolować postępy w ich realizacji. Celem etyki biznesu jest więc nie osądzanie tego co się odkryje jako moralnie poprawne lub niepoprawne, ani poprawianie tego, lecz zdanie sprawy z faktycznych moralnych postaw i zachowań ludzi interesu.

Dylemat: ekonomia działania – etyka działania

Imponujący wzrost możliwości poznawania i opanowywania rzeczywistości jaka nas otacza, znajduje swój wyraz w niespotykanym dotąd poziomie uposażenia materialnego społeczeństw a rosnący dobrobyt materialny zmienia postawy ludzi i sposoby zachowań. Zwiększający się zakres komplementarności i substytucji dóbr wzbogacał i łagodził alternatywne wybory rozwiązań w konkretnych sytuacjach. Opanowywanie chorób, doskonalenie sposobów uprawy roli, rozwój wymiany towarowej za pośrednictwem pieniądza, wyrównywanie różnic w potęgde militarnej państw rozwój przemysłu sprawiły, że dotychczasowe sposoby kształtowania dobrobytu i bezpieczeństwa stawały się stopniowo coraz mniej przydatne. Zbędnym stało się eliminowanie ze społeczności w sposób nieludzki jednostek ułomnych (Sparta), oszukiwanie w bezpośredniej wymianie towarowej (pieniądz), poszerzanie areału upraw i zwiększanie liczby zatrudnionych drogą podbojów i aneksji (Aleksander Macedoński, Rzym), demonstrowanie siły dla uzyskania przodującej roli (czasy współczesne). Naturalną konsekwencją obserwacji tych zjawisk jest pojawienie się pytania: czy postęp materialny prowadzi do postępu moralnego? Wobec problemów, jakie w erze rozwiniętej technologii przychodzi rozwiązywać tak instytucjom społecznym i politycznym, jak i poszczególnym ludziom, nie mogą wystarczać doraźne argumenty ze strony etyki, formułowane dla uzasadnienia przyjmowanych stanowisk. Większość współczesnych procesów decyzyjnych jest tak skomplikowana i uczestniczy w nich tak duża liczba jednostek, że nie jest możliwe dokładne określenie ich struktury a w tej strukturze – biznesu. Według nich, dobry biznes nie jest biznesem zgodnym z jakąś z góry ustaloną zasadą, lecz biznesem, w którym działają dobrzy ludzie. Taka dobra osoba „powinna być osobą z charakterem, odporną na pokusy natychmiastowej, krótkoterminowej przyjemności. Powinna wiedzieć, że większość tego, co ma w życiu wartość, nie jest osiągalna łatwo i od razu. Taka osoba nie będzie przywiązywała nadmiernej wagi do zasad i przepisów, będzie miała odwagę działać twórczo, popierać i stosować nowe idee, czasami opierać się na intuicji” (2, s. 146). Jeśli by tę idealistyczną koncepcję uznać za wzorcową, należałoby ją uzupełnić o okre-

ślone przez Arystotelesa pojęcie *bycia dobrym*, które odnosi się do funkcji lub działalności charakterystycznej dla jakiejś *rzeczy*¹². Dostarczanie broni zwaśnionym stronom po korzystnych cenach, z punktu widzenia korzystnych interesów jest prawidłowe, lecz moralnie wątpliwe. Sytuacje, w których ludzie stają wobec trudnych wyborów w rozumieniu potocznym utożsamiane są z dylematami, chociaż nie zawsze mamy z nimi do czynienia. Według J. Jackson „dylemat pojawia się w sytuacji, w której zmuszeni jesteśmy do wybierania między wariantami postępowania, z których żaden nie wydaje się możliwy do zaakceptowania – cokolwiek zrobisz, wydaje się niesłuszne” (6, s. 55). Natomiast konieczność wyboru między różnymi możliwościami, z których każda jest uzasadniona a wybór jednej z nich nie jest z moralnego punktu widzenia postępowaniem niesłusznym nie jest dylematem lecz problemem. W życiu gospodarczym mamy do czynienia z dylematem moralnym w sytuacji, „w której jakkolwiek byś postąpił, postąpisz w sposób niedopuszczalny z moralnego punktu widzenia [...]. Problemy moralne pojawiają się w biznesie tak samo powszechnie, jak w życiu. Stajesz wobec nich w sytuacji, w której z moralnego punktu widzenia istnieją mniej lub bardziej właściwe sposoby działania, tylko nie jest jasne, które z nich byłyby najlepsze” (j.w.). Ważnym w tym kontekście dla obecnych i przyszłych pokoleń, jest problem, jakim zajmuje się ekonomia zasobów naturalnych, badając prawidłowości procesów eksploatacji zasobów w gospodarkach rynkowych i zasad, jakie winny być stosowane w szerokim interesie społecznym, w rozumieniu społeczeństwa, jako wspólnoty nie tylko międzynarodowej, ale i międzypokoleniowej. Obecne sposoby i rozmiary eksploatacji zasobów naturalnych odnawialnych (gleba, lasy, zwierzyzna, ryby itd.) i nieodnawialnych (kopalne nośniki energii, surowce mineralne itd.), wyznaczają możliwości ich eksploatacji przez przyszłe pokolenia. Pojawiają się w związku z tym problemy natury moralnej. Zasoby stają się przedmiotem rywalizacji pokoleń współczesnych i przyszłych, a w tej rywalizacji te drugie są na straconej pozycji. Wobec tego, każdy akt gospodarowania nimi winien podlegać etycznej kontroli. A oto charakterystyczne dla czasów współczesnych przykłady dylematów etycznych, które można rozpatrywać na poziomach: A – globalnym, B – lokalnym, C – jednostki, D – mieszanym.

¹² Według Arystotelesa czyny dobre, to czyny dokonane przez dobrego człowieka, a dobry świat nie jest światem, który odpowiada jakiejś z góry ustalonej zasadzie. Jest to raczej świat zaludniony dobrymi ludźmi. „Ponieważ etyka nie jest nauką demonstratywną (w której przeprowadza się dowody) i ponieważ nie ma w niej jednoznacznych odpowiedzi, dobrej osobie potrzebny jest inny rodzaj rozumowania niż rozumowanie naukowe. Zdolność do podejmowania rozsądnych decyzji w sytuacjach, w których nie ma jedynie słusznych odpowiedzi, jest oznaką *fronesis*, świadczy o mądrości praktycznej”; D. Chryssides George, *Wprowadzenie...*, 1999, s. 146). Innymi słowy, *fronesis* jest umiejętnością stosowania w nowych sytuacjach tego, czego nauczyliśmy się w przeszłości.

Przykład pierwszy – poziom A – „palenie albo zdrowie”

W 1954 roku Amerykańskie Towarzystwo do Walki z Rakiem oraz Brytyjska Rada Badań Medycznych niezależnie od siebie opublikowały wyniki badań, w których wykazano powiązania palenia tytoniu z rakiem płuc. Początkowo producenci papierosów promowali je na zasadzie środków zwiększających ich bezpieczeństwo: filtry, cygarniczki. Stwierdzono jednak, że palacze nie życzą sobie, aby przypomniano im o zagrożeniach dla zdrowia. Ograniczenia prawne nie pozwalają na reklamowanie zalet poszczególnych gatunków papierosów. Ogromne zyski przemysłu tytoniowego motywowały producentów do szukania sposobów obejścia ograniczeń. Pierwszą spółką tytoniową, która obeszła ten problem była firma Benson and Hedges uciekając się do reklamy „abstrakcyjnej”. Pominąwszy obligatoryjne ostrzeżenie o szkodliwości palenia, w reklamach tej firmy w ogóle nie wspomniano o papierosach, nawet nie wymieniano ich nazwy. Pierwszą z tej serii była słynna reklama „deszczowych papierosów”, ukazująca parasolkę z „czystego złota”, z której kapały papierosy o ukośnym kształcie przedstawiające krople. („Czyste złoto” było sloganem firmy). Reklamy tej nie poprzedzały żadne badania rynku, a jednak odniosła zdumiewający sukces.

Źródło: D. Cryssides George, *Wprowadzenie...*, 1999, s. 462.

Przykład drugi – poziom B – „dobry menedżer a zły etycznie wybór”

Przed ponad 40 laty do komórki medycznej firmy Johns Manville a za jej pośrednictwem do najwyższego kierownictwa zaczęły docierać wiadomości wskazujące na to, że oddychanie powietrzem zawierającym pyłki azbestu powoduje azbestozę, wycieńczającą chorobę płuc, a także jest przyczyną raka płuc i innego nowotworu – międzybłoniaka, nieuchronnie śmiertelnych chorób. Kierownictwo firmy zakazało badań i zdecydowało, że polityka firmy wymaga ukrycia tej informacji przed zagrożonymi pracownikami. W ukrywaniu sprawy (dla własnych egoistycznych korzyści) uczestniczył personel medyczny firmy. Motywem były przede wszystkim pieniądze. W szczególnie przygnębiającym zeznaniu pewien prawnik przypomniał, jak 40 lat temu przepytывał radcę prawnego korporacji na temat polityki ukrywania przed pracownikami wyników prześwietleń rentgenowskich klatki piersiowej. Zapytał go: „czy chce mi pan powiedzieć, że wolicie pozwolić im na dalszą pracę, aż padną martwi?” „Tak – brzmiała odpowiedź – w ten sposób oszczędzamy mnóstwo pieniędzy”. Firma ukryła przed pracownikami informacje o zagrożeniu związanym z azbestem, zamiast poszukiwać bezpiecznych sposobów obchodzenia się z nim, ale to było znacznie bardziej kosztowne, niż wypłacanie odszkodowań.

Źródło: j.w., s 75.

Przykład trzeci – poziom C – „wybór mniejszego zła”

W kraju, dziewięć ustaw i około pięćdziesięciu rozporządzeń reguluje kwestie związane z różnego typu odpadami. Mimo to kilometry kwadratowe lasów i kilometry przydrożnych rowów zamieniane są w wysypiska śmieci. Według szacunków, składowiska śmieci zajmują ok. 12 tys. ha i znajduje się na nich ok. 2 mld ton odpadów. W domowych piecach spalane są natomiast plastikowe opakowania po produktach spożywczych. Niewiedza o dramatycznych skutkach takiego postępowania jest łatwa do uzupełnienia poprzez niekosztowne akcje informacyjne. Powodem bagatelizowania ryzyka (w czasie spalania plastyku, zwłaszcza w niskiej temperaturze, powstają trujące związki chemiczne: dioksyyny, furany i kwas chlorowodorowy. Dioksyyny to trucizna 10 000 razy groźniejsza od cyjanku potasu, a ich działanie jest widoczne dopiero po pewnym czasie) są przede wszystkim względy ekonomiczne, które mają szczególne znaczenie w przypadku gospodarstw biedniejszych. Oszczędza się w ten sposób na paliwie i wywózce śmieci. W sytuacji konieczności dokonania wyboru między ryzykiem utraty zdrowia w wyniku oziębiania organizmu a utratą zdrowia w wyniku jego stopniowego zatrucia, wybierane jest z reguły ryzyko pierwsze jako w danej chwili najbardziej realne.

Przykład czwarty – poziom D – „krucha sława”

Narastająca konkurencja wyzwała wiele niekorzystnych zjawisk również w świecie nauki. Dzień po dniu zwiększa się nieustannie liczba badaczy, stanowisk jest niewiele a wyniki trzeba uzyskiwać coraz szybciej. Zjawisko manipulowania danymi nie jest niczym nowym. Zdaniem historyka nauki G. Geisona z Uniwersytetu Princeton w New Jersey nawet słynny bakteriolog Louis Pasteur (1822–1895) często nie trzymał się norm naukowych i etycznych, o których tak chętnie pisał w swoich pracach [...] podawał cudze skuteczne metody leczenia z a własne, nie wspominając nawet o ich prawdziwych autorach. Niemal podręcznikowym przykładem naukowego oszustwa jest sprawa sir Cyrila Burta cieszącego się za życia (zm. w 1970 r.) sławą jednego z najznamienitszych angielskich psychologów. To właśnie jemu przypisywano odkrycie, że noworodki dziedziczą zasadniczy zrąb inteligencji po rodzicach, a tylko znikomą jej częśćkę zawdzięczają procesowi wychowania. Jego ustalenia miały zasadniczy wpływ na metody wychowawcze w Anglii i Stanach Zjednoczonych, a jemu samemu za zasługi dla nauki przyznano tytuł szlachecki. Przeglądając materiały do jego bibliografii profesor Leslie Hearnshaw z Uniwersytetu Liwerpoolskiego odkrył jednoznaczne wskazówki, że „w naukowo przeprowadzonym dowodzie” na dziedziczenie inte-

ligencji słynny psycholog nagiął dane do swoich potrzeb. W rozmaitych artykułach i recenzjach zamieszczanych w swoim piśmie „Journal of Statistical Psychology” Burt publikował pod pseudonimami istne hymny pochwalne na temat własnych prac albo rozprawiał się z ich krytykami. Nie cofał się nawet przed pisywaniem pod wymyślonymi nazwiskami rzekomych krytycznych listów od czytelników, którym następnie dawał odpór jako wydawca specjalistycznego pisma.

Źródło: L. Burgin, *Błędy...*, s. 122–123.

Przedstawione przykłady różnią się między sobą, ale mają jednak pewną oś wspólną: prowokują najstarsze w świecie pytania o ludzkie zachowanie i ludzkie oceny w zwykłych, codziennych sytuacjach, w których zwykle uczciwi, rozumni, współczujący ludzie postępują nieczule, oszukańczo i przewrotnie. W wyjaśnieniach tego zjawiska Chryssides i Kaler odsyłają do czterech rodzajów racjonalizacji, jakimi od wieków ludzie usprawiedliwiali kwestionowane postępowanie. „Ludzie robią coś złego bo wierzą, że ich czyny nie są «naprawdę» nielegalne lub niemoralne; że leżą w najlepszym interesie jednostki lub firmy; że nigdy nie wyjdą na jaw; że pomogą firmie i firma je wybaczy” (2, s. 74).

W zagadnieniach dotyczących gospodarowania zasadniczym pytaniem jest: w jakim stopniu system gospodarki rynkowej jest w stanie antycypować i łagodzić sytuacje deficytów wywołanych gospodarowaniem, zanim stworzą one zagrożenie dla ludzi. Dla etyki zaś istotnym jest uprzedzanie i korygowanie tych sytuacji, zanim naruszą one drastycznie normy moralne. Panujący dotychczas w interdyscyplinarnych (w szczególności filozoficznych) badaniach nad gospodarowaniem model, który jako metodę (kryterium) uprawomocnienia decyzji gospodarczych każdego szczebla formułował zasadę oszacowywania jej następstw, walczył z wieloma trudnościami metodologicznymi. Modele matematyczne są zawodne. Nie da się bowiem, nie mogąc zidentyfikować i wykazać istnienia żadnych stałych, dostatecznie precyzyjnie antycypować następstw konkretnych aktów gospodarczych (na obszarze gospodarowania zasobami. Oszacowywanie następstw zawodzi tym bardziej, gdy się próbuje prognozować nie tylko tzw. następstwa fizyczne, ale usiłuje ująć w bilans następstwa społeczne w jednostkach monetarnych. Problematyka naturalnego i społecznego środowiska gospodarowania jest zbyt kompleksowa, aby mogła zostać dokładnie oszacowana; czasami nie można nawet oszacować tego, czy zostały osiągnięte zamierzone cele.

Wobec tego oszacowywanie następstw gospodarowania ogranicza się z reguły do analizy ryzyka. Poza tym, jeżeli się robi prognozy i w oparciu o prognozy wartościuje, to jest to forma błędu naturalistycznego (deskrytywistycznego) – wnioskowanie z „niepewnej faktyczności” na bardzo niepewne „powinno się”.

Próbuje się konstruować inne metody. Jedną z ciekawszych prób jest metoda scenariusza. Jest ona bardziej zorientowana na teorię działania, niż na teorię następstw. Mówi się o miękkiej formie sterowania rozwojem gospodarczym – za pomocą ideałów. Ideały to pewne ogólne wizje działania, wizje wykorzystania czegoś – sformułowany jest wspólny cel, a każdy zmierza do niego swoją drogą. To, co jest zaletą tej metody: umożliwia ona radykalną redukcję kompleksowości. W oparciu o ideały łatwiej ludzi pobudzić do wspólnego działania, niż w oparciu o szczegółowe instrukcje. Zaletą ideału w porównaniu do pojęcia jest obrazowość. Im dokładniejszą wiedzę o sytuacji działania mają ludzie, tym bardziej wzrastają koszty przygotowania decyzji i od pewnego progu kosztów, ludzie w ogóle nie mogą już działać. Etyce stosowanej (zorientowanej problemowo), chodzi bardziej o wartościowanie celów i środków, niż o wartościowanie następstw. Tym, co etykę stosowaną czyni czymś „nowym” nie są „nowe zasady” lecz raczej fakt, że era technologiczna przynosi wraz ze sobą problemy, które – z powodu ich wysokiego stopnia kompleksowości – nie dają się rozwiązywać według naczelných, najogólniejszych zasad, lecz wymagają rozwiązań według skomponowanego zestawu reguł o rozmaitych stopniach ogólności. Potrzeba więc takiej teorii, która będzie świadoma, że dysponuje tylko bardzo problematyczną wiedzą o przyszłych następstwach obecnych działań gospodarczych. Teza o ograniczonym wzroście nie jest całkowicie fałszywa. Wyczerpujący i interesujący sposób omawia ten problem francuski ekonomista A. Sauvy (9). Nie można na przykład dzisiaj nawet w przybliżeniu oszacować, kiedy skończą się rezerwy ropy. Mamy jednak moralny obowiązek zapewnić przyszłym ludziom środki zastępcze dla ropy, zanim to nastąpi. Wiemy także, że stopniowe przestawianie ludzkości na odnawialne źródła energii spowoduje podrożenie energii, co w języku ekonomii wyrazi się tym, że społeczeństwa będą miały mniej pieniędzy w innych obszarach życia, a to wymusi rezygnację z wielu dzisiejszych form konsumpcji.

Powyżej przedstawiono dylematy zespołów i pojedynczych ludzi w sytuacjach, kiedy trudno jest określić obszary indywidualnego wpływu i odpowiedzialności. W każdym z podanych przykładów, mamy do czynienia z trudnymi problemami uczciwości i odpowiedzialności, a więc problemami o nieostrych granicach, określających co konieczne, a tym co właściwie z punktu widzenia przyjętych kryteriów etycznych (wartości, normy, sumienie).

Bibliografia

- [1] Arystoteles, *Etyka wielka*, PWN, Warszawa 1978.
- [2] Chrysidēs G. D., Kaler J. H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999.

- [3] Frankel C., *Ziemia, mamy problem*, [w:] *MBA – praktyczne idee najciekawszych umysłów biznesu*, MAT, Warszawa 2005.
- [4] *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004.
- [5] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
- [6] Jackson J. H., *Biznes i moralność*, PWN, Warszawa 1999.
- [7] Kietliński K., Reyes V. M., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Kraków 2003.
- [8] Modrzewski Frycz A., *O poprawie Rzeczypospolitej księgi czwore*, NWP, Piotrków Trybunalski 2003.
- [9] Sauvy A., *Croissance zero*, Economica, Paris 1973.
- [10] Wojtyła K., *Elementarz etyczny*, Lublin 1983.
- [11] „Zarządzanie na Świecie” 2006, nr 1.

Summary

In the article we present dilemmas of teams and individual persons in situations, in which it is difficult to qualify areas of influence and responsibility. We provide examples of the situations of dealing with brain teasers about not sharp limits. They qualify what is necessary and what is appropriate from the point of view of accepted ethical criteria (values, norms, the conscience). The ability to right estimations lowers the excessive faith into indications.

Miejsce kultury organizacyjnej w metodach wyceny wartości przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Współcześnie istnieje wiele metod wyceny wartości przedsiębiorstwa, pozwalających ustalić przedział cenowy, jako podstawę negocjacji przy akcie kupna – sprzedaży. Analiza klasycznych – podręcznikowych metod wyceny, począwszy od metod o charakterze majątkowym, poprzez metody dochodowe, skończywszy na metodach mieszanych, staje się podstawą twierdzenia, iż metody te nie uwzględniają istotnego czynnika determinującego wartość przedsiębiorstwa, jakim jest kultura organizacyjna.

Powyższa teza może budzić wątpliwości przy rozpatrywaniu metod mieszanych – uwzględniających wartość reputacji przedsiębiorstwa. Aczkolwiek już samo porównanie definicji reputacji oraz kultury organizacyjnej może doprowadzić do inferencji, iż obie wartości to nie synonimy. Pojęcie kultury organizacyjnej jest pojęciem dużo szerszym, mającym znacznie większy wymiar. Już na poziomie analizy słownika wyrazów obcych można znaleźć następujące synonimy słowa reputacja – „renoma”, „dobre imię”, „sława”, „rozdźwięk”. Jednocześnie syntetyczne określenie wymiarów kultury organizacyjnej pozwala stwierdzić, iż jest to pojęcie wielopłaszczyznowe, wieloaspektowe i nader złożone.

Kulturę organizacyjną można zdefiniować na różne sposoby, aczkolwiek warto przytoczyć najpopularniejsze definicje literatury światowej, oraz dla przykładu definicję B. Fryzeł, która bogato ujęta i rozbudowana jednocześnie według teoretyków przedmiotu nie ujmuje wszystkich aspektów badanej sfery przedsiębiorstwa. B. Fryzeł, określa kulturę organizacyjną jako – „zbiór zasad i wartości obowiązujących w danej społeczności organizacyjnej w sposób naturalny, opisujących postawy, stosunki międzyludzkie, a także styl funkcjonowania organizacji, wytworzone w drodze ewolucji organizacji i jej dostosowań do otoczenia oraz mających cechy zarówno zmiennej wewnętrznej, która poprzez sztuczne modyfikowanie w procesach zarządzania legitymizuje istnienie organizacji oraz może

przesądzać o posiadaniu przez nią konkurencyjnej jak i będących środowiskiem dla procesów zarządzania¹.

Na podstawie tej definicji można wyróżnić następujące wymiary kultury organizacyjnej:

- zasady obowiązujące daną organizację,
- normy,
- zwyczaje,
- postawy,
- charakter i formy stosunków międzyludzkich,
- wartości.

Ciekawym ujęciem pojęcia kultury organizacyjnej jest definicja Ł. Sułkowskiego, który określa kulturę jako schemat, według którego pracownicy myślą i postępują – „Kultura organizacyjna sprowadza się do schematycznych sposobów myślenia, odczuwania i reagowania, nabytych i przekazywanych głównie poprzez symbole, będące tworem grup ludzi i zawierające konkretyzacje w postaci artefaktów, samo sedno kultury stanowią tradycyjne wyobrażenia, a w szczególności przypisane im wartości². Schemat ten jest następnie wykorzystywany dla realizacji celów przedsiębiorstwa, co podkreśla C. Sikorski, określając kulturę organizacyjną jako – „system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych³”.

Każda definicja zawarta w tabeli 1 zawiera specyficzne spostrzeżenia jej autora. Na ich podstawie można mniemać, iż o kulturze organizacyjnej może świadczyć reputacja przedsiębiorstwa, ale nie rozumiana jako przede wszystkim wartość marki, oraz wypracowanej przez długie lata działalności na rynku opinii o przedsiębiorstwie, czy też jej produktach. Można również pokusić się o stwierdzenie, iż reputacja jest jedną ze składowych kultury organizacyjnej. Dlatego też ten argument przemawia za dokonaniem korekty metod wyceny przedsiębiorstwa o dodatkowy czynnik, jakim jest kultura organizacyjna.

Kultura może być także rozumiana w sposób dwupłaszczyznowy, dwupoziomowy. Takie ujęcie prezentują H. Doorewaard oraz W. de Nijs. Autorzy dzielą różnicą kulturę organizacyjną na warstwę jawną, oraz warstwę ukrytą⁴. Pierwsza z nich zawiera między innymi:

- nazwę przedsiębiorstwa,
- jego dotychczasowe doświadczenia,

¹ B. Fryzeł, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2004, s. 23.

² L. Ziemniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 420.

³ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 230.

⁴ H. K. Rampersad, *Kompleksowa karta wyników, jak przekształcać zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki*, Placet, Warszawa 2004, s. 334.

Tabela 1. Pojęcie kultury organizacyjnej w literaturze przedmiotu

| Autor | Kultura organizacyjna to: |
|------------------------------|---|
| G. Morgan | „zbiór cech charakterystycznych funkcjonowania danej organizacji, które znajdują odzwierciedlenie w postawach i zachowaniach pracowników. Kultura organizacyjna polega na charakterystycznych zdolnościach, które w wyniku ewolucji stają się cechami podkreślającymi sposób funkcjonowania organizacji przez to, że są wbudowane w postawy i zachowania jej pracowników i jako takie przestają być przez kogokolwiek kwestionowane. Stają się naturalnym, integralnym elementem organizacji – jej zmienną wewnętrzną, którą organizacje mogą manipulować, zarządzać lub wytwarzać jako produkt uboczny” ⁵ |
| B. Berger | „całość stylów życia rozmaitych grup ludzkich, stosunków w tych grupach i postaw ich członków, a także uznawanych przez nich wartości, przekonań, norm i sposobów poznawania świata” ⁶ |
| M. Bower | „sposób, w jaki wykonujemy rzeczy, które nas otaczają” ⁷ |
| C. Geertz | „wytwarzanie znaczeń, z których istoty ludzkie czerpią swoje doświadczenie i wzorce w działaniu” ⁸ |
| E. Jacques | „kultura organizacji jest zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznawać nowi członkowie i przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy” ⁹ |
| R. Deshpande i R. Parasurman | „kultura organizacyjna polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę między tym, co formalnie obowiązujące, a tym, co się faktycznie dzieje” ¹⁰ |
| E. H. Schein | „kultura to wzór podzielanych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej ingerencji, działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe, a przeto wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów” ¹¹ |
| G. Hofstede | zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej, to: Bohaterowie, którzy posiadają właściwości wysoko cenione w danej kulturze, • „Symbole, warstwa najbardziej zewnętrzna, a więc widoczne elementy, które dla danej społeczności mają szczególne znaczenie, • Rytuały, czyli zbiorowe aktywności merytoryczne zbędne, ale istotne społecznie, a przynajmniej za takie uważane, wartości, które spajają elementy składowe kultury, będące uogólnionymi tendencjami preferowania pewnych stanów rzeczy nad inne” ¹² |

Źródło: opracowanie własne.

⁵ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 159.

⁶ *Kultura przedsiębiorczości*, red. B. Berger, Rój, Warszawa 1994, s. 14.

⁷ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 2.

⁸ *Ibidem*, s. 2.

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ *Ibidem*.

¹² C. Cooper, C. Cox, P. Malin, *Organizacje, a kontrakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2000, s. 233.

- cele,
- zwyczaje,
- liderów.

Druga warstwa ukryta to aksjomaty, wypracowane do tej pory, motywy, nadzieje oraz wypracowane zwyczaje.

W literaturze przedmiotu nie pojawiają się negujące opinie na temat wpływu kultury organizacyjnej na kreowanie wartości dodanej w przedsiębiorstwie. Wpływ ten może mieć charakter zarówno dodatni jak i ujemny, szczególnie w przypadku toksyczności kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Owa toksyczność w polskich realiach jest coraz łatwiej dostrzegalna – wskazywać na ten fakt mogą chociażby przykłady tak dużych firm jak chociażby – „Konstar”, czy też „Biedronka”. Toksyczność kultury w przypadku obu przedsiębiorstw objawiała się w łamaniu prawa, o permanentnym i nader szkodliwym charakterze w stosunku do klientów oraz pracowników. W efekcie tych działań obie firmy utraciły dobrą, wypracowywaną przez lata reputację. Do takiego stanu rzeczy doprowadziła zaledwie kilku dniowa akcja medialna.

Toksyczność kultury organizacyjnej – jej negatywny wymiar doprowadziły do natychmiastowego zerwania kontraktów przez odbiorców w pierwszym przypadku, oraz do wzrostu kosztów pozostałej działalności operacyjnej w przypadku drugim. Obie formy w konsekwencji wpłynęły na poziom generowanego zysku, w skuteczny i znaczny sposób obniżając go. Można zaobserwować znacznie więcej podobnych przykładów toksyczności kultury organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach.

W przeprowadzonych obserwacjach toksyczność kultury organizacyjnej polega na specyficznej dla jednostki jakości środowiska wewnętrznego, mające negatywne następstwa w postaci:

- braku poczucia tożsamości pracowników, oraz ich lojalności,
- labilności całego systemu,
- braku spójności organizacji,
- wysokiego stopnia niepewności i ryzyka,
- braku spójności pomiędzy celami organizacji i celami pracowników,
- braku poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- braku możliwości generowania większego zysku, w sposób innych niż restrukturyzacja.

L. Zbiegień-Maciąg dokonuje rozróżnienia na pozytywną i negatywną kulturę. W rozumieniu autorki kultura negatywna może być zidentyfikowana na podstawie następujących symptomów¹³:

¹³ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 54.

- znaczna liczba pracowników nie wie, co powinna robić,
 - wysoko wykwalifikowani pracownicy są nieustannie instruowani o tym co powinni robić,
 - nieadekwatność wynagrodzeń,
 - nadmierna biurokracja.
- Autorka określa również cechy kultury negatywnej – tabela 2.

Tabela 2. Cechy negatywnej kultury

| Cechy | Charakterystyka |
|--------------------------------|--|
| Chłód emocjonalny | Unikanie pokazywania lub dzielenia się z innymi swoimi uczuciami lub emocjami |
| Depersonalizacja relacji | Sytuacja, w której ludzie unikają wskazywania osób, o których wyrażają swoją opinię, sądząc, że ich rozmówcy domyślają się, o kim mowa |
| Subordynacja | Wyczekiwanie, aż nadejdzie „pomoc” od innych (np. kierownictwa, osób bardziej kompetentnych) w celu rozwiązania swoich problemów |
| Konserwatyzm Izolowanie się | Upartość, brak elastyczności w stosunku do nowych sytuacji Wykonywanie tylko tych czynności, za które jesteśmy odpowiedzialni, i unikanie „wtrącania” się w nie swoje sprawy, podczas gdy niekoniecznie jest to naganne, osoby postronne mają bowiem większe możliwości obiektywnego spojrzenia na sprawę |
| Antypatia | W większości ludzie są raczej oponentami niż stronnikami, wiąże się to z konserwatyżmem |

Źródło: L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 54.

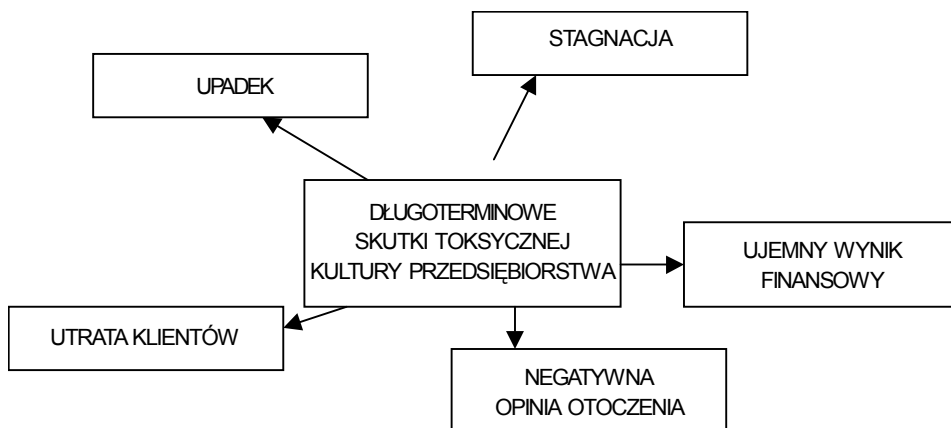
Konsekwencje „toksycznej jakości” kultury przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Wybrane konsekwencje toksyczności kultury organizacyjnej

| Konsekwencje toksyczności kultury organizacyjnej: | |
|---|--|
| Krótkoterminowe – przedsiębiorstwo: | Długoterminowe – przedsiębiorstwo: |
| • traci najlepszych pracowników | • nie generuje zysków, lub też ponosi długotrwałe, uporczywe straty |
| • traci możliwość przedłużania kontraktów | • nie rozwija się, np. nie otrzymuje nowych kontraktów |
| • osiąga wysoki poziom pozostałych kosztów operacyjnych, np. w postaci kar, grzywien, niedoborów i braków | • ma złą opinię w otoczeniu, czym traci zaufanie potencjalnych klientów |
| | • ponosi straty, np. na skutek składania wypowiedzeń przez dobrych pracowników |
| | • zaprzestaje działalność |

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1. Długoterminowe skutki toksycznej kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne.

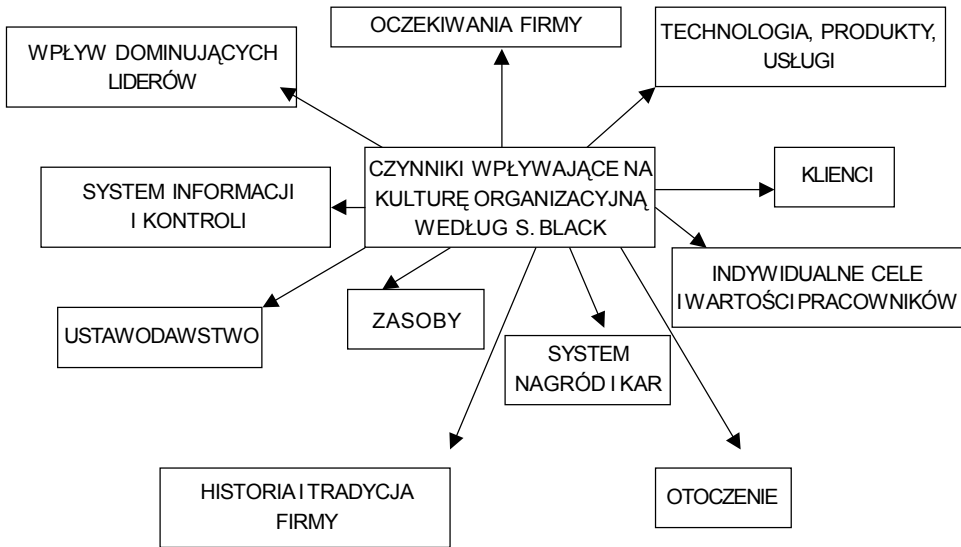
Jak widać z rys. 1 toksyczność kultury organizacyjnej może prowadzić w konsekwencji do upadku przedsiębiorstwa. Odbywa się to etapowo, od osiągnięcia niższej rentowności, poprzez mniejszy zysk, stratę, aż do upadku.

Kulturę przedsiębiorstwa należy traktować jako kluczowy czynnik sukcesu – to nie ulega wątpliwości, lecz należy także zwrócić uwagę na jej niebagatelne znaczenie z punktu widzenia roli, jaką może pełnić hamując proces osiągania sukcesu, mając formę toksycznego środowiska pracy.

Toksyczność kultury może być determinowana wieloma czynnikami, tj. np.:

- natura ludzka,
- model pracownika zakorzeniony w polskiej rzeczywistości poprzedniego systemu,
- osobowość pracownika,
- poziom kultury osobistej, normy i wartości, które wyznaje pracownik,
- poziom wykształcenia,
- mobbing,
- kryteria rekrutacji i naboru pracowników,
- polityka finansowa przedsiębiorstwa,
- restrukturyzacja,
- sposoby motywowania pracownika,
- sposoby wdrażania celów przedsiębiorstwa,
- polityka zarządzania zasobami ludzkimi,
- wizja, misja przedsiębiorstwa,
- strategiczne cele,
- inne.

Rysunek 2. Czynniki wpływające na kulturę organizacyjną według S. Black'a



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Fryzeł, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2004.

Analizując zespół tych czynników można zauważyć, iż należą one do wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, łączą się ze wszystkimi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie oraz mogą decydować o przetrwaniu, sukcesie przedsiębiorstwa.

Jakość kultury organizacyjnej można modyfikować poprzez zmianę tych wszystkich czynników, które stanowią materiał plastyczny. Należą do nich wszystkie elementy powyżej przedstawione, oprócz jednego – natury ludzkiej, która jest uniwersalna i odziedziczona. Píše o tym B. Fryzeł – „jest oczywistym faktem, że wszelkie ewentualne zmiany kultury korporacyjnej będą na tyle efektywne, na ile będą inteligentnie zaplanowane wokół cech wynikających z ludzkiej natury, a więc niereformalnych, a skierowane na modyfikację cech wyuczonych, wynikających z rozwoju osobowościowego i kulturowego każdego człowieka”¹⁴.

Czas, w którym można dokonać wszystkich zmian powinien być długoterminowy – rozpatrywany w latach, być może nawet w dziesiątkach lat, gdyż problem ten wymaga takiego zaangażowania czasu, w jakim wymiarze buduje się i tworzy kulturę przedsiębiorstwa.

¹⁴ B. Fryzeł, *op. cit.*, s. 25.

Te argumenty przemawiają w wystarczającym stopniu na dokonanie korekty podstawowych metod wyceny o wymiar i charakter kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Odzwierciedlenie tejże korekty nie jest rzeczą trudną, można to wyrazić za pomocą następującego schematu – tabela 4.

Tabela 4. Korekta wyceny wartości przedsiębiorstwa o wymiar i charakter kultury organizacyjnej

| Faza wyceny | Czynność |
|---------------|--|
| Faza 1 wyceny | Wyznaczenie negocjacyjnego przedziału cenowego wartości przedsiębiorstwa [minimalna wartość przedsiębiorstwa według metody skorygowanej aktywów netto, maksymalna wartość przedsiębiorstwa, wybrana na podstawie macierzy wyników poszczególnych metod] |
| Faza 2 wyceny | Dokonanie korekty średniego – wartość średniej arytmetycznej, poziomu wartości przedsiębiorstwa o dodatni lub też ujemny wymiar kultury organizacyjnej |
| Faza 3 wyceny | Negocjacje cenowe |

Źródło: opracowanie własne.

Problematyczne przy dokonywaniu korekty może okazać się ujęcie wartościowe korekty, zwłaszcza, iż w literaturze przedmiotu pojawiają się poglądy, iż kultura organizacyjna nie ma kwantyfikowalnego charakteru. Lecz takie stwierdzenie jest mylne, gdyż kulturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa można potraktować jako pewną zmienną zarówno o charakterze jakościowym jak i ilościowym. Można również potraktować ją jako wartość ryzyka istnienia negatywnego wymiaru kultury organizacyjnej. Ryzyko towarzyszy wszystkim transakcjom aktu kupna – sprzedaży, aczkolwiek nie zawsze musi być ono związane z kosztami, stratami oraz utratą wartości przedsiębiorstwa. Ryzyko to może także mieć mniejszy lub też większy wymiar w zależności od okresu działania przedsiębiorstwa, uczciwości kontrahentów oraz ogólnej wiedzy kupującego na temat inwestycji.

Wycena wartości przedsiębiorstwa z uwzględnieniem wartości kultury organizacyjnej

Wycena wartości obejmuje trzy etapy: wyznaczenie przedziału cenowego, określenie ilościowe i jakościowe ryzyka i korekty, oraz wskazanie przedziału cenowego negocjacji.

Efekt fazy pierwszej – wyznaczenie przedziału cenowego

Pierwszym etapem wyceny wartości przedsiębiorstwa jest posłużenie się powszechnie stosowanymi do tego celu metodami – wyniki przykładowej wyceny przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Wycena wartości przedsiębiorstwa X według różnych metod

| Metoda wyceny | r=13 % | r=14 % | r=15 % | r=16 % |
|---|----------|----------|----------|----------|
| Ewidencyjna wartość aktywów netto | 1403,6 | | | |
| Metoda skorygowanej wartości netto | 1762,49 | | | |
| Wartość przedsiębiorstwa według metody zdyskontowanych przepływów pieniężnych | 863,87 | 830,11 | 797,97 | 767,34 |
| Wartość według metody niemieckiej | 1313,18 | 1296,30 | 1280,23 | 1264,92 |
| Wartość według metody szwajcarskiej | 1163,409 | 1140,904 | 1119,474 | 1099,058 |

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazują dane z tablicy 5 przedział cenowy wartości przedsiębiorstwa rozciąga się pomiędzy kwotą 863 870,00 zł a kwotą 1 762 000,00 zł.

Efekt fazy drugiej – określenie jakościowe i ilościowe korekty

Dokonana zostanie korekta in minus z następujących przyczyn:

- łamanie prawa pracy przez przedsiębiorstwo – zamian umów zlecenia na właściwe umowy ze stosunku pracy – odszkodowania, oraz zaległe wynagrodzenia 8 pracowników ok. 12 358 zł,
- ryzyko łamania prawa podatkowego – ok. 250 zł,
- ryzyko odszkodowań za złą jakość produktów sprzedanych – ok. 5600 zł.

Efekt fazy trzeciej – negocjacje finalne

Negocjacje cenowe powinny być prowadzone w obrębie przedziału od 863 870, do kwoty 1743 792 zł.

Ostateczna cena transakcji jest wypadkową wielu czynników związanych z kierunkiem i charakterem działań głównych negocjatorów – bezpośrednio zainteresowanych inwestycją.

Przykłady toksyczności kultury organizacyjnej oraz ich konsekwencje

Uczelnia wyższa

- a) kradzież pieniędzy przeznaczonych na granty badawcze przez długoletnią pracownicę,
- b) kradzież starodruków przez długoletniego profesora

Efekt: negatywny wpływ na reputację, która jest podstawowym czynnikiem sukcesu Uniwersytetu. Reputacja jako podstawowy czynnik wyboru studiów oraz idących za tym decyzji dotyczących czesnego – generowanie mniejszych przychodów operacyjnych.

Sieć hipermarketów

- a) nagminne niepłacenie pracownikom za wykonywaną pracę
- b) łamanie prawa pracy

Efekt: wypłacane kary i odszkodowania – większe koszty pozostałej działalności operacyjnej, zwiększenie wydatków na reklamę i poprawę wizerunku, koszty procesowe, ryzyko potencjalnego spadku sprzedaży.

Producent wyrobów mięsnych

- a) łamanie przepisów sanitarnych, oszukiwanie klientów, sprzedaż niezdatnej do spożycia żywności

Efekt: kary i grzywny, zaprzestanie działalności, zmiana firmy, zmiana siedziby, utrata dotychczasowych klientów.

Prywatne przedsiębiorstwo oferujące usługi z zakresu administracji budynków

- a) nagminne łamanie prawa pracy, oszustwa podatkowe,

Efekt: kary, grzywny, odszkodowania, zmiana firmy, straty na skutek kradzieży

Sieć stacji benzynowych

- a) tworzenie klik pracowniczych, które dopuszczały się następujących procedur: oszukiwanie klientów, wyzysk zagranicznych klientów, przeprowadzanie nieuczciwych transakcji

Efekt: wyłudzenia na kwotę ok. 560 tys. zł, kradzieże, wzrost kosztów pozostałej działalności operacyjnej

Przedsiębiorstwo dwuosobowe

- a) mobbing, łamanie praw pracy,

Efekt: błędy księgowo – podatkowe, nagła utrata pracowników, utrata klientów, długoletnie straty finansowe

Dom kultury

- a) mobbing, nadmierne wydatki, nieracjonalność gospodarowania,

Efekt: straty finansowe, wyłudzenia, kradzieże.

Zakończenie

W pracy pokazano przykłady wpływu toksycznej kultury organizacyjnej na wartość przedsiębiorstwa, wskazano sposób oszacowania ryzyka. Udowodniono, iż kultura organizacyjna powinna być ujmowana w metodach wyceny, lub też jako korekta do wyznaczonej za ich pomocą wartości.

Bibliografia

- [1] Fryzeł B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2004.
- [2] Berger B., *Kultura przedsiębiorczości*, Rój, Warszawa 1994.
- [3] Cooper C., Cox C., Malin P., *Organizacje, a kontrakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2000.
- [4] Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- [5] Rampersad H. K., *Kompleksowa karta wyników, jak przekształcać zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki*, Placet, Warszawa 2004.
- [6] Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2002.
- [7] Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.
- [8] Ziemięwicz L., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

Summary

In this paper we attempt to prove that organizational culture influences a company's value. Despite this fact it is not included in the commonly used valuation methods. The company's organizational culture is not the same with its reputation. In the conditions of economic transformation and high unemployment it can contribute to lowering the value of a company resulting from the break of law. The study presents such cases. The paper postulates to amend methods of company valuation by another element – organizational culture.

Część II
Bezpieczeństwo,
przedsiębiorczość
i konkurencyjność
w organizacjach

Janusz Ziarko

Wiedza o zagrożeniach bezpieczeństwa w kształtowaniu działań człowieka w sytuacjach trudnych

Wprowadzenie

Sytuacje trudne i kompetentne ich postrzeganie

Cechą charakterystyczną codziennego życia człowieka jest jego pozostawanie w ciągłej interakcji z otoczeniem, pojmowanym jako teren jego własnej aktywności. W potoku zdarzeń życiowych i pełnionych ról zawodowych wiele jest takich zajęć, wypadków, przeżyć, które możemy określać jako sytuacje dla człowieka nowe, trudne, stanowiące ograniczenie, zawadę, zagrożenie, które musi on zrozumieć, poznać, opanować, pokonać. Skuteczne wykonywanie określonych zadań, w tym specjalistycznych, wymaga opanowania szeregu specyficznych kompetencji pozwalających na samodzielność, inicjatywę i działanie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Oznacza to, że umiejętności osobiste są obecnie jednymi z kluczowych kompetencji każdej osoby, a niektóre z nich są niezbędne dla skutecznego działania w wielu różnych sytuacjach, a szczególnie w sytuacjach trudnych. Wtedy, aby nadal zachować wysoką efektywność osobistą należy dysponować kluczową umiejętnością – umiejętnością radzenia sobie w sytuacjach trudnych, stresowych.

Pojęcia *sytuacja* używa się na określenie zmienności i czasowości układów wzajemnych relacji między człowiekiem, a elementami jego społecznego otoczenia, wyznaczonych przez cele działania i mających wpływ na ich osiągnięcie. Zakres pojęcia *sytuacja* obejmuje dwie, ściśle powiązane ze sobą sfery zjawisk: 1) obiektywne – a) fizyczne właściwości otoczenia społecznego, b) warunki wewnętrzne: cechy osobowości człowieka, aktualny przebieg procesów psychicznych i/lub fizjologicznych, c) realizowane zadania oraz 2) subiektywne – spo-

strzegane przez podmiot wzajemne relacje, jakie zachodzą pomiędzy składowymi a, b, c¹.

Wzajemne przystosowanie się wszystkich elementów sytuacji, zapewniające skuteczne i efektywne osiągnięcie zamierzonych celów, jest charakterystyczne dla sytuacji normalnych. Wszelkie zaś naruszenia wewnętrznych relacji burzących równowagę sytuacji normalnych, które występować mogą między zadaniami, warunkami działania i możliwościami działającego podmiotu, w stopniu wymagającym nowej koordynacji sprawia, że sytuacja dla człowieka staje się *sytuacją trudną*. Przejawiają one dość daleko idącą różnorodność, mimo to posiadają właściwości wspólne. Zawierają czynniki, które stanowią dla jednostki zagrożenie. Poczucie zagrożenia wiąże się z oceną własnych możliwości poradzenia sobie z sytuacją. Jeśli jednostka uzna, że nie może sprostać takiej sytuacji, to będzie ona przeżywana jako sytuacja trudna, zagrażająca. Sytuacje trudne zaburzają mechanizmy regulacji zachowania, powodując zakłócenia i błędy w normalnym toku czynności, bądź uniemożliwiają działanie zmierzające do osiągnięcia celu (zaspokojenia potrzeby, rozwiązania zadania), bądź powodują pozbawienie cenionych wartości, przyczyniając się do zmian w zachowaniu, m.in. do reorganizacji lub dezorganizacji ukierunkowanych na cel czynności². Jeżeli chcemy sprawnie radzić sobie z sytuacjami trudnymi, stresowymi, podejmować wyzwania, na które pozwala nam nasz potencjał kompetencyjny, inwestować musimy w rozwój własnych umiejętności osobistych, kompetencji miękkich, które umożliwiają wykorzystywanie informacji i wiedzy płynących do nas z otoczenia. Organizowanie działania przez jednostkę w swoim otoczeniu i przebieg tego działania istotnie zależą od procesu postrzegania tego otoczenia – rozumianego jako postrzeganie sytuacji społecznej, poznawanie jej, czy jako orientacja w sytuacji społecznej. Pod określeniem tym rozumiemy tutaj procesy odbioru, przetwarzania i wartościowania elementów społecznego otoczenia działającego aktualnie na podmiot otoczenia³. Można przyjąć tezę, iż podstawą orientacji w możliwościach i warunkach działania, argumentem wpływającym na kształt i organizację działania jest sposób spostrzegania, poznawania i wartościowania rzeczywistości determinowany głównie przez sieć operacyjną wiedzy, jaką człowiek dysponuje⁴. Rozpatrywanie sytuacji trudnej wymaga od człowieka pokonywania barier dys-

¹ *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1976.

² M. Tyszkowa, *Zachowanie się dzieci szkolnych w sytuacjach trudnych*, Warszawa 1986, s. 21.

³ A. Lewicki, *Procesy poznawcze i orientacja w otoczeniu*, Warszawa 1960, s. 153–161; T. Tomaszewski, *Czynności spostrzegania*, [w:] *Psychologia*, op. cit., s. 227; H. Sęk, *Orientacja w sytuacjach społecznych*, UAM, Poznań 1980, s. 59.

⁴ J. Reykowski, *Osobowość a prospołeczna percepcja*, [w:] *Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości*, red. J. Reykowski, O. W. Owczynnikowa, K. Obuchowski, Warszawa–Wrocław 1977, s. 135–156.

cyplinarnych, wymaga spostrzegawczości, umiejętności analizowania i syntetyzowania spostrzeżeń, a także świadomego rezygnowania z tego, co uznaje on jako mniej ważne. Nie istnieją przy tym jednoznaczne wytyczne, przepisy, metody zawierające przydatne dla człowieka kryteria analizy takiej sytuacji⁵. Istotną rolę w spostrzeganiu sytuacji działaniowej odgrywa liczba jakościowo różnych elementów wiedzy. Jakość, bogactwo i treściowe zróżnicowanie wiedzy jest czynnikiem selekcyjnym odbiór informacji z otoczenia, współwyznaczającym potencjalną obiektywność spostrzegania, stwarza, więc możliwość pełnej orientacji w różnych sytuacjach działaniowych, a także ułatwia podjęcie decyzji dotyczących przygotowania i realizacji działania.

Zrozumienie i przewidywanie rozwoju ważnych dla jednostki sytuacji i własnego w nich zachowania się, nie tylko w aspekcie unikania błędów, niepowodzeń, wymaga od człowieka wiedzy o otoczeniu, ciągłej analizy interakcji między nim a różnymi sytuacjami, w jakich przypada mu żyć i pracować. Zaburzenia eskalujące trudności, mające postać niebezpiecznych, niekorzystnych czy też niepożądanych dla jednostki zdarzeń, takich jak, np.: powiększanie się deficytów, narastanie przeszkód, zaostrenie konfliktów, rosnąca niepewność jutra, pojawiają się wówczas, gdy:

- niebezpieczne zdarzenia natury fizycznej, takie jak awaria, katastrofa, czy trudności wywołane niedoborem/redundancją informacji, podnoszą wymagania powyżej poziomu fizycznej i psychicznej odporności jednostki,
- zaburzone, dotychczasowe relacje społeczne stwarzają zagrożenia: 1) dla podstawowych wartości cenionych przez człowieka, 2) utrudniające osiągnięcie ważnych celów działania, egzystencjalnych i zawodowych 3) deprawują potrzeby natury społecznej,
- szczególne warunki działania związane, na przykład, z rozwojem technologicznym, zmianami socjotechnicznymi, konfliktami, naciskami w relacjach interpersonalnych, trudności związane z nowością zadań, powodują, że zadania stają się złożonymi o zmiennej i niejasnej strukturze, przekraczając możliwości jednostki.

We wszystkich typach sytuacji trudnych, w jakich człowiek może się znaleźć, zagrożone są w jakiś sposób cenne dla niego wartości i ważne cele działania. Sytuacje trudne postrzegający je człowiek różnicować można, z wielu punktów widzenia ważnych dla przebiegu procesu kształtowania działania i radzenia sobie w sytuacji, np. liczby czynników sytuacji objętych zagrożeniem, czasu oddziaływania zagrożenia, stopnia złożoności sytuacji, tabela 1.

⁵ D. Miller, *Wpływ wiedzy projektanta na formułowanie problemu projektowego. Ujęcie prakseologiczne*, Ossolineum, 1990 s. 30.

Tabela 1. Klasyfikacja sytuacji trudnych w aspekcie liczby czynników objętych zagrożeniem i czasu jego oddziaływania

| Liczba czynników sytuacji objęta zagrożeniem | | | Czas oddziaływania zagrożenia | | |
|--|----------------------|--|-------------------------------|--|--|
| Mała | Pojedyncze przypadki | personelu (osób), | Ograniczony | Krótkotrwałe oddziaływanie | na personel, |
| Umiar- kowana | Średnia liczba | elementów lub/i obszarów działania jednostki czy organizacji | Periodyczny | Krótkotrwałe oddziaływanie rozciągnięte w dłuższym okresie czasu | elementy lub/i obszary działania jednostki czy organizacji |
| Duża | Większość | | Chroniczny | Długotrwałe, przeciągające się oddziaływanie | |

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja sytuacji trudnej, emocji i radzenia sobie

Analizowanie wysiłków człowieka, zmierzających do sprostaną wymaganiom stawianym przez trudne sytuacje, wymaga nie tylko badań nad negatywnymi czynnikami sytuacji, jakie oddziałują na człowieka i jego otoczenie i nad skutkami tych oddziaływań. Ważne i potrzebne są badania czynności i uwarunkowań tych czynności, jakie podejmuje człowiek wobec napotykaných trudności, a więc radzenia sobie w sytuacji zagrożenia i uzyskiwania odporności w odpowiedzi na ten stan. Przydatna do prowadzonych tu rozważań będzie koncepcja R. Lazarusa i S. Folkmana⁶, która sytuację stresową człowieka (zagrożającą) traktuje w kategoriach subiektywnej oceny poznawczej dokonywanej przez jednostkę, jej emocji i radzenia sobie. Teoria prezentowana przez tych badaczy ma charakter transakcyjny. Według nich sytuacja człowieka trudna, stresowa, zagrożająca to – określona relacja między osobą a otoczeniem, która oceniana jest przez osobę jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby i zagrożająca jej dobrostanowi. W sytuacji takiej następuje konfrontacja posiadanych przez człowieka przekonań, wartości i umiejętności z wymaganiami, ograniczeniami i zasobami, jakie wnosi sytuacja. Relacja ta określona jest mianem transakcji, ponieważ nie tylko otoczenie wpływa na osobę, ale również osoba wpływa na otoczenie (relacja przebiega w obu kierunkach). Człowiek, percypując, interpretując i oceniając sytuację jako zagrożającą, szkodzącą czy stanowiącą wyzwanie, ulega emocjonalnemu pobudzeniu, które powoduje:

⁶ R. S. Lazarus, *Paradygmat stresu i radzenia sobie*, „Nowiny Psychologiczne” 1986, nr 3–4, s. 2–39; patrz także, R. Lazarus, S. Folkman, *Stress, Appraisal and Coping*, New York, Springer, 1984, [w:] W. Łosiak, *Dynamika emocji i radzenia sobie w stresie psychologicznym*, UJ, Kraków 1994.

- pojawienie się negatywnych emocji – na poziomie psychicznym to: lęk, strach, przerażenie znajdujący wyraz w reakcjach motorycznych (drzenie, napięcie mięśni, zaburzenia mowy, oddechu); a w sytuacji frustracyjnej to: złość, irytacja, przygnębienie, depresja,
- wyzwolenie stanu wzmożonej gotowości, aktywizacji organizmu, jego psychoenergetyczną mobilizację generującą zmiany, na przykład, obciążenie lub przeciążenie system regulacji zachowań, zmiany w funkcjonowaniu procesów poznawczych (percepcji, myśleniu, koncentracji uwagi),
- powstawanie – sferze psychospołecznej konfliktów międzyludzkich, utrudnień w komunikacji interpersonalnej, błędów w postrzeganiu społecznym, pogłębianie się nieumiejętności nawiązywania trwałych więzi emocjonalnych, wyobcowanie, alienację, a także agresję.

W odpowiedzi człowiek podejmuje działania zaradcze, starające się zmienić tę sytuację i zmniejszyć zagrożenie. Zmieniając znaczenie, wartość elementów sytuacji, podejmuje działania zwalczające niepożądane napięcia emocjonalne, obniżające poziom wywołanego napięcia i lęku – funkcja odnosząca się do regulacji przykrych emocji. Zmieniając elementy sytuacji na lepsze, albo przez zmianę własnego destrukcyjnego działania (koncentracja na „ja”), albo przez zmianę zagrażającego środowiska, chce utrzymać uprzedni kierunek działania, jego sprawność i zorganizowanie, bądź, gdy to nie jest możliwe, podejmuje działania obronne o charakterze wycofania się czy poszukiwania wsparcia lub ataku na źródło zagrożenia – funkcja instrumentalna zorientowaną na problem. Cechą charakterystyczną koncepcji Lazarusa jest dynamiczne ujęcie sytuacji trudnej, kładące nacisk na jej zmienność, przebieg w czasie, podkreślające znaczenie indywidualnej, subiektywnej oceny zagrażających człowiekowi zdarzeń oraz radzenie sobie. Między sytuacją człowieka trudną, stresową, zagrażającą a bezpośrednimi oraz odległymi jej skutkami zachodzą dwa rodzaje procesów pośredniczących: ocena poznawcza i radzenie sobie, czyli zmaganie się z tą sytuacją.

Ocena poznawcza

Ogólnie przyjmuje się, że nie zdarzenia jako takie są przyczyną podejmowania przez człowieka określonych zachowań, tak emocjonalnych jak i behawioralnych. Mechanizmem uruchamiającym zachowania jednostki w różnych sytuacjach, są wyniki poznawczego opracowania zdarzeń oddziałujących na jednostkę oraz ich ewaluacja. Zachowania te związane są więc z procesami oceny poznawczej. Ocena poznawcza, wg Łosiaka, to „proces kategoryzacji zdarzenia i jego różnych aspektów, dokonywany z uwzględnieniem ich znaczenia dla dobra podmiotu. [...] jest to szczególna forma przetwarzania informacji, albowiem ma przede wszystkim charakter ewaluacyjny, ogniskuje się na znaczeniu”⁷. Ocena ta, to

⁷ W. Łosiak, *op. cit.*, s. 42.

złożony proces poznawczy, uwzględniający zasoby intelektualne, doświadczenia, wartości, jak i zdolności operacyjne pamięci, myślenia czy spostrzegania, a także podkreślająca, w jaki sposób człowiek ocenia to, czego doświadcza, a następnie używa tej informacji do radzenia sobie z problemami pojawiającymi się w trakcie zdarzenia⁸. Ma ona umożliwić człowiekowi orientowanie się w sytuacji. Dla J. Brunera orientacja w otoczeniu jest złożoną organizacją procesów poznawczych, warunkujących identyfikację obiektów otoczenia, poznanie aktualnie działających sytuacji, dlatego, że w spostrzeganiu człowiek wychodzi poza czyste dane recepcyjne i dokonuje złożonego przetwarzania informacji (myślenie), aktywnie je selekcjonuje tworząc hipotezy spostrzeniowe. Orientacja taka jest procesem kategoryzacji rzeczywistości, natomiast sposób kategoryzacji zależy od psychospołecznego rozwoju jednostki i przebiega w oparciu o indywidualne i społeczne doświadczenie, czyli wiedzę i system wartości⁹. K. Obuchowski uważa, że orientacja w otoczeniu stanowi integralną część działania, która polega na czynnym poszukiwaniu i wykorzystaniu niektórych zmian w otoczeniu jako nośników informacji niezbędnych człowiekowi do normalnego funkcjonowania¹⁰. Podstawowymi źródłami orientacji są dwa rodzaje informacji¹¹:

- przedmioty i osoby, zjawiska i procesy zachodzące w środowisku, obserwowane przez jednostkę w sposób bezpośredni i pośredni,
- komunikaty o środowisku napływające do jednostki z różnorodnych środków przekazu: od innych ludzi i z masmediów.

R. Lazarus, w swej transakcyjnej koncepcji sytuacji trudnej ocenę poznawczą, traktuje jako proces dwuetapowy. Pierwszy etap składa się z dwóch rodzajów jednakowo ważnych ocen, które człowiek może realizować w dowolnej kolejności. Ocena rodzaju pierwszego – pierwotna, dokonywana na poziomie sensoryczno-emocjonalnym obejmuje percepcję i interpretację sytuacji, w jakiej znajduje się człowiek, czy jest ona zagrażająca i w jakim stopniu. Jest to więc proces, w którym osoba ocenia, jakie znaczenie ma dla niej dana sytuacja i realizowane w niej cele działania. Czy jest ona dla niego bez znaczenia, sprzyjająco-pozytywna czy też zagrażająca, stresująca. Według M. Lewickiej w procesie spostrzegania społecznego, w którym mieści się spostrzeganie ludzi, instytucji społecznych oraz zjawisk i procesów zachodzących w środowisku społecznym, odbierane z otoczenia przez jednostkę informacje opisowe i afektywne wzajemnie się uzupełniają i dopełniają i im wyższy poziom rozwoju ontogenetycznego jednostki, tym jednostka odbiera i przetwarza większą ilość informacji emocjonalnych, a tym samym więcej wytwarza elementów wartościujących to otocze-

⁸ A. Titkow, *Stres i życie społeczne – polskie doświadczenia*, PIW, Warszawa 1993.

⁹ J. Bruner, *Poza dostarczone informacje*, Warszawa 1978, s. 34 i nast.

¹⁰ K. Obuchowski, *Kody orientacji i struktura procesów emocjonalnych*, Warszawa 1970, s. 34.

¹¹ K. Skarżyńska, *Spostrzeganie ludzi*, Warszawa 1981, s. 40.

nie¹². Przedmioty, osoby, procesy i zjawiska społeczne, którym przypisujemy określoną wartość, są spostrzegane nie tylko jako obiekty fizyczne, ale jako obiekty wartości. Zależność ta implikuje ważną właściwość spostrzegania, a mianowicie akcentowanie, czyli uwypuklenie określonych cech postrzeganych obiektów. Wartość spostrzeganego obiektu, niezależnie od tego czy pozytywna czy negatywna, prowadzi do spostrzeniowej akcentacji. Im wyższą wartość w odczuciu subiektywnym przedstawia obiekt, tym większa będzie akcentacja spostrzeganych cech¹³. Dla przebiegu aktywności jednostki nie jest to obojętne. Silnie wyakcentowane negatywne cechy sytuacji, których interpretacja rodzi poczucie zagrożenia, wpływa na ocenę położenia jednostki oraz na przebieg interakcji i oddziaływań społecznych, może przyczyniać się do ich rozwoju, bądź wywoływać ich regres, a także oddziaływać na procesy przystosowawcze jednostki w otoczeniu społecznym.

Jeżeli, w wyniku oceny pierwotnej dotyczącej wartości danej sytuacji dla jednostki, zostanie oceniona ona jako sytuacja trudna, stresująca, tabela 2, wówczas zostaje uruchomiony proces adaptacyjny – radzenia sobie.

Tabela 2. Wartość sytuacji dla człowieka w aspekcie jej kategorii

| Kategoria oceny sytuacji | Wartość sytuacji dla człowieka |
|--------------------------|--|
| Znaczenie | Wartość jaką mają dla człowieka elementy sytuacji – od bardzo ważnych dla jego życia, pracy, do pozbawionych znaczenia |
| Wpływ | Możliwość jaką ma człowiek kontrolnego wpływania na elementy sytuacji – od pełnej kontroli sytuacji do zupełnego jej braku |
| Trudność | Komplikacje związane z przebiegiem radzenia sobie w sytuacji – od bardzo dużych i różnorodnych trudności, do zupełnego ich braku |
| Niepewność | Przewidywalność wystąpienia w sytuacji określonych zdarzeń – od pełnej wiedzy dotyczącej tego co się wydarzy, do zupełnego jej braku |
| Strata | Skala potencjalnych strat materialnych i duchowych na jakie w sytuacji narażony jest człowiek – od bardzo dużych strat, do zupełnego ich braku |
| Możliwość działania | Ograniczenia w podejmowaniu działań rozwiązujących sytuację – od pełnej możliwości działania, braku ograniczeń do całkowitego ich zablokowania |
| Korzyść | Skala potencjalnych korzyści materialnych i duchowych jakie człowiek może uzyskać w sytuacji – od bardzo dużych zysków do zupełnego ich braku |
| Zagrożenie | Odbiór elementów sytuacji – od postrzeganych jako bardzo groźne do zupełnie nieszkodliwych |
| Nadzieja | Oczekiwania związane z rozstrzygnięciem sytuacji – od pomyślnego rozstrzygnięcia do zupełnie niechcianych |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Łosiak, *op. cit.*, s. 42 i nast.

¹² M. Lewicka, *Afektynne i deskryptywne mechanizmy spostrzegania innych ludzi*, [w:] *Psychologia spostrzegania społecznego*, red. M. Lewicka, Warszawa 1985, s. 20.

¹³ C. Matuszewicz, *Wpływ wartościowania na spostrzeganie*, „Przegląd Psychologiczny” 1974, nr 2, t. XVII, s. 219–234.

Przebieg procesu radzenia sobie ze stresem zależy od oceny rodzaju drugiego – wtórnej oceny poznawczej, która odnosi się do tego, jakimi możliwościami poradzenia sobie z sytuacją dysponuje jednostka. Ocenę wtórną, dokonywaną na poziomie poznawczym, współtworzą następujące czynniki: złożoność sytuacji, tabela 3, stopień zagrożenia, zmienne sytuacyjne (np. lokalizacja źródła zagrożenia, ograniczenia sytuacyjne, czynniki osobowościowe), istnienie alternatywnych sposobów radzenia sobie z zagrożeniem, hierarchia potrzeb człowieka, cenione wartości, system przekonań, dyspozycja do określonych sposobów reagowania. Ocena wtórna dotyczy sposobów działania, jakie człowiek widzi w danej sytuacji oraz przewidywań dotyczących ich skuteczności¹⁴.

Tabela 3. Klasyfikacja sytuacji trudnych ze względu na stopień skomplikowania działania w sytuacji

| Złożoność sytuacji | Stopień skomplikowania działań w sytuacji |
|--------------------|---|
| Prosta | Operacje rutynowe na bazie posiadanej wiedzy |
| Złożona | Wymaga poznawczego opracowania i uzupełnienia brakującej wiedzy |
| Niepewna | Wymaga poznawczego opracowania i uzupełnienia brakującej wiedzy oraz zrównoważonej oceny wag różnych wariantów sytuacji |
| Dwuznaczna | Wymaga poznawczego opracowania i uzupełnienia brakującej wiedzy oraz zrównoważonej oceny wag i normatywnego znaczenia (wartości) różnych wariantów sytuacji |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Klinke, O. Renn, *A New Approach to Risk Evaluation and Management: Risk-Based, Precaution-Based, and Discourse-Based*, „Risk Analysis” 2002, Vol. 22, No. 6, s. 1089–1091.

Zachowanie jednostki w sytuacji – której jest podmiotem – głównie zależy od spostrzegania przez nią obiektywnych elementów sytuacji i nadawanych im znaczeń, zgodnych z jej systemem wartości. Odbierane, rozkodowywane i przetwarzane informacje o obiektywnych elementach sytuacji, jak też rozumienie tych elementów i relacji między nimi, zależne będzie od treści posiadanej wiedzy jej aktualności i adekwatności, tzn. od jakości zgromadzonego doświadczenia. Ważna jest też właściwa interpretacja sytuacji działania, gdzie podmiot musi zdawać sobie sprawę, co dla przebiegu działania jest niezbędne, czy pożądane. Innymi słowy, musi okazać pewną zdolność do rozpatrzenia sytuacji działania z punktu widzenia celów działania, panujących warunków i środków działania, a także normatywnych reguł regulujących jego przebieg. K. Obuchowski pisze: „im uboższymi informacjami o świecie dysponuje człowiek, tym większą

¹⁴ R. S. Lazarus, *Paradygmat stresu...*, s. 2–39; W. Łosiak, *op. cit.*, s. 40 i nast.

rolę w jego działaniu odgrywa aspekt emocjonalny komunikatu¹⁵. Odwracając tą zależność powiemy, że bogatsza treściowo wiedza, jakościowo bogatszy zasób doświadczeń są istotnymi czynnikami racjonalizującymi zakres i obiektywność spostrzegania oraz pozwalającymi dobierać właściwe sposoby postępowania, adekwatne do rodzaju sytuacji.

Znaczenie i wpływ osób, rzeczy, zdarzeń, sytuacji, które człowiek może oceniać jako dla niego groźne, stresujące, jest w dużej mierze determinowane percepcją człowieka i reakcją na takie zjawiska. Może to zależeć od¹⁶:

- sprawności fizycznej człowieka i jego psychofizycznej odporności,
- właściwości psychicznych, takich jak: samoocena, poczucie kontroli, system kategorii poznawczych i wiedzy o otoczeniu oraz systemu wartości,
- wcześniejszych doświadczeń,
- celów i zobowiązań osobistych i zawodowych,
- panujących w środowisku relacji i układów,
- stopnia pewności otrzymania wsparcia społecznego,
- statusu społecznego, ekonomicznego.

Ważne jest mieć świadomość, że w każdym przypadku orientowania się, poznawania otoczenia z perspektywy przygotowywanego czy realizowanego działania, mamy do czynienia zarówno z aktualnym stanem rzeczy (z tym, co zachodzi tu i teraz), jak też ze stanami rzeczy, które zajść mogą w przyszłości na skutek cudzych lub własnych działań oraz tymi, które oddziaływały w przeszłości. Wchodzi tu w grę nie tylko dostrzeganie i interpretacja stanów terażniejszych, które już występują, ale też dostrzeganie tych, które na skutek działań własnych i nie tylko, pojawić się mogą w przyszłości, a na które patrzymy przez pryzmat wcześniejszych doświadczeń i związanych z nimi przeżyć.

Drugi etap oceny poznawczej to ocena ponowna¹⁷. Ma miejsce wówczas, gdy relacje człowieka z otoczeniem ulegają zmianie. Nowy układ relacji staje się dla jednostki przedmiotem ponownej oceny poznawczej, która stymuluje procesy radzenia sobie. Ocenia on ponownie: 1) znaczenie jakie dla niego aktualnie przedstawia sytuacja i realizowane w niej zadania oraz 2) zastosowane sposoby działania i ich skutki oraz działania adekwatne do zaktualizowanej sytuacji i przewidywania dotyczące ich skuteczności. Ponowne oceny pozwalają określać i dopracowywać sposoby (strategie) radzenia sobie w sytuacji trudnej, usprawnić konfrontacje z zagrożeniem tak, aby rozwiązać zagrażającą człowiekowi transakcję.

¹⁵ K. Obuchowski, *Kody orientacji...*, s. 233.

¹⁶ K. Skarżyńska, *op. cit.*, s. 107–108.

¹⁷ R. S. Lazarus, *Paradygmat stresu...*, s. 2–39; W. Łosiak, *op. cit.*, s. 22.

Radzenie sobie

W koncepcji sytuacji trudnej R. Lazarusa, radzenie sobie, traktowane jest jako proces o określonej dynamice, wymagający specjalnej mobilizacji organizmu do podejmowania świadomego działania w celu zapobieżenia, i/lub ograniczenia czy wyeliminowania wpływu zagrożeń oraz tolerowania ich skutków. Radzenie sobie rozumiemy jako „stale zmieniające się wysiłki poznawcze i behawioralne mające na celu sprostanie specyficznym zewnętrznym i/lub wewnętrznym wymagom, które są oceniane jako nadwyrężające lub przekraczające możliwości osoby”¹⁸. Proces ten zależny jest od czynników sytuacyjnych, osobowych i interakcji między ludźmi. Człowiek ma w swoim repertuarze charakterystyczne dla siebie jako osoby formy radzenia sobie z zagrożeniami i stresem. W takim ujęciu radzenie sobie jest celowym wysiłkiem podejmowanym w wyniku oceny poznawczej, oceniającej sytuację jako trudną. Służąc sprostaniu wymagom stawianym przez sytuację – radzenie sobie skoncentrowane na problemie, jest nakierowane na aktywne zmienianie siebie i/lub sytuacji, radzenie sobie zogniskowane na emocjach, jest nakierowane na sterowanie uczuciami i distresem. Każdy z wymienionych sposobów radzenia sobie z sytuacją trudną spełnia zarówno funkcję rozwiązywania problemów, jak i regulacji emocji. Każdy z nich może być ukierunkowany na „ja” bądź na otoczenie i każdy może odnosić się albo do przeszłości i terażniejszości, albo do przyszłości. Sposoby radzenia sobie w sytuacjach trudnych prezentowane przez różnych autorów (R. Lazarus, S. Folkman, W. Łosiak)¹⁹, zostały przedstawione w tabeli 4. Analiza tych sposobów wskazuje, że realizacja funkcji instrumentalnej radzenia sobie zawierała, między innymi, następujące elementy: racjonalność, elastyczność, dalekowzroczność, monitorowanie zagrożenia, wykorzystanie umiejętności społecznych (asertywność, zwiększenie wsparcia społecznego, ujawnianie siebie, intymność, komunikowanie, negocjacje), przewidywanie konsekwencji działania, strukturalizacja działania (gromadzenie informacji, przegląd zasobów i ich planowe wykorzystanie). Natomiast realizacja funkcji emocjonalnej radzenia sobie zawierała: unikanie, zaprzeczanie, wyparcie, zbliżanie, tłumienie przez świadome unikanie myślenia o sprawach stresujących, kontrolowanie napięcia przez nie myślenie o problemie, ponowną ocenę problemu. Tak więc, radzenie sobie w sytuacji trudnej odnosi się do procesów kierowania realizowanych na dwóch poziomach regulacji: regulacja aktywności głównej, dotycząca czynności przywracania stanu równowagi między wymaganiami sytuacji a możliwościami jednostki, i regulacja pomocnicza, obejmująca funkcjonalne, a nawet strukturalne zmiany przebiegu aktywności regulacyjnej głównej – regulacja regulacji. Regulację główną doskona-

¹⁸ R. S. Lazarus, *Paradygmat stresu...*, s. 2–39.

¹⁹ Zob.: W. Łosiak, *op. cit.*, s. 65.

lić można, między innymi, przez rozwijanie własnych możliwości, budowanie kompetencji, a te zwiększa się odpowiednimi szkoleniami, treningami²⁰.

Tabela 4. Formy radzenia sobie i odpowiadające im sposoby zachowania się człowieka w sytuacji trudnej

| Formy radzenia sobie | Zachowanie się w sytuacji trudnej |
|---|---|
| Koncentracja na problemie, planowe rozwiązywanie problemu | próba pokonania trudności, analizowanie problemu i znalezienie jak najlepszego jego rozwiązania, ustalenie planu działania i postępowanie według niego, racjonalna analiza sytuacji, alternatywne drogi działania |
| Walka, konfrontacja | konkretne działanie, podejmowanie wysiłku poznawczego i behawioralnego w celu uporania się z trudnościami, nie poddawanie się |
| Samokontrola | nie ujawnianie uczuć, zatrzymywanie ich dla siebie, powstrzymywanie ich ekspresji, ale też podejmowanie aktywnych działań skierowanych na zadanie |
| Dystansowanie się | niedopuszczanie do siebie przykrych myśli, pogodzenie się i biernie czekanie, utrzymywanie dystansu emocjonalnego wobec problemu |
| Przyjmowanie odpowiedzialności, obwinianie się | krytyka własnego zachowania, dostrzeganie własnego udziału w powstawaniu sytuacji trudnej, branie na siebie winy; zachowania takie są pewną formą autoagresji, rozładowania negatywnych emocji wywołanych przykrymi doświadczeniami |
| Rezygnacja | zahamowanie aktywności konkurującej z radzeniem, spadek zaangażowania behawioralnego, spadek zaangażowania umysłowego |
| Odreagowanie | ekspresja negatywnych emocji, przede wszystkim gniewu dla rozładowania emocji |
| Pozytywne przewartościowanie, przemiana wewnętrzna | dokonywanie zmian w stosunku do samego siebie, w systemie wartości i celów – przemiana wewnętrzna, odkrycie nowych wartości, rozwój osobowości, dojrzewanie psychiczne |
| Myślenie życzeniowe, fantazjowanie | wyobrażanie sobie pomyślnego przebiegu spraw, marzenia o zmianie sytuacji, tak aby była dla nas korzystna |
| Ucieczka, unikanie, dystrakcja (odwrócenie uwagi) | próby odwrócenia uwagi od sytuacji trudnej poprzez takie mechanizmy obronne, jak: ucieczka, zastępcze formy działania, samooszukiwanie się |
| Szukanie wsparcia społecznego | szukanie pomocy u innych ludzi, pomoc obejmuje wsparcie informacyjne, wsparcie rzeczowe (instrumentalne), wsparcie emocjonalne |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Łosiak, *op. cit.*, s. 42 i nast.

Trening psychologiczny w usprawnianiu radzenia sobie

Aktywizacja człowieka w sytuacji, warunkowana jest w głównej mierze specyficznymi cechami otoczenia, rozumianymi jako zewnętrzne warunki działania oraz cechami jednostki, czyli pewnym stanem możliwości i warunków wewnętrz-

²⁰ M. Cenin, *Trening psychologiczny. Analiza efektywności w trudnych sytuacjach zadaniowych*, WUW, Wrocław 1993, s. 27.

nych – dyspozycjonalnych. Zewnętrzne warunki działania, traktowane przez T. Kotarbińskiego jako możliwości zewnętrzne działającego człowieka, czyli sytuacyjne, dotyczące obszaru rzeczywistości i okoliczności, w których ma być wykonywany czyn, czyli to co się dzieje z rzeczami zewnętrznymi względem danego osobnika i w jakim znajdują się one stanie w chwili jego impulsu²¹. Jest to więc szereg kategorii treściowych, które osoba orientująca się w sytuacji musi poznać, ocenić, zinterpretować²². Istotne są także możliwości wewnętrzne działającego człowieka, czyli dyspozycjonalne. T. Kotarbiński pisze, że „dany osobnik ma w danej chwili możliwość zrobienia tego a tego, to znaczy, że jest on dostatecznie uzdolniony, by to zrobić w razie chęci, że zatem jest po temu dość silny, umie się odpowiednio poruszać (lub myślowo natężyć) i wie, jak się do tego zabrać. Możliwość działania w sensie dyspozycjonalnym – sprowadza się więc do połączenia siły, sprawności i wiedzy”²³. T. Kotarbiński uważa, że czyn można przeprowadzić tylko wtedy, gdy zaistnieje zarówno korzystna „możliwość zewnętrzna”, jak i sprzyjająca „możliwość wewnętrzna”, z której człowiek zdaje sobie sprawę²⁴. Znaczenie praktyczne orientacji dyspozycjonalnej polega na tym, że jednostka zdaje sobie sprawę z własnej, indywidualnej, podmiotowej możliwości działania w określonej sytuacji. Orientuje się co do poziomu organizacji własnych doświadczeń. Poprawne ich odzwierciedlenie pozwala jednostce na ocenę swoich fizycznych i psychicznych możliwości działania, a także na zdanie sobie sprawy z ich niedostatków czy braków. Istotna jest więc dla sprawności działania świadomość jednostki dotycząca fizycznych walorów, czy ułomności swojego organizmu, jego wydolności warunkowanej specyfiką sytuacji. Tak samo ważna jest świadomość własnych sprawności, czy też niedostatków w zakresie aktywności psychicznej. Szczególnie dotyczy to znajomości swoich zalet i wad w zakresie aktywności poznawczej, kontrolnej, regulacyjnej, a więc istotna jest tu wiedza o obszarach własnej aktywności cechujących się szczególnie dużą skutecznością, jak też o tych obwarowanych różnymi ograniczeniami. Analiza działania człowieka w sytuacjach trudnych wskazuje na bardzo wysoki udział czynności wewnętrznych, sięgających 70,3% ogółu oddziaływań²⁵. Wskazać możemy właściwości podmiotu odpowiedzialne za rezultaty działania w sytuacjach trudnych: niewłaściwe potrzeby, zagrażający obraz świata, niedojrzałe i sztywne postawy, brak kontroli własnego działania, które można modyfikować przez odpo-

²¹ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, 1969, s. 62 i 63.

²² S. Gerstman, *Pojęcia „orientacja w otoczeniu” i „orientacja w sobie” i ich znaczenie dla diagnozy psychologicznej*, „Przegląd Psychologiczny” 1979, nr 4, t. XXII, s. 785–801.

²³ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, *op. cit.*, s. 62.

²⁴ T. Kotarbiński, *Czyn*, Lwów 1934, s. 17 i 19, cyt. za: S. Gerstman, *op. cit.*, s. 702.

²⁵ M. Cenin, *op. cit.*, s. 41.

wiedni trening²⁶. Skutecznym sposobem uczenia się umiejętności radzenia sobie w sytuacjach trudnych jest trening psychologiczny, bowiem podstawowym jego celem jest rozwijanie osobistych kompetencji pozwalających na efektywne kierowanie własnym postępowaniem. Ta nowoczesna forma kształcenia, odmienna od dotychczas stosowanych form nauczania i szkolenia, znajduje zastosowanie w uczeniu się menedżerów, nauczycieli, lekarzy oraz wszystkich tych, dla których ważne jest systematyczne rozwijanie swoich kompetencji: wiedzy, umiejętności, uzdolnień stylów działania, osobowości, zainteresowań i zasad postępowania, po to, aby osiągać rezultaty zgodne ze strategicznymi założeniami. Czym jest trening psychologiczny? Według M. Cenina jest to „procedura wpływu na przebieg uczenia się i jego wyniki, której specyfika polega na wspieraniu aktywności regulacyjnej człowieka [...] sterowania zachowaniem i tworzenia nowych układów funkcjonalnych działania [...] Polega on na wielokrotnym pobudzaniu, powtarzaniu i wzmacnianiu pożądaných reakcji i zachowań w warunkach optymalnie zorganizowanej sytuacji, w której jednostka uzyskuje możliwość rozwijania schematów poznawczych, nastawień emocjonalnych oraz wzorów postępowania (umiejętności i nawyków) determinujących odporność psychiczną i efektywność działania w sytuacjach trudnych oraz ich utrwalania i wypróbowywania w działaniach”²⁷. Trening psychologiczny opisuje się też jako sytuację specjalnie konstruowaną po to, aby ludzie mogli przyglądać się sobie, uświadamiać sobie swoje mocne strony i swoje trudności (związane z ogólną sprawnością psychiczną: odpornością, wytrzymałością, gotowością do działania; swoimi umiejętnościami i nawykami: sensomotorycznymi, poznawczymi, emocjonalno-motywacyjnymi, społecznymi) i konfrontować je z innymi ludźmi. Także, po to, żeby ujawniać swoje realne wartości („co jest dla mnie ważne”), podejmować próby rozwiązań swoich trudności i problemów, próbować nowych zachowań i poznawać ich konsekwencje, dążyć do psychologicznej niezawodności działania oraz poznać reakcje innych ludzi, lepiej rozumieć jak działa grupa, korzystać ze wsparcia innych osób przy tworzeniu projektów zmian w swoim funkcjonowaniu²⁸. Najczęściej cele treningu psychologicznego konkretyzowane są jako uczenie się i rozwijanie umiejętności, między innymi:

- spostrzegania i rozumienia innych ludzi i samego siebie w trakcie kontaktów i komunikowania się z innymi,
- wykonywania zadań w grupie, rozwiązywania problemów i konfliktów międzyludzkich,
- udzielania i przyjmowania pomocy społecznej,

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ *Ibidem*, s. 79.

²⁸ H. Rylke, *W zgodzie z sobą i uczniem*, WSiP, Warszawa 1993, s. 80.

- harmonijnego i twórczego rozwoju własnej osobowości ucząc się na podstawie własnych doświadczeń,
- sprawności działania w warunkach trudnych, szczególnych a nawet w ekstremalnych.

Cele te osiągnięte są poprzez uczestnictwo w różnorodnych formach treningów psychologicznych. Mogą być to np. treningi relaksacyjne, medytacyjne, interpersonalne, asertywności, antystresowe, operatorowe, uczące życia grupowego, treningi twórczości, umiejętności wychowawczych. W ramach, przykładowej organizacji treningu rozwijamy i doskonalimy:

- umiejętność wyznaczania celów – to pierwszy etap treningu i osiągnięcia sukcesów w biznesie i w życiu osobistym. Trening pomaga poszukiwać odpowiedzi na trzy pytania: Co mam robić? – odpowiedź wyznaczy kierunek działania; Jak mam to zrobić? – to poszukiwanie sposobów osiągnięcia celu; Dlaczego mam to zrobić? – uświadamianie sobie czynników motywujących do działania,
- filozofię pozytywnego myślenia – to drugi etap treningu psychologicznego, obejmuje budowanie całościowej filozofii pozytywnego, realistycznego myślenia. Trening to uczenie się poznawania swoich myśli, które pojawiają się w naszej świadomości w trudnych sytuacjach, ich kontrolowania i zbierania dowodów podważających i zaprzeczających negatywnym myślom. To także nauka tworzenia nowych wyjaśnień i stosowania ich w zwalczaniu negatywnych oraz uwalniania się od przygnębiających myśli,
- odporność psychiczną – to etap przygotowania do sytuacji wywołujących lęk i wymagających odporności psychicznej oraz rozwijanie umiejętności samoregulacji emocjonalnej. Trening dostarcza umiejętności zarządzania własnymi emocjami, pomaga określić strefy komfortu i źródła napięcia, pozwala zrozumieć naturę stresu – jego fazy, objawy i rodzaje; określić mechanizmy reagowania na stres; korzystać z mechanizmów walki ze stresem, radzić sobie w trudnych sytuacjach, budować odporność na stres,
- charakter – ten etap treningu to ćwiczenie inicjatywy, samodzielności i wytrwałości w dążeniu do celu, to wyrabianie zdecydowania i odwagi, odporności i opanowania. W treningu przydatny może być plan podany przez polskiego filozofa Józefa Bocheńskiego w myśl którego: *Planuj* – codziennie rano przed rozpoczęciem dnia oraz perspektywicznie; *Kontroluj* – chronologicznie – chwila po chwili, systematycznie – umiejętność po umiejętności; *Diagnostuj* – dokonuj wglądu w swe właściwości psychiczne; *Rozwijaj intelekt* – staraj się o coraz lepsze zrozumienie świata i jego ideałów; *Ćwicz wolę* – po to, abyś mógł uzyskać możliwie największą moc i prawość; *Używaj wyobraźni* – cenzuruj negatywne wyobrażenia i myśli, rozwijaj wyobraźnię na materiale pozytywnym; *Panuj nad uczuciami* – dbaj o spokój psychiczny, wyrzeknij się nałogów, prowadź twardy tryb życia,

- efektywną współpracę w zespole – to trening zachowań grupowych i budowania zespołów. Pozwala zrozumieć role pełnione przez lidera oraz zasady formułowania celów i uzyskiwania ich akceptacji. Poznać procedury kształtowania postaw przywódczych, budowania zaufania, układania i rozdzielania ról w zespole oraz komunikowania się w zespołach zadaniowych. Organizować pracę w zespole, zamieniać cele na zadania. Wzajemnie wspierać się.
W toku treningu, uczestnicy koncentrując się na zjawiskach i relacjach występujących w trakcie spotkania, dążą do realizacji własnych kierunków rozwoju, dzięki którym każdy uczestnik rozwija swoje osobiste kompetencje.

Bibliografia

- [1] Bruner J., *Poza dostarczone informacje*, Warszawa 1978.
- [2] Cenin M., *Trening psychologiczny. Analiza efektywności w trudnych sytuacjach zadaniowych*, WUW, Wrocław 1993.
- [3] Gerstman S., *Pojęcia „orientacja w otoczeniu” i „orientacja w sobie” i ich znaczenie dla diagnozy psychologicznej*, „Przegląd Psychologiczny” 1979, nr 4, t. XXII.
- [4] Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, 1969.
- [5] Kotarbiński T., *Czyn*, Lwów 1934.
- [6] Lazarus R. S., *Paradygmat stresu i radzenia sobie*, „Nowiny Psychologiczne” 1986, nr 3–4.
- [7] Lazarus R., Folkman S., *Stress, Appraisal and Coping*, New York, Springer, 1984.
- [8] Lewicka M., *Psychologia spostrzegania społecznego*, Warszawa 1985.
- [9] Lewicka M., *Afektywne i deskryptywne mechanizmy spostrzegania innych ludzi*, [w:] *Procesy poznawcze i orientacja w otoczeniu*, red. A. Lewicki, Warszawa 1960.
- [10] Matuszewicz C., *Wpływ wartościowania na spostrzeganie*, „Przegląd Psychologiczny” 1974, nr 2, t. XVII.
- [11] Miller D., *Wpływ wiedzy projektanta na formułowanie problemu projektowego. Ujęcie prakseologiczne*, Ossolineum 1990.
- [12] Obuchowski K., *Kody orientacji i struktura procesów emocjonalnych*, Warszawa 1970.
- [13] *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1976.
- [14] Rylke H., *W zgodzie z sobą i uczniem*, WSiP, Warszawa 1993.
- [15] Sęk H., *Orientacja w sytuacjach społecznych*, UAM, Poznań 1980.
- [16] Skarżyńska K., *Spostrzeganie ludzi*, Warszawa 1981.
- [17] *Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości*, red. K. Obuchowski, Warszawa–Wrocław 1977.

- [18] Titkow A., *Stres i życie społeczne – polskie doświadczenia*, PIW, Warszawa 1993.
- [19] Tomaszewski T., *Czynności spostrzegania*, [w:] *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1976.
- [20] Tyszkowa M., *Zachowanie się dzieci szkolnych w sytuacjach trudnych*, Warszawa 1986.

Summary

First section of the paper is devoted to discussing difficult situations and their perceptions. In the following section, we analyze the concept of difficult situations, dealing with them and the role of emotions. Finally, various forms of psychological trainings and their role in dealing with difficult situations are described.

Małgorzata Tyrańska

Determinanty rozwoju przedsiębiorczości organizacji

Wprowadzenie

Integracja Polski z Unią Europejską stawia przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania. Muszą one dostosowywać się do warunków Unii Europejskiej i konkurencji globalnej. Podstawowym warunkiem podniesienia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw jest wzrost ich przedsiębiorczości. Działania przedsiębiorcze koncentrują się na: obserwacji rynku i konkurencji, przewidywaniu rozwoju sytuacji rynkowej, szybkim reagowaniu na pojawiające się zmiany, poszukiwaniu nowych metod zarządzania, sposobów komunikowania się, kreowaniu i wdrażaniu nowych wyrobów, technologii, podejmowaniu działań w sytuacjach ryzykownych, przełamywaniu rutyny i przyzwyczajzeń. W związku z tym przedsiębiorczość uznawana jest za najważniejszy czynnik rozwoju gospodarczego ponieważ przyczynia się do doskonalenia, harmonizacji struktury gospodarki, prowadzi do innowacyjnej kombinacji zasobów, stanowi siłę społeczno-gospodarczą kraju.

Podniesienie poziomu przedsiębiorczości dotyczy wszystkich rodzajów polskich przedsiębiorstw. Dla sprostania temu wyzwaniu należy z jednej strony wykorzystać wszystkie czynniki wspierające rozwój przedsiębiorczości, a z drugiej ograniczać poziom barier rozwoju przedsiębiorczości występujących w polskiej gospodarce.

Zatem celem artykułu jest zaprezentowanie uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości polskich przedsiębiorstw oraz wskazanie czynników ograniczających działalność firm.

Pojęcie i rodzaje przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość jest pojęciem wieloznacznym. Według J. Targalskiego *przedsiębiorczość* to proces zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, obejmujący następujące składniki: rozpoznawanie szans i możliwości działania na rynku,

opracowanie planu działania (biznes planu) i zgromadzenie niezbędnych zasobów, założenie przedsiębiorstwa oraz zarządzanie nim w kolejnych fazach jego rozwoju¹. Zamieszczony w tab. 1 przegląd definicji pojęcia przedsiębiorczość pokazuje, że można ją rozpatrywać w trzech wymiarach, a mianowicie (Kozioł 2005, s. 271; Penc 2005; www.placet.pl):

- 1) ogólnoeconomicznym,
- 2) osobowym (jednostki lub grupy osób), która uprawia przedsiębiorczość,
- 3) biznesowym, czyli jako podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem.

Tabela 1. Przegląd definicji pojęcia „przedsiębiorczość”

| |
|--|
| <p style="text-align: center;">Ujęcie ogólnoeconomiczne</p> <p>Czynnik rozwoju gospodarczego kraju, opierający się na innowacyjnej kombinacji zasobów (Schumpeter 1934).</p> <p>Przedsiębiorczość polega na przenoszeniu zasobów z obszarów o niższej efektywności do obszarów o efektywności wyższej (Say 1960).</p> <p>Przedsiębiorczość uważa się więc za „określoną siłę społeczno-economiczną” występującą w różnych wymiarach (Jaremczuk 2003).</p> <p style="text-align: center;">Ujęcie personalne</p> <p>Cecha osoby, ale nie jest cechą osobowości, a raczej sposobem zachowania się (Drucker 1992, s. 32–39).</p> <p>Szczególny typ aktywności ludzi, zorientowanej na wykorzystywanie pojawiających się w otoczeniu szans i/lub pomyslnych „zbiegów okoliczności” w organizacji w celu uzyskania określonych korzyści economicznych i pozaeconomicznych (Kraśnicka 2002, s. 75).</p> <p>Cecha specyficzna osób, atrybut zachowań, szczególnie menedżerskich (Covin, Slevin 1988, nr 25, s. 217–259).</p> <p>Przedsiębiorczość jest tym co ludzie robią, a nie kim są (Strużyńska 2004, s. 74).</p> <p>W potocznym rozumieniu przedsiębiorczość pojmowana jest jako synonim inicjatywy, rzutkości, pomyslności, zaradności, dynamizmu (<i>Słownik Języka Polskiego</i>, t. II, s. 924).</p> <p>Przedsiębiorczość to tworzenie nowych, wartościowych rzeczy (Kozioł).</p> <p style="text-align: center;">Ujęcie biznesowe</p> <p>To zarządzanie przedsiębiorcze zorientowane na wykorzystanie szans (Stevenson, Jarillo 1990, nr 11).</p> <p>Przedsiębiorczość w organizacji to stopień podejmowania ryzyka, wprowadzania innowacji i praktycznego działania jej uczestników (Miller 1983).</p> <p>Podejmowane w firmie zmiany strategiczne to przejaw przedsiębiorczości wewnętrznej (Ireland, Hitt, Camp, Sexton 2001).</p> <p>Obejmuje ona szeroki wachlarz zagadnień i procesów począwszy od uruchamiania nowych przedsięwzięć a skończywszy na zarządzaniu ich rozwojem, krótko mówiąc od opracowania koncepcji do tworzenia wartości (Bratnicki, Kozłowski 2003).</p> |
|--|

Źródło: Kozioł 2005, s. 271.

¹ J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 9.

W znaczeniu ogólnoeconomicznym przedsiębiorczość definiowana jest jako umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania nowych możliwości otoczenia, dających szansę na duży efekt, działając w warunkach zagrożenia wynikającego z braku pewności co do sukcesu realizacji owych możliwości. Otoczeniem, w tej definicji przedsiębiorczości, może być rynek i działające na nim przedsiębiorstwa, mogą to być również urzędy czy też szkoły wszystkich szczebli nauczania. Faktem jest, że wzrost przedsiębiorczości kojarzy się głównie z biznesem i jest to jednym z głównych czynników wytwórczych w biznesie. A więc istotą przedsiębiorczości jest takie połączenie i skierowanie do biznesu, prowadzonego w warunkach niepewności i ryzyka, innych czynników wytwórczych przynoszących zysk osobie lub grupie osób pełniących funkcje przedsiębiorcy.

Przedsiębiorczość rozpatrywana w wymiarze osobowym jest związana z przedsiębiorcą jako jednostką (grupą osób), która zajmuje się przedsiębiorczością, jest rozpatrywana dwóch punktów widzenia:

- własnej działalności, cechującej się przejawami aktywności oraz inicjatywy,
- cech psychicznych, dzięki którym można być przedsiębiorczym (np.: zdolność do samodzielnego podejmowania szybkich decyzji, skłonność do podejmowania ryzyka, inicjatywa, wiedza specjalistyczna, wytrwałość, konsekwencję w działaniu).

Przedsiębiorczość jako podejście do zarządzania związane jest z umiejętnym wykorzystaniem pozostających w danym momencie do dyspozycji zasobów. Przy czym nie zawsze szanse sukcesu zapewniają zasoby materialne i finansowe. Wydaje się, że w przypadku braku lub niedostatecznej ich ilości niezbędne stają się zasoby wiedzy, które mogą zrekompensować brak tych pierwszych. Dlatego też w tym miejscu należy podkreślić znaczenie umiejętnego zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim w celu wzrostu przedsiębiorczości organizacji. Pracowników należy traktować jako inicjatorów przedsiębiorczych tj. kreatywnych i innowacyjnych działań organizacji, dzięki wiedzy, doświadczeniu i umiejętnościom jakie posiadają i stale doskonalą.

Przegląd czynników determinujących przedsiębiorczość organizacji

Dla wyzwolenia przedsiębiorczości organizacji niezbędne staje się zidentyfikowanie czynników, które w wyniku ich odpowiedniego rozpoznania i wykorzystania zorientują działania organizacji na uzyskanie korzystnej pozycji konkurencyjnej na rynku. Przedstawienie uwarunkowań przedsiębiorczości organizacji umożliwi określenie ich charakteru, systemowości, zakresu wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz pozwoli określić bariery rozwoju przedsiębiorczo-

ści. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości organizacji podzielono na dwie sfery, a mianowicie wyróżniono (zob. tab. 2):

- 1) czynniki zewnętrzne wobec przedsiębiorstwa, do których zaliczono:
 - czynniki dotyczące systemu makroekonomicznego organizacji,
 - czynniki związane z bliskim otoczeniem organizacji.
- 2) czynniki wewnętrzne, czyli czynniki związane bezpośrednio z organizacją.

Tabela 2. Klasyfikacje uwarunkowań przedsiębiorczości organizacji

| Czynniki | Elementy | |
|--|--|--|
| | Zewnętrzne | |
| 1. Czynniki dotyczące systemu makroekonomicznego organizacji | <p style="text-align: center;">Pośrednie</p> <ul style="list-style-type: none"> • koniunktura gospodarcza i poziom rozwoju gospodarczego kraju, • konkurencja zagraniczna oraz charakter i formy współpracy międzynarodowej, • system kształcenia i promocji kadr, kształtujący przygotowanie i prestiż twórców techniki, • polityka przemysłowa i naukowo-techniczna, wyznaczająca m.in. na środki na badania i zasady ich podziału, • baza naukowo-techniczna – instytucje naukowo-techniczne, czyli uczelnie wyższe, instytuty naukowo-badawcze, centra badawcze, • polityka patentowa i licencyjna, • system subwencji i dopłat dla eksporterów tworzenie przepisów prawa gospodarczego i prawa pracy, • polityka rządu wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw, • polityka podatkowa, • polityka celna, • stan bezpieczeństwa kraju | <p style="text-align: center;">Bezpośrednie</p> <ul style="list-style-type: none"> • oddziaływanie na określone obszary gospodarcze (zezwoenia i koncesje), • określenie obszarów wymagających szczególnej uwagi (specjalnych stref ekonomicznych, parków technologicznych), • powoływanie instytucji rządowych i pozarządowych takich jak ośrodki przedsiębiorczości i innowacji, • budowanie programów (celowych) skierowanych do przedsiębiorstw |
| 2. Czynniki związane z bliskim otoczeniem organizacji | <ul style="list-style-type: none"> • kształtowanie warunków rozwoju przedsiębiorczości w regionie, • wprowadzanie programów inicjowanych przez rząd do działań władz lokalnych | <ul style="list-style-type: none"> • polityka wobec działalności rozwojowej, • środki na rozwój techniki i fundusze ryzyka, • powiązanie z zewnętrznymi instytucjami badawczymi, • działanie organizacji wspierających przedsiębiorczość i innowacyjność w regionie (instytucje doradcze, instytucje szkoleniowe, inkubatory przedsiębiorczości), |

| | | <ul style="list-style-type: none"> • budowanie programów celowych skierowanych do lokalnych przedsiębiorców, • oddziaływanie na określone obszary gospodarcze (zezwolenia) zakres korzystania z licencji zagranicznych, • dostęp do zewnętrznych zasobów warunkujących aktywność techniczną (bazy informacyjne, konsultanci, unikalna aparatura) |
|---|---|---|
| Wewnętrzne | | |
| <p>3. Czynniki związane bezpośrednio z organizacją – struktura (środowisko) pracy</p> | <p style="text-align: center;">Strategia i struktura</p> <ul style="list-style-type: none"> • strategia rozwojowa i stosunek do konkurencji, • zapotrzebowanie na innowacje, • opracowanie i wdrażanie rozwojowej strategii organizacji, • elastyczna struktura organizacyjna, • decentralizacja zarządzania, • autonomia i samodzielność, • wdrożenie koncepcji zarządzania wiedzą, • zespołowe formy organizacji pracy, • systemy informacji stwarzające możliwość wymiany wiedzy i informacji między pracownikami organizacji, • organizacja ruchu racjonalizatorskiego: procedury zgłaszania projektów, ich oceny i nagradzanie, • procedury oceny ryzyka, • potencjał kadrowy, • zasady wynagradzania, • środki motywacyjne (dofinansowanie kursów i kształcenia pracownika, przyznawanie urlopów szkoleniowych, organizowanie szkoleń), • programy rozwoju pracowników, • wewnętrzny rozrachunek gospodarczy | <p style="text-align: center;">Technologia</p> <ul style="list-style-type: none"> • warunki do prowadzenia działalności innowacyjnej, • poziom wydatków na działalność badawczo-rozwojową, • stopień udzielania pomocy technicznej twórcom techniki, • dobre warunki pracy, • wysoki poziom komputeryzacji procesów pracy – Intranet, Internet, • dostęp do niezbędnej informacji i fachowej literatury, • benchmarking, • majątek trwały, • poziom techniki, • profil produkcji, • koszty zmian technicznych, • organizacja produkcji i zakres powiązań między komórkami |
| | | <p style="text-align: center;">Kultura organizacyjna</p> <ul style="list-style-type: none"> • stwarzanie klimatu sprzyjającego zachowaniom przedsiębiorczym, • tworzenie atmosfery przychylności dla dokształcania, inspiracji intelektualnej w miejscu pracy, • sposób kierowania, wyznaczający zakres swobody pracownikom – demokratyczny styl zarządzania, zarządzanie przez partycypację, • stopień udzielania poparcia twórcom ze strony przełożonych, • otwartość kierownictwa na innowacje, • tolerowanie niepowodzeń (w pewnych granicach) – stosunek do ryzyka określających zakres obawy nowatora przed niepowodzeniem, • znajomość misji i celów organizacji, • ujednolicenie słownictwa zapewnijające poprawne rozumienie wiedzy, • wzajemne zaufanie do siebie członków zespołu, • stosunek współpracowników do twórców techniki i racjonalizatorów |

Źródło: Świadek 2002, nr 329, s. 29–41; Bogdanienko 1998, nr 450, s. 173; Jasiński 2004, s. 73; Kozioł 2005, s. 271.

Dodatkowo, w ramach pierwszej grupy determinant przedsiębiorczości wyróżniono czynniki bezpośrednio i pośrednio stymulujące wzrost przedsiębiorczości organizacji. Natomiast do drugiej grupy czynników zaliczono czynniki tworzące środowisko pracy, takie jak: strategię i strukturę organizacji, stosowaną technologię oraz preferowaną kulturę organizacyjną. Wymienione czynniki stymulują wzrost tzw. potencjału przedsiębiorczości.

Spośród uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości organizacji największe znaczenie mają systemowe rozwiązania prawne i regulacyjne. Do elementów silnie oddziałujących na kondycję przedsiębiorstw należy zaliczyć czynniki systemu finansowo-podatkowego, takie jak (Krajewski 2001, biz.reporter.pl): wysokość stawek podatkowych; poziom stawek amortyzacji środków trwałych; wielkość stawek na ubezpieczenie społeczne; stopa oprocentowania kredytu refinansowego ogłaszana przez Narodowy Bank Polski; kurs złotego; formy wspierania finansowego rozwoju firm; dostęp do pomocy z UE w ramach programów akcyjnych; dostępność usług bankowych i ubezpieczeniowych; regulacje prawne w zakresie windykacji wierzytelności.

Rozwój przedsiębiorczości w dużej mierze zależy, m.in. od wielkości kapitału pochodzącego z zasobów własnych przedsiębiorcy oraz od dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania działalności tj. kredytów, pożyczek, venture capital, leasingu, subwencji itd.

Chociaż poziom rozwoju przedsiębiorczości organizacji zmienia się w zależności od uwarunkowań zewnętrznych, to jednak aktywność w tym zakresie jest w znacznym stopniu zdeterminowana czynnikami bezpośrednio zależnymi od organizacji, które tworzą i kształtują bezpośrednie środowisko pracy. Środowisko to ma decydujące znaczenie dla rozwoju potencjału przedsiębiorczości pracowników organizacji.

Rola środowiska pracy w kreowaniu potencjału przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość rozpatrywana jako podejście do zarządzania wiąże się z umiejętnym wykorzystaniem zasobów organizacji. Należy podkreślić, iż obecnie szanse sukcesu mają te organizacje, które potrafią zbudować i wykorzystać zasoby intelektualne, których właścicielem i nośnikiem są pracownicy danej organizacji. Poziom wiedzy pracowników determinuje ich zachowania przedsiębiorcze: kreatywność i szybkość reakcji na zmiany występujące w otoczeniu, na zachowania konkurentów, umiejętność poszukiwania źródeł zmian, wczesnego określania szans rynkowych, lepszego wykorzystania zasobów firmy. Z kolei wymienione działania uzależniają miejsce firmy w wyścigu o klienta, poprzez two-

zenie nowych, doskonalszych produktów lub usług. Możliwości intelektualne pracowników, czyli kapitał który posiadają, zamienione w ich przedsiębiorcze zachowania stają źródłem bogactwa organizacji. Zatem wartość kapitału ludzkiego (jego jakość i unikalność) może stać się czynnikiem decydującym o skutecznym osiągnięciu celów strategicznych organizacji oraz zdobyciu przez nią przewagi konkurencyjnej. Dlatego też organizacje powinny podejmować działania zmierzające do identyfikacji wartości posiadanego kapitału ludzkiego, inwestowania w jego rozwój, po to by zwiększyć możliwości przełożenia intelektualnego potencjału pracowników na ich przedsiębiorcze zachowania, co w przyszłości zaprocentuje osiągnięciem przez firmy sukcesu rynkowego i finansowego.

Analizując strukturalny wymiar kapitału ludzkiego, zauważyć można, że kapitał ludzki stanowi determinantę tzw. potencjału przedsiębiorczości². Podobny punkt widzenia reprezentują m.in. A. Sopińska, P. Wachowiak (2004, s. 282). Uważają oni, że liczba zgłaszanych inicjatyw przez pracowników świadczy o ich przedsiębiorczości. A owa przedsiębiorczość jest bardzo ważną cechą pracowników rozpatrywaną z punktu widzenia tworzenia i pomiaru kapitału intelektualnego firmy, który powinien mieć innowacyjny charakter.

L. Koziół definiując pojęcie potencjału przedsiębiorczości a dokładniej potencjału pracy dla przedsiębiorczości stwierdza, że obejmuje on cechy człowieka przedsiębiorczego oraz motywację do działań przedsiębiorczych (zob. tab. 3).

Tabela 3. Potencjał przedsiębiorczości

| Cechy człowieka przedsiębiorczego | Motywacja do działań przedsiębiorczych |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Zdolności</i>: inteligencja, kreatywność, zdolność do rozwiązywania problemów, pomysłowość, optymizm, nonkonformizm, zdolność do ponoszenia odpowiedzialności za wynik, odporność psychiczna, spryt, itp. • <i>Umiejętności</i>: wiedza, elastyczność planowania, sztuka przekonywania, umiejętność uczenia się, umiejętność współpracy, umiejętność ciężkiej pracy, podejmowanie ryzyka | <ul style="list-style-type: none"> • Motywacja osiągnięć, • Chęć współpracy i dzielenie się wiedzą, • Pasja, zainteresowanie i zamiłowanie do pracy koncepcyjnej, • Motywacja ekonomiczna |

Źródło: Koziół 2005, s. 271.

² M. Bratnicki uważa, że na strukturę kapitału ludzkiego składa się (Bratnicki, Strużyna, Dyduch 2001, s. 14): kompetentność pracowników – wiedza i umiejętności (umiejętności praktyczne: biegłość, fachowość, wiedza teoretyczna, talenty); zręczność intelektualna (innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian); motywacja (chęci działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie).

Inni badacze definiując potencjał przedsiębiorczości wymieniają cechy mówiące o *syndromie kwalifikacji pracownika przedsiębiorczego* (Listwan, Chęłpa 2001, s. 67–71). Do tych cech zaliczają: wiedzę, szczególnie konceptualną, wiedzę o charakterze ogólnym pozwalająca zachowywać się kreatywnie, chłonność umysłu, wyobraźnię, zdolności twórcze, zdolność samodzielnego myślenia, proinnowacyjny charakter, zdolność do podejmowania działań transgresyjnych (ekspansyjnych i twórczych mimo istniejących barier), zdolność do przyjmowania równych ról, zdolności adaptacyjne, elastyczność, odporność na stres, inteligencję, energię, zaangażowanie, zdrowy rozsadek, wysoką motywację osiągnięć, szybkość w podejmowaniu decyzji, odwagę w prezentowaniu opinii, zaangażowanie, utożsamianie się z misją organizacji, partycypację w zarządzaniu.

Zatem uważam, że właściwe, tj. skuteczne inwestowanie w kapitał ludzki stymuluje wzrost unikalności i jakości kapitału ludzkiego, co z kolei przejawia się we wzroście zachowań przedsiębiorczych pracowników, których efektem są np. innowacje, poprawa jakości i nowoczesności produktów, organizacji pracy, metod pracy, efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa³.

W związku z tym najważniejszym celem zarządzania kapitałem ludzkim ludzki jest zapewnienie długofalowego rozwoju zasobów ludzkich organizacji, prowadzącego do wzrostu wartości (jakości i unikalności) tego kapitału⁴ (zob. rys. 1). O wartości kapitału ludzkiego decyduje jego przydatność w zakresie osiągania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo lub możliwość ograniczania zagrożeń pojawiających się w trakcie funkcjonowania organizacji⁵. W związku z tym, przewagę konkurencyjną na rynku mogą zdobyć te organizacje, które potrafią pozyskać, zatrzymać oraz we właściwy sposób zaangażować najlepszych pracowników w realizację własnych celów⁶.

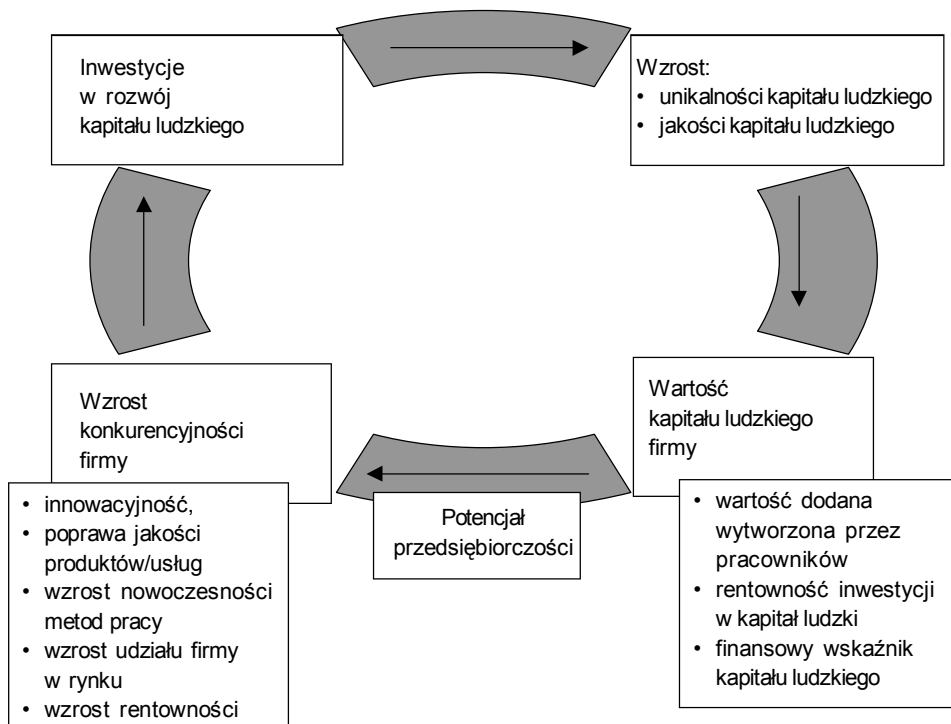
³ Z badań amerykańskich firm konsultingowych wynika, że dobrze zarządzana siła robocza może zwiększyć wartość rynkową firmy nawet o 30% (Low, Kalafut 2004, s. 142).

⁴ Przy czym unikalność kapitału ludzkiego określana jest w kategoriach specyficznych kwalifikacji i umiejętności przypisanych do konkretnych osób w organizacji dysponujących tzw. potencjałem przedsiębiorczości (zob. też: *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, 2001, 14, s. 58). Natomiast jakość kapitału ludzkiego określamy przydatnością pracowników do realizacji zadań na zajmowanych stanowiskach pracy. Jakość jest efektem: inwestycji ponoszonych przez pracodawcę i/lub pracownika w kapitał ludzki, jakości działań personalnych, posiadanych (wrodzonych i nabytych) przez pracowników cech. Jakość działań personalnych ma istotny wpływ na proces tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Ponadto im wyższa jakość zasobów ludzkich, tym wyższa wartość tych zasobów, a zatem większy majątek firmy (Lipka 2005, s. 26).

⁵ Z punktu widzenia wartości kapitału ludzkiego wyróżnia się kapitał strategiczny, zapewniający przewagę konkurencyjną w dłuższym czasie oraz kapitał operacyjny, niezbędny do realizacji aktualnych zadań (*Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, 2001, s. 59).

⁶ Ch. Handy podkreśla, że „na obecnym etapie rozwoju gospodarczego wartość intelektualnego kapitału firmy nawet kilkakrotnie przewyższa wartość jej aktywów materialnych” (Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 14).

Rysunek 1. Efekty inwestowania w kapitał ludzki firmy



Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo czerpie korzyści z zachowań przedsiębiorczych pracowników. „To oni przesądzają o tym, że dana firma mająca takie samo zaplecze techniczne jak inna, odnosi dużo większe sukcesy” (Jarugowa, Fijałkowska 2002, s. 47). To ludzie i ich potencjał przedsiębiorczości umożliwia firmom wprowadzać innowacyjne produkty na odpowiednie rynki, rozwijać i wzmacniać związki z odbiorcami, dostarczać, zorientowane na określonych odbiorców produkty i usługi po niskich kosztach, wysokiej jakości i w krótkich odstępach czasu od ich zamówienia.

Należy zauważyć, że poziom i intensywność zachowań przedsiębiorczych pracowników może być różny. Zależą one nie tylko od potencjału przedsiębiorczości, który tkwi w samych pracownikach, ale także od warunków które stworzono w organizacji, warunków sprzyjających do jego ujawnienia i rozwoju. Przy czym za L. Koziółem warunki te można podzielić na trzy jednorodne grupy czynników, o charakterze: technologicznym, strukturalnym oraz wynikające z kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (zob. tab. 2).

Tworzenie takich warunków w firmie można nazwać mianem inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego. Firma inwestując w pracownika zapewnia sobie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach (wyższej wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu), lepiej umotywowanych do kreatywnego rozwiązywania problemów firmy oraz efektywnego wykorzystania jej potencjału. Dlatego też A. Francik i M. Kosała inwestowanie w zasoby ludzkie uważają za podstawowy warunek rozwoju przedsiębiorczości (2003, s. 93). Ponosząc koszty związane z inwestowaniem w zasoby ludzkie, można w przyszłości liczyć na korzyści zapewniające nie tylko zwrot poniesionych nakładów, ale także osiągnięcie nadwyżki finansowej, będącej wynikiem zachowań przedsiębiorczych pracowników. Istotny jest przy tym cel i sposób przeznaczenia nakładów na rozwój poszczególnych elementów kapitału ludzkiego. Dla realizacji powyżej wskazanych celów zarządzania kapitałem ludzkim podejmowane winny być odpowiednie działania:

- 1) analiza istniejącego kapitału ludzkiego – jej celem jest rozpoznanie potencjału kwalifikacji zatrudnionych pracowników oraz grupowanie danych dotyczących kadry kierowniczej, specjalistów, młodych i dynamicznych pracowników,
- 2) wykorzystanie kapitału ludzkiego – stworzenie warunków do sprawnego przepływu kadr wewnątrz organizacji harmonijnego celem dopasowania poziomu potencjału kwalifikacyjnego do wymagań stanowisk pracy i strategii organizacji,
- 3) rozwój kapitału ludzkiego – inwestowanie w kapitał ludzki, czyli podejmowanie działań służących bezpośrednio rozwojowi potencjału kwalifikacyjnego pracowników organizacji,
- 4) pomiar wartości kapitału ludzkiego – służący ustalaniu skuteczności zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji.

Wymienione działania wymagają doboru odpowiednich metod analizy, wykorzystania, rozwoju oraz kontroli kapitału ludzkiego, zwiększających możliwości przełożenia intelektualnego potencjału pracowników na ich przedsiębiorcze zachowania. Przy czym dobór tych metod zależy od strategii realizowanej przez firmę, stosowanego modelu zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji i jej sytuacji finansowej⁷. Przegląd proponowanych metod, służących do zarządzania kapitałem ludzkim i kształtowania poszczególnych jego elementów prezentuje tab. 5.

Podsumowując należy stwierdzić, że organizacje dla skutecznego funkcjonowania powinny opierać zarządzanie kapitałem ludzkim na następujących zasadach: przełamywać bariery funkcjonalne i atmosferę współzawodnictwa na rzecz tworzenia wzajemnej kultury dzielenia się wiedzą, zachęcać jednostkę i grupę do podejmowania ryzyka i nauki, przyznawać awanse i gratyfikacje pracownikom,

⁷ Modele zarządzania kapitałem ludzkim to model: rozwoju kapitału ludzkiego, pozyskiwania kapitału ludzkiego, kontraktowania kapitału ludzkiego, kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego (*Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, 2001, s. 60–62).

Tabela 5. Metody kształtowania strukturalnego wymiaru kapitału ludzkiego

| Elementy kapitału ludzkiego | Zadania szczegółowe | Proponowana metoda |
|-----------------------------|---|---|
| Kapitał umiejętności | <ul style="list-style-type: none"> • analizę istniejącego kapitału ludzkiego, • segmentacja rynku pracy (podział rynku wg kryteriów na zawodowy, przestrzeny, branżowy i organizacyjny), • ocena pozytywnych i negatywnych aspektów zidentyfikowanych źródeł rekrutacji | <ul style="list-style-type: none"> • analiza pracy, • metoda scenariuszowa, • rekrutacja z zewnętrznego rynku pracy: zawarcie umów o pracę, leasing personelu, • <i>dowsizing</i>⁸, • rekrutacja z wewnętrznego rynku pracy: przeprowadzanie przeglądów kadrowych (audytów menedżerskich), pomoc przy zidentyfikowaniu indywidualnego potencjału pracowników, centrum oceny (ocena zintegrowana metoda Assessment/Development Centem), badanie opinii i nastrojów pracowników, „Księga kadry kierowniczej”, „Księga kwalifikacji”, przemieszczenia pracowników w ramach organizacji, zmiana istniejących warunków pracy i płacy |
| Kapitał wiedzy | <p>Budowanie wartościowego kapitału ludzkiego poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wzbogacanie istniejącego potencjału pracy, • harmonizację istniejącego potencjału pracy i warunków jego wykorzystania, • kształtowanie właściwych ze strategią firmy warunków wykorzystania potencjału pracy | <ul style="list-style-type: none"> • szkolenia zewnętrzne: seminaria, konferencje, kursy, studia, • udział w pracach projektowych, • grupowe formy organizacji, koła jakości, zespoły zadaniowe, • coaching, mentoring, zespoły indywidualnego uczenia się kierowników, • trening wrażliwości, • Kazein, • przemieszczenia pracownicze w pionie i poziomie hierarchii organizacyjnej, • ścieżka kariery zawodowej, • strukturalizacja pracy (rotacja, rozszerzenie zakresu zadań, wzbogacenie treści pracy, grupowe formy pracy, elastyczne formy organizacji czasu pracy, partycypacja pracownicza, metody rozwiązywania konfliktów) tworzenie siatki ścieżek kariery w firmie, • funkcjonowanie programu rezerwy kadrowej, • opracowywanie planów sukcesji (następstw), • opracowywanie planów rotacji (transferów), • funkcjonowanie programu zwolnień monitorowanych |

⁸ *Downsizing* – metoda kształtowania zatrudnienia, nazywana przez Ch. Handy strukturą koniczyny. Według niego przedsiębiorstwa zatrudniają trzy grupy pracowników (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004, s. 354):

- kluczowi pracownicy – menedżerowie, specjaliści, zwykle nieliczni i bardzo dobrze wynagradzani, partycypujący w zyskach firmy,
- pracownicy wynajmowani z zewnątrz, pracujący na własny rachunek albo zatrudnieni w innych przedsiębiorstwach, świadczących usługi kooperacyjne względem rozpatrywanego, opłacani za wyniki zrealizowanych kontraktów a nie za czas pracy,
- elastyczna siła robocza, czyli pracownicy incydentalni, czasowo i częściowo zatrudnieni, zwykle nie dysponujący wysokimi kwalifikacjami, nisko opłacani za nieskomplikowane prace.

| | | |
|-------------------|--|--|
| Kapitał motywacji | Wybór metod kształtowania postaw i zachowań pracowników: <ul style="list-style-type: none"> • tworzenie atmosfery rozwoju zawodowego, • zachęcanie pracownika do podnoszenia kwalifikacji, • funkcjonowanie systemu zachęt materialnych i niematerialnych za wybitne osiągnięcia | <ul style="list-style-type: none"> • metody wartościowania stanowisk pracy, • zarządzanie przez cele, • zarządzanie przez wyniki, • systemy premiowania, • kontrakty kierownicze, • kontrakty menedżerskie, • metody komunikacji, • empowerment⁹ |
| Kapitał zadań | Ustalenie stopnia efektywności i innowacyjności realizowanych zadań | <ul style="list-style-type: none"> • metody oceniania pracowników: zwykły zapis, technika wydarzeń krytycznych, listy kontrolne, porównanie ze standardami, ranking, porównanie parami, technika wymuszonego rozkładu, testy, skale ocen, arkusze ocen pracowniczych, assessment center, • controlling personalny, • portfolio personalne (BCG, GE), • wykres cyklu produktywności zasobów ludzkich, • analiza SWOT, • analizę kluczowych czynników sukcesu, • benchmarking, • strategiczna karta wyników zasobów ludzkich |

Źródło: opracowanie własne¹⁰.

którzy najsprawniej dzielą się wiedzą; akceptować i nagradzać indywidualne inicjatywy, traktować problemy jako wyzwania¹¹. Ponadto, stosowanie wymienionych zasad wpłynie istotnie na tworzenie warunków ułatwiających rozwój przedsiębiorczości zasobów ludzkich (intraprzedsiębiorczości).

Bariery rozwoju przedsiębiorczości organizacji

Liczne badania prowadzone wśród polskich przedsiębiorców pozwalają ustalić najpoważniejsze ograniczenia wpływające na rozwój przedsiębiorczości, a mianowicie: bariery finansowe, bariery biurokratyczne, bariery prawne.

⁹ W stosunku do grupy kluczowych pracowników zaleca się stosowanie metody empowermentu, czyli uprawomocnienia pracownika do podejmowania wszelkich działań, których skutkiem będzie satysfakcja klientów (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004, s. 354).

¹⁰ Szerzej wymienione metody opisuje: Pochtowski 1998; Mikuła 2000, s. 259; Stabryła 2000, s. 356.

¹¹ Szerzej wymienione zasady zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji omawiają: Czekaj, Jabłoński 2004, s. 20–21.

Istotną rolę w hamowaniu rozwoju przedsiębiorczości spełniają *bariery finansowe*, głównie: koszty ubezpieczeń społecznych, podatki, cena kredytu, koszty pracy, poziom podatków (*Progi i bariery*, 2000, nr 7). Związane z wynagrodzeniami narzuty, zwłaszcza wysoka składka na ubezpieczenie społeczne, znacznie zwiększają koszty pracy, wpływają na wzrost cen produktów i ogólny poziom inflacji oraz ograniczają konkurencyjność polskich przedsiębiorstw.

Kolejną wspomnianą już z głównych barier rozwojowych przedsiębiorczości stanowią warunki kredytowania przedsiębiorstw przez banki: relatywnie wysokie koszty sporządzenia wniosku kredytowego, brak zabezpieczeń wymaganych przez bank do udzielenia kredytu, wysokie stopy procentowe, prowadzące do utraty płynności finansowej i upadłości firm.

Występują także przeszkody o charakterze *biurokratycznym* utrudniające podjęcie i przeprowadzenie działalności gospodarczej oraz powiększające jej koszty. Związane są one m.in. z trudnymi do spełnienia warunkami i procedurami uzyskiwania koncesji i zezwoleń a także niejasnością i koniecznością dodatkowych interpretacji przepisów prawa gospodarczego, finansowego, podatkowego i administracyjnego (Krajewski 1999).

Duża zmienność przepisów prawnych tworzą kolejną barierę rozwoju przedsiębiorczości uniemożliwiając zachowanie stabilności funkcjonowania na rynku oraz tworząc trudności w dopasowaniu się do nowych standardów i regulacji.

Na koniec należy wspomnieć *bariery o charakterze wewnętrznym*, jak np.: nietrafne decyzje, brak motywacji, złe wykorzystanie czasu pracy, niska efektywność działań marketingowych i promocyjnych, atmosfera współzawodnictwa, niechęć do dzielenia się wiedzą, autokratyczny styl zarządzania, brak zachęt do podejmowania przez pracowników inicjatywy, brak systemowych rozwiązań w zakresie rozwoju pracowników.

Zakończenie

Rozwój przedsiębiorczości polskich organizacji jest utrudniony ze względu na istotne braki dotyczące rozwiązań legislacyjnych, kształcenia innowacyjnych postaw wśród pracowników i młodzieży, brak systemowego finansowania rozwoju przedsiębiorczości, brak aktywnych działań ze strony samorządów lokalnych, odpowiednich rozwiązań infrastrukturalnych, transferu innowacji do przedsiębiorstw, doradztwa i usług informacyjnych. Występują także zbyt wysokie koszty opracowania i wdrożenia innowacji, często przekraczające możliwości kapitałowe firm oraz zbyt wysokie koszty pracy i podatki.

Samodzielne pokonywanie pojawiających się barier jest trudne do realizacji. Konieczna jest zatem aktywna polityka państwa w zakresie w spierania rozwoju przedsiębiorczości, która poprzez racjonalne zaplanowane i konsekwentnie sto-

sowane instrumenty (prawne, finansowe, organizacyjne i informacyjno-szkoleniowe), kształtowałyby warunki do tworzenia i pełnego wykorzystania potencjału przedsiębiorczości oraz do eliminowania barier rozwoju przedsiębiorczości takich jak ułatwienia dostępu do źródeł finansowania prowadzonej działalności.

Bibliografia

- [1] Bratnicki M., Strużyna J., Dyduch W., *Kapitał intelektualny: odwieczne problemy a nowe propozycje metodologiczne*, [w:] *Kapitał intelektualny. Dylematy i wyzwania*, Materiały konferencyjne, WSB, Nowy Sącz 2001.
- [2] Bogdanienko J., *Uwarunkowania innowacyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście ustawodawstwa i praktyki Unii Europejskiej*, [w:] *Na progu Unii Europejskiej szanse dla polskich przedsiębiorstw*, red. M. K. Nowakowski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1998, nr 450.
- [3] Czekaj J., Jabłoński M., *Kształtowanie kompetencji i zachowań organizacyjnych jako czynnik rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania”, nr 648, Kraków 2004.
- [4] Francik A., Kosała M., *Inwestowanie w zasoby ludzkie jako podstawowy warunek rozwoju przedsiębiorczości*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 622, Kraków 2003.
- [5] Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Konceptje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002.
- [6] Jasiński Z., *Kształtowanie środowiska dla zachowań przedsiębiorczych*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
- [7] Kozioł L., *Determinanty, obszar i pomiar przedsiębiorczości*, [w:] *Sukces organizacji. Strategie i innowacje*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 4, Uniwersytet Gdański, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005.
- [8] Krajewski K., *Determinanty rozwoju MŚP*, Referat na konferencję: „Małe i średnie przedsiębiorstwa na tle przeobrażeń systemowych w polskiej gospodarce”, Warszawa 1999.
- [9] Krajewski K., 2001, biz.reporter.pl.
- [10] Lipka A., *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005.
- [11] Listwan T., Chępa S., *Kadry menedżerskie w XXI wieku, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, red. Z. Wiśniewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- [12] Low J., Kalafut P. C., *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

- [13] Mięka B., *Metody wspomaganie procesów organizacyjnego uczenia*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zbiór referatów na ogólnopolską konferencję naukową Boszkowo 17–18 października 2000 r., t II, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2000.
- [14] Penc J., 2005, www.placet.pl.
- [15] Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- [16] Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [17] *Progi i bariery*, „Twój Biznes” 2000, nr 7.
- [18] Sopińska A., Wachowiak P., *Pomiar kapitału intelektualnego a uwarunkowania sektorowe. Metodyka pomiaru*, [w:] *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze 2004.
- [19] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, WNPWN, Warszawa–Kraków 2000.
- [20] Świadek A., *Klasyfikacje ekonomicznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 329, Szczecin 2002.
- [21] Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, C. H. Beck, Warszawa 2003.
- [22] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- [23] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwicyński, K. Stobińska, Poltext, Warszawa 2001.

Summary

Joining the European Union sets new, difficult challenges for Polish enterprises. They have to adjust not only to market economy requirements, but also to conditions in the EU and global competition. The important condition of competitiveness for Polish companies is the increase of entrepreneurship. This article presents factors of entrepreneurship development in the context of Polish businesses and shows barriers that restrict their activity.

Wiktor Adamus, Jan Gardyła

Porównanie wskaźników konkurencyjności firm działających w wybranych sektorach na polskim rynku telekomunikacyjnym

Wprowadzenie

Konkurencyjność jest czynnikiem ekonomicznym odgrywającym istotną rolę w dokonujących się obecnie w Polsce przemianach gospodarczych. W literaturze ekonomicznej i praktyce życia gospodarczego pojęcie konkurencyjności jest przywoływane w kontekście wielu zagadnień ekonomicznych. Z tego też względu nie istnieje prosta ani uniwersalna definicja tego pojęcia. W konsekwencji nie są też jednoznacznie określone mierniki konkurencyjności¹. Konkurencyjność jest najczęściej odnoszona do rynku międzynarodowego, szczególnie w Krajach Unii Europejskiej².

Jedną z zasadniczych cech konkurencyjności jest konieczność dostosowywania się przedsiębiorstw do zmian występujących na rynku. Konkurencja jest podstawowym mechanizmem ekonomicznym gospodarki rynkowej. Wraz z jej rozwojem zmieniały się formy tego zjawiska oraz podejście do niej jako do elementu rynku. Badania dotyczące konkurencyjności znajdują się aktualnie na świecie nadal w stadium rozwoju. Przeważają prace o charakterze teoretycznym i w ujęciu makro, których podmiotem jest konkurencyjność gospodarek narodowych. Trwa wciąż dyskusja nad samym pojęciem konkurencyjności, jej pomiarem i warunkami wzrostu.

¹ M. Kokocińska, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w świetle badań koniunktury*, [w:] *Konkurencyjność podmiotów gospodarczych procesie integracji i globalizacji*, red. E. Skawińska, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, nr 32, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2001, s. 103.

² T. Michalski, *Metody taksonomiczne w wielowymiarowej analizie porównawczej konkurencyjności gospodarek*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność Polski Belg Rosji*, red. M. Lipiec-Zajchowska, Wydział Zarządzania UW, Warszawa 2000, s. 19.

Na podstawie studiów literatury przedmiotu można stwierdzić występowanie następujących obszarów problemowych w badaniu konkurencyjności przedsiębiorstw:

1. pojęcia konkurencyjności i mierników jej oceny;
2. źródeł i sposobów budowania przewagi konkurencyjnej³.

Konkurencyjność wywodzi się od konkurencji i jest jej elementem. Dominuje pogląd, że konkurencyjność, jako kategoria teoretyczna, jest trudna do zastosowania w badaniu realnie kształtujących się procesów gospodarczych, gdyż wymaga porównania z otoczeniem zewnętrznym. Z tego wynika, że badania empiryczne w odniesieniu do konkurencyjności musi poprzedzać określenie miar ocen oraz ich wag, a ponadto wybór metod badawczych, dostosowanych do analizowanego podmiotu. Zarówno w polskiej jak i światowej literaturze naukowej spór o zakres pojmowania pojęcia konkurencyjności nie został do chwili obecnej rozstrzygnięty.

W zakresie oceny konkurencyjności również występuje brak jednolitych stanowisk. Mierników konkurencyjności jest wiele i panuje pogląd, że pojedyncze miary nie oddają rzeczywistego poziomu konkurencyjności, dlatego istotna jest analiza wielowskaźnikowa o określonym systemie wag. W skali mikro, a więc przy ocenie konkurencyjności podmiotów gospodarczych, brane są pod uwagę wskaźniki efektywności mikro ekonomicznej. Są to wyniki ekonomiczno-finansowe, źródła budowy potencjału konkurencyjności i sposoby kształtowania mikrootoczenia. Określają one pozycję firmy na rynku, to jest jej udział i siłę finansową oraz możliwość uzyskania trwałej przewagi wobec konkurentów.

Popularność zainteresowań przewagą konkurencyjną teoretyków, analityków strategów wynika z tego, że jest ona „podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu, niż to udaje się konkurentom”⁴.

Typy przewagi konkurencyjnej

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest rozumiana jako umiejętność osiągnięcia i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej⁵. Istotą formułowania strategii konkurencji jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia. Kontekstem tworzącym otoczenie firmy, w którym zachodzi konkurencja, jest gałąź. Struktura gałęzi ma decydujący wpływ na określenie zasad konkurencji oraz strategię potencjalnie

³ E. Skawińska, *Reakcje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 71.

⁴ K. Obłój, *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9, s. 3.

⁵ Gorynia M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji operacjonalizacji*, [w:] *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo AE, Poznań 1998, s. 266.

dostępne przedsiębiorstwu. Formułowanie wspomnianych strategii pozwala ustanowić korzystną pozycję konkurencyjną w danej gałęzi. Jako gałąź przyjmuje się przy tym grupę firm wytwarzających produkty lub usługi, które są bliskimi substytutami z perspektywy nabywcy.

Aby przedsiębiorstwo mogło uzyskać w dłuższym okresie czasu więcej niż przeciętną efektywność musi uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną. Istnieją dwa podstawowe typy przewagi konkurencyjnej:

- niski koszt;
- zróżnicowanie.

Wszystkie rodzaje strategii przedsiębiorstwa opierają się w gruncie rzeczy na tych dwóch źródłach przewagi. Ważność jakiegokolwiek siły lub słabości, która charakteryzuje przedsiębiorstwo, jest w ostateczności funkcją jego wpływu na koszt i zróżnicowanie⁶.

Całościowe podejście badawcze do konkurencyjności przedsiębiorstw obejmuje tzw. „łańcuch składników konkurencyjności”, „w skład którego wchodzi następujące ogniwa: pozycja konkurencyjna, instrumenty konkurowania, przewaga konkurencyjna oraz potencjał konkurencyjności”⁷.

Z uwagi na ograniczony zakres opracowania analizą objęto jedynie wybrane wskaźniki konkurencyjności, charakterystyczne dla firm działających w badanych sektorach.

Przedmiot badań

Celem niniejszego opracowania jest porównanie wskaźników konkurencyjności firm działających na polskim rynku telekomunikacyjnym w sektorach telefonii komórkowej i stacjonarnej. Oceną objęte zostały lata 2002–2005.

Metoda badawcza

Do oceny sytuacji konkurencyjnej firm przyjęto jedną z metod analizy strategicznej – *metodę analizy otoczenia konkurencyjnego*, którą podzielono na dwa etapy:

1. zbadanie otoczenia konkurencyjnego;
2. porównanie wyników finansowych firm działających w sektorach.

Pierwszym etapem analizy jest zidentyfikowanie i zbadanie otoczenia konkurencyjnego istniejącego na rynku usług w obydwu sektorach telekomunikacyjnych. Postulat ten spełnia model analizy „*pięciu sił*” M.E. Portera.

⁶ J. B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2001, s. 233.

⁷ M. J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7–8, s. 98 i 109.

- groźby wejść nowych konkurentów;
- intensywności rywalizacji między istniejącymi firmami;
- nacisków ze strony substytucyjnych produktów lub usług;
- siły przetargowej nabywców;
- siły przetargowej dostawców.

Drugim etapem analizy było określenie udziałów w rynku telekomunikacyjnym firm działających w sektorach telefonii komórkowej i stacjonarnej.

Wyniki badań

Pierwszy etap analizy dla sektora telefonii komórkowej został rozpoczęty od określenia *groźby wejścia na rynek usług nowych konkurentów*.

Aktualnie w sektorze telefonii komórkowej działają trzy firmy: Polska Telefonia Cyfrowa Sp. z o.o. (Era Gsm), Polkomtel S.A. (Plus Gsm) oraz Orange (dawniej Idea). Szczególne znaczenie dla uczestników sektora i jego potencjalnych inwestorów mają tzw. bariery wejścia, które w sektorze telefonii komórkowej są zdecydowanie wysokie. Wg najnowszych informacji, na początku 2007 roku ma pojawić się kolejny (czwarty) operator telefonii komórkowej na rynku krajowym. Należy jednak pamiętać o tym, że nowego operatora czekają „na wejściu” znaczne koszty, wynikające z konieczności uzyskania kosztu jednostkowego poniżej ceny rynkowej i znacznych nakładów kapitałowych, które należy ponieść z chwilą rozpoczęcia działalności.

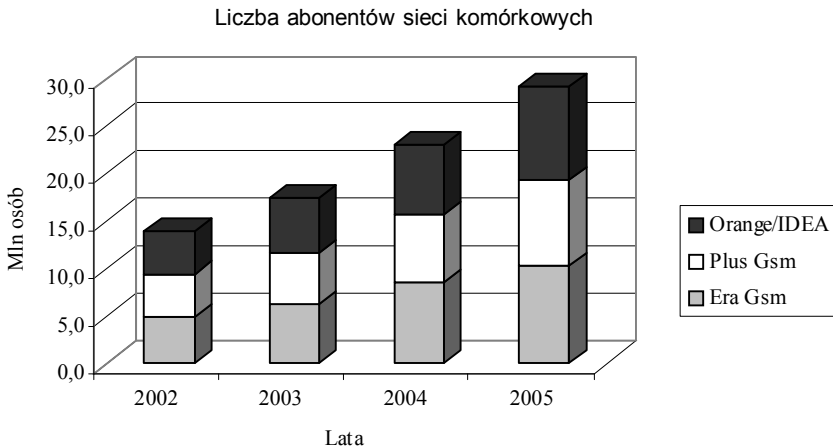
Drugą „*siłą Portera*” jest *intensywność rywalizacji między działającymi w sektorze firmami*.

Sektor telefonii komórkowej jest podzielony proporcjonalnie. Liczba klientów poszczególnych firm działających na rynku krajowym przedstawiono na rys. 1.

Do marca 2004 roku na rynku telefonii komórkowej trudno było doszukać się elementów walki konkurencyjnej. Firmy uczestniczące w rynku postępowały „zachowawczo”. Przyjęta strategia polegała na obserwowaniu zachowań konkurentów i dostosowywaniu się do ewentualnych niewielkich zmian, które poczyniła konkurencja.

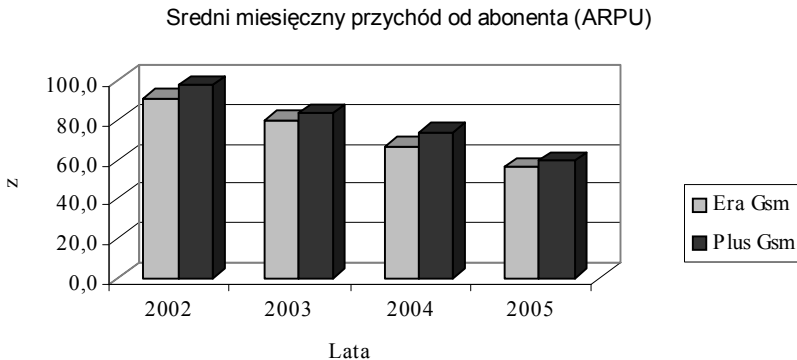
Poważna walka konkurencyjna o klienta rozpoczęła się wśród operatorów telefonii komórkowej poprzez wprowadzenie w marcu 2004 przez PTC (Era) nowej marki dla młodzieży *Heyah*. Rezygnując ze sprzedaży tanich (bo dotowanych) telefonów, zaoferowano w zamian dużo niższe stawki za połączenia. Posunięcie to okazało się wielkim sukcesem PTC, firmie w ciągu kilku miesięcy przybyło 1,5 mln abonentów. Najbardziej zmienną konsekwencją tego działania był również fakt, że pozostali operatorzy zmuszeni byli do obniżek cen na oferowane usługi – w efekcie ceny w segmencie bezabonamentowym znacznie spadły. Efektem tych zmian był spadek średniego miesięcznego przychodu na abonenta (ARPU) – (rys. 2).

Rysunek 1. Liczba abonentów sieci komórkowych w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.era.pl>, <http://www.plusgsm.pl>, <http://www.orange.pl>.

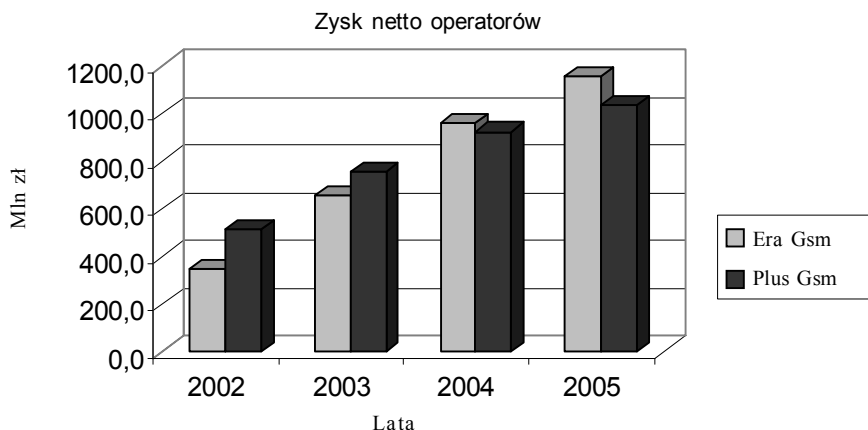
Rysunek 2. Średni miesięczny przychód od użytkownika (ARPU)



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.era.pl>, <http://plusgsm.pl>.

Mimo spadku wskaźnika (ARPU), wskutek znacznej obniżki cen i wprowadzenia promocyjnych udogodnień dla swoich klientów, w latach 2002–2005 operatorzy: PTC i Polkomtel w kolejnych rocznych bilansach swojej działalności na rynku zanotowali wzrost wskaźnika zysku netto (rys. 3).

Rysunek 3. Zysk netto operatorów



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.era.pl>, <http://www.plusgsm.pl>.

Trzecią siłą jest *nacisk ze strony substytucyjnych produktów lub usług*. Pojawiające się symptomy nasycenia rynku, oraz rozwój technologii stymulują pojawianie się nowych produktów (telefonów nowej generacji) i nowych usług (transmisji pakietów danych i usług multimedialnych). Aktualnie firmy sektora telefonii komórkowej oferują swoim klientom pakiety usług porównywalne zarówno pod względem cenowym jak i asortymentowym.

Kolejną siłą Portera jest *siła przetargowa nabywców*. Zbliżające się nieuchronnie „nasycenie” rynku, oraz duże prawdopodobieństwo, że wkrótce pojawi się kolejny operator spowoduje, że *siła przetargowa nabywców* wyraźnie wzrośnie. Operatorzy, aby pozyskać nowych klientów będą musieli wyjść do nich z bardziej atrakcyjnym produktem, lub niższą ceną na świadczone usługi.

Siła przetargowa dostawców – ta siła ma niewielki wpływ na otoczenie konkurencyjne sektora telefonii komórkowej. Poziom zaawansowania technologicznego i ceny sprzętu oferowanego operatorom przez dostawców są porównywalne, zatem nie przekłada się to w znaczący sposób na jakość lub ceny oferowanych usług.

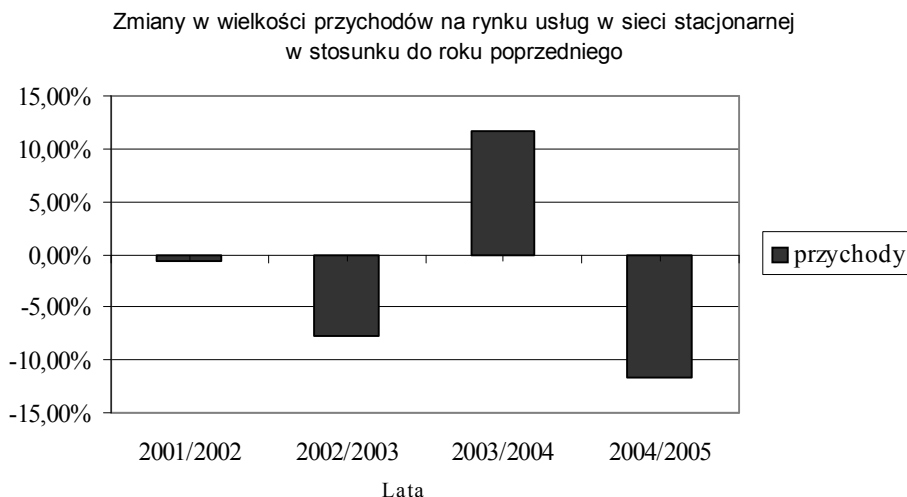
Pierwszy etap analizy dla sektora telefonii stacjonarnej

W ramach rynku telefonii stacjonarnej przedsiębiorcy telekomunikacyjni zapewniają użytkownikom końcowym usługi dostępu do stacjonarnej sieci oraz usługi połączeń telefonicznych.

Wielkość rynku telefonii stacjonarnej, mierzona sumą przychodów z usług telefonii stacjonarnej generowanych przez przedsiębiorców telekomunikacyjnych,

wykazuje od kilku lat tendencję spadkową. Jest to spowodowane rozwojem rynku telefonii ruchomej i znacznym upowszechnieniem się tych usług wśród społeczeństwa. W roku 2002 spadek ten był jeszcze niewielki, przychody były mniejsze o 0,67% w stosunku do roku 2001. W roku 2003 w stosunku do roku 2002 spadek przychodów był większy – wynosił już 7,72%. Rozwijająca się działalność przedsiębiorstw telekomunikacyjnych (zwłaszcza tych, które spowodowała, że przychody z rynku telefonii stacjonarnej w roku 2004 były wyższe niż w roku 2003. Oferta cenowa operatorów alternatywnych okazała się konkurencyjna w stosunku do oferty operatora zasiedziałego. W roku 2004 przychody z rynku wzrosły o 10,18% w stosunku do roku 2003. W roku 2005 przychody z usług świadczonych w sieciach stacjonarnych spadły jednak ponownie o 11,72%. Wśród głównych przyczyn spadku należy wymienić wzrastającą popularność połączeń świadczonych w sieciach ruchomych oraz w technologii IP, w szczególności usług świadczonych nieodpłatnie użytkownikom dostępu do Internetu za pomocą tzw. komunikatorów głosowych.

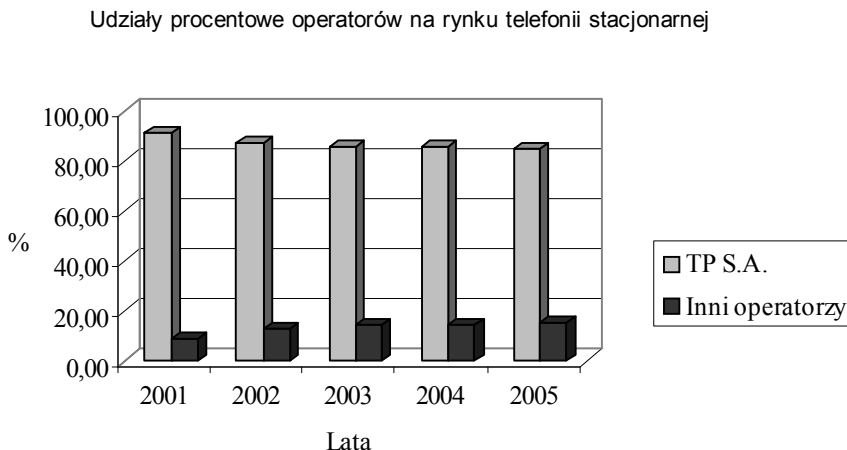
Rysunek 4. Zmiany w wielkości przychodów



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu UKE o stanie rynku telekomunikacyjnego za rok 2005.

W roku 2005 ponownie największe przychody z usług na rynku stacjonarnym osiągnęła Telekomunikacja Polska S.A., zwiększył się jednak, choć w niewielkim stopniu udział w rynku tzw. operatorów alternatywnych. Udziały te pokazuje wykres 5.

Rysunek 5. Udziały procentowe operatorów



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu UKE o stanie rynku telekomunikacyjnego za rok 2005.

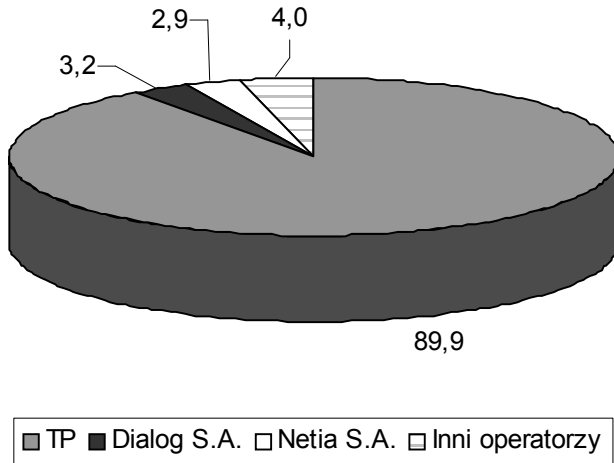
Pomimo liberalizacji rynku telekomunikacyjnego i pojawienia się konkurencji, udziały Telekomunikacji Polskiej S.A. na polskim rynku telefonii stacjonarnej nadal utrzymują się na wysokim poziomie 84,98% pod względem przychodów. Wieleletnia działalność TP S.A., posiadana infrastruktura obejmująca obszar całego kraju oraz prowadzona przez TP S.A. polityka międzyoperatorska ugruntowała jej pozycję na rynku, stwarzając warunki do konstruowania ofert, które powstrzymują migrację użytkowników końcowych do innych dostawców usług.

Z analizy formularzy informacyjnych, (przekazanych UKE do dnia 20 kwietnia 2006 roku) wynika, że w 2005 roku liczba łączy abonenckich ogółem wyniosła 11 803 tys. Ponownie największy udział w liczbie łączy zanotowała Telekomunikacja Polska S.A., wynosił on ok. 89,9%. Jednak liczba łączy abonenckich tego operatora spadła w porównaniu do 2004 roku o ponad 6,65% i wynosiła na koniec 2005 roku 10 606 tys. Dane te wskazują, że na polskim rynku telekomunikacyjnym dominującym operatorem telefonii stacjonarnej jest nadal Telekomunikacja Polska S.A. i wielkość jej udziałów w rynku nie pozwala przypuszczać, iż w najbliższym czasie sytuacja ta może ulec zmianie.

W 2005 roku operatorzy alternatywni przejęli 10% rynku mierzonego liczbą łączy abonenckich. Największy udział pod tym względem, wynoszący ponad 3,2% miała analogicznie do 2004 roku Telefonia Dialog.

Rynek połączeń telefonicznych w telefonii stacjonarnej jest rynkiem zliberalizowanym. W roku 2005 nie istniały żadne ograniczenia natury prawnej, które uniemożliwiałyby świadczenie przedsiębiorcom telekomunikacyjnym usług na tym

Rysunek 6. Udział procentowy przedsiębiorców telekomunikacyjnych pod względem linii abonenckich abonenckich roku 2005



Źródło: formularze informacyjne UKE za rok 2005.

ryнку. Na mocy przepisów przejściowych Prawa telekomunikacyjnego z 2004 roku Telekomunikacja Polska S.A. posiada znaczącą pozycję w zakresie świadczenia usług w publicznych stacjonarnych sieciach telefonicznych, co skutkuje określonymi w ustawie obowiązkami świadczenia zestawu usług telekomunikacyjnych, które powinny być dostępne dla wszystkich 68 użytkowników sektora z zachowaniem wymaganej jakości i po przystępnej cenie.

Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Infrastruktury z dnia 25 października 2004 roku na rynku telefonii stacjonarnej funkcjonują następujące rynki:

- świadczenia usług krajowych połączeń telefonicznych w stacjonarnej publicznej sieci telefonicznej dla konsumentów;
- świadczenia usług międzynarodowych połączeń telefonicznych w stacjonarnej publicznej sieci telefonicznej dla konsumentów;
- świadczenia usług krajowych połączeń telefonicznych w stacjonarnej publicznej sieci telefonicznej dla użytkowników końcowych z wyłączeniem konsumentów;
- świadczenia usług międzynarodowych połączeń telefonicznych w stacjonarnej publicznej sieci telefonicznej dla użytkowników końcowych z wyłączeniem konsumentów.

Wskazane rynki będą poddane regulacji, w stopniu zależnym od wyników analiz rynkowych prowadzonych w zakresie konkurencyjności.

Drugi etap analizy

Obydwa sektory rynku telekomunikacyjnego w Polsce funkcjonują w odmiennych warunkach. Rynek telefonii komórkowej jest bardziej zliberalizowanym segmentem usług telekomunikacyjnych w Polsce. Wprowadzenie regulacji prawnych ułatwiających działanie niezależnym operatorom wprowadziło na ten segment rynku elementy walki konkurencyjnej. Usługodawcy zabiegając o nowych klientów byli zmuszeni do odpowiadania na ich rzeczywiste potrzeby, a konkurencja cenowa sprawiła iż przeciętny konsument płacił za usługi mniej. Jakość świadczonych usług, wprowadzenie nowych technologii i konkurencyjne ceny sprawiły, że od roku 2001 segment telefonii komórkowej zaczął zdobywać klientów w dużym tempie, wzrosły również znacząco wpływy ze sprzedaży usług (tab. 1).

Tabela 1. Liczba abonentów rynku telekomunikacji w latach 2001–2005 (w tys.)

| Abonenci | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Telefonia stacjonarna | 10934,4 | 11038,2 | 11056,7 | 11180,6 | 10413,8 |
| Telefonia komórkowa | 9604,6 | 13898,5 | 17401,2 | 23096,1 | 29166,4 |

Źródło: raporty GUS („Łączność – wyniki działalności”), <http://www.stat.gov.pl>.

Równocześnie brak wykształconych mechanizmów konkurencyjności, sztywne utrzymywanie wysokich cen usług na niezmiennym poziomie oraz brak zachęcających i atrakcyjnych ofert dla klientów spowodowały w sektorze telefonii stacjonarnej spadek liczby klientów i przychodów ze sprzedaży produktów i usług (tab. 2).

Tabela 2. Przychody ze sprzedaży produktów i usług (w mln zł)

| Przychody ze sprzedaży | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Telefonia stacjonarna | 14947,4 | 13921,0 | 13973,3 | 12143,5 |
| Telefonia komórkowa | 12262,8 | 14676,3 | 17243,3 | 18474,8 |

Źródło: raporty GUS („Łączność – wyniki działalności”), <http://www.stat.gov.pl>.

Zakończenie

Wyniki przeprowadzonych badań świadczą o tym, że żadna z firm działających na polskim rynku w sektorze telefonii komórkowej nie osiągnęła trwałej przewagi konkurencyjnej. Podział udziałów w rynku jest ustalony i od kilku lat nie uległ istotnej zmianie. O panującej dla operatorów hossie świadczy fakt, że każdy z nich zanotował w ostatnich 4 latach znaczący wzrost liczby abonentów oraz wskaźnika zysku netto.

W najbliższej przyszłości można wprowadzić oczekiwać kolejnych obniżek cen za świadczone usługi telekomunikacyjne. Impulsem do obniżek mogą też być zapisy prawa telekomunikacyjnego o przenoszeniu numerów. Klient może zachować numer, zmieniając operatora, a to ułatwi przechodzenie do innych sieci i zaostrzy konkurencję. Czynnikiem stymulującym wzrost poziomu konkurencyjności może być wejście na rynek telefonii komórkowej kolejnego (czwartego) operatora.

Odmierna sytuacja panuje w sektorze telefonii stacjonarnej. W latach 2002–2005 nie zaszły zmiany, które można by uznać za bardzo istotne dla ogólnego obrazu rynku. Patrząc na ogólnie ujęty rynek telefonii stacjonarnej nadal wyraźnie prowadzi na nim pod względem udziałów Telekomunikacja Polska S.A. i chociaż nadal utrzymuje się tendencja do powolnego wzrostu udziału innych operatorów, zarówno pod względem osiąganych przychodów jak i pod względem takich kryteriów jak posiadane linie abonenckie czy czas trwania połączeń, pozycja TP S.A. jest nadal bardzo silna. Wprowadzenie przez Prezesa UKE odpowiednich regulacji prawnych powinno doprowadzić do zrównoważenia siły rynkowej operatora dominującego.

Podsumowując należy zwrócić uwagę na występujący w sektorze telefonii stacjonarnej brak wykształconego mechanizmu konkurencji. Nadal niezbędna jest ingerencja Regulatora w przypadku tworzenia ofert, zarówno hurtowych jak i detalicznych, przez działających na rynku przedsiębiorców telekomunikacyjnych.

Bibliografia

- [1] Barney J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2001, s. 233.
- [2] Gorynia M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji operacjonalizacji*, [w:] *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, red. E. Najlepszy, Wydawnictwo AE, Poznań 1998.
- [3] Kokocińska M., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w świetle badań koniunktury*, [w:] *Konkurencyjność podmiotów gospodarczych procesie integracji i globalizacji*, red. E. Skawińska, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Poznań 2001.
- [4] Michalski T., *Metody taksonomiczne w wielowymiarowej analizie porównawczej konkurencyjności gospodarek*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność Polski, Belgii, Rosji*, red. M. Lipiec-Zajchowska, Wydział Zarządzania UW, Warszawa 2000.
- [5] Obłój K., *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9.

- [6] Skawińska E., *Reakcje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.
- [7] Stankiewicz M. J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7–8.
- [8] <http://www.era.pl> (6.09.2006).
- [9] <http://www.orange.pl> (6.09.2006).
- [10] <http://www.plusgsm.pl> (6.09.2006).
- [11] <http://www.stat.gov.pl> (6.09.2006).

Summary

The objective of this study was to compare selected competitiveness indicators of Polish mobile and stationary telecommunication companies. The research was performed based on the analysis of financial data, published every year by the companies of this sector. The method of analysis of competition environment was applied to data analysis.

Anna Strada

Współczesne aspekty zarządzania bezpieczeństwem żywności: zrozumienie czynników wpływających na postrzeganie ryzyka przez konsumenta

Wprowadzenie

Jednym z obecnych problemów zarządzania w gospodarce żywnościowej jest ryzyko związane z żywnością. Pojęcie „zarządzanie bezpieczeństwem żywności” (lub używany zamiennie termin „zarządzanie ryzykiem związanym z żywnością”¹) stanowi ogromne wyzwanie współczesnych gospodarek świata. Ryzyko związane z żywnością spotyka się z bardzo dużym zainteresowaniem większości ludzi, gdyż dotyczy każdego w niemalże równym stopniu, a żywność i jej konsumpcja stanowi ważny element życia społecznego. Śledząc historię rozwoju ludzkości, na początku jedynym „postrzeganym zagrożeniem” żywności był jej brak. Z biologicznego punktu widzenia, żywność jest niezbędna do życia, stanowi źródło energii, składników mineralnych, witamin, etc. Osoba pozbawiona żywności nie

¹ W znaczeniu formalnym termin „zarządzanie ryzykiem” jest jednym z trzech elementów procesu analizy ryzyka: ocena, zarządzanie i informowanie o ryzyku. Elementy te zostały szczegółowo określone przez FAO/WHO (1995). W dokumencie tym „ocena ryzyka” to wsparty naukowo proces, składający się z czterech etapów: identyfikacji zagrożenia, charakterystyki niebezpieczeństwa, oceny ekspozycji i charakterystyki ryzyka; „zarządzanie ryzykiem” oznacza proces, różniący się od oceny ryzyka, polegający na zbadaniu alternatywy polityki w porozumieniu z zainteresowanymi stronami, wzięciu pod uwagę oceny ryzyka i innych prawnie uzasadnionych czynników, i w razie potrzeby - na wybraniu stosownych sposobów zapobiegania i kontroli; „informowanie o ryzyku” oznacza interaktywną wymianę informacji i opinii podczas procesu analizy ryzyka, dotycząca zagrożeń i ryzyka, czynników związanych z ryzykiem i postrzeganiem ryzyka, między oceniającymi ryzyko, zarządzającymi ryzykiem, konsumentami, przedsiębiorstwami żywnościowymi i paszowymi, środowiskiem naukowym i innymi zainteresowanymi stronami, z uwzględnieniem wyjaśnienia wniosków z oceny ryzyka i powodów decyzji w zakresie zarządzania ryzykiem.

ma szans na przeżycie, dlatego też jedzenie i wiedza na temat żywności stanowią fundamentalną część życia wszystkich społeczeństw od samego początku dziejów ludzkości (Hernes, 2000).

O ile o współczesnej żywności można powiedzieć, że jest bezpieczniejsza niż kiedykolwiek (np. na skutek wprowadzenia zaawansowanych systemów kontroli bezpieczeństwa żywności jak np. HACCP), o tyle jako efekt działalności człowieka powstały nowe zagrożenia (np. pozostałości środków ochrony roślin w żywności, modyfikacje genetyczne). Taka sytuacja powoduje, że ludzie wciąż obawiają się czy żywność, którą spożywają, nie stanowi potencjalnego zagrożenia dla ich zdrowia oraz otoczenia, w którym funkcjonują. Należy podkreślić, że informacja naukowa („ekspercka”) na temat danego zagrożenia (np. prawdopodobieństwo wystąpienia) rzadko jest wyznacznikiem sposobu, w jaki przeciętny człowiek („laik”) to zagrożenie postrzega. Branie pod uwagę jedynie faktów naukowych w postrzeganiu ryzyka pozostaje życzeniem wielu ekspertów do spraw zarządzania bezpieczeństwem żywności. Gdyby każdy postrzegał dane ryzyko wyłącznie przez pryzmat wiedzy eksperta, zarządzanie bezpieczeństwem byłoby o wiele prostsze. Łatwiej byłoby przekonać społeczeństwo do przyjęcia określonego wzorca zachowań w stosunku do danego ryzyka. Jednakże tak nie jest, co więcej, doświadczenie różnych krajów pokazuje wysoce negatywne skutki lekceważenia „nienaukowej” opinii publicznej w zarządzaniu bezpieczeństwem żywności (np. BSE w Wielkiej Brytanii).

O ile obiektywna informacja naukowa jest stosunkowo prosta do zweryfikowania, subiektywne obawy konsumenta odnośnie zagrożeń (ujęte jako „postrzeganie ryzyka”) jest elementem dużo bardziej złożonym i trudniejszym do zdiagnozowania. Element ten stanowi wyzwanie dla coraz większej liczby badaczy zachowań konsumenckich i marketingu żywności. Celem artykułu jest zarysowanie szeregu czynników, które kształtują postrzeganie ryzyka przez społeczeństwo. Znajomość tych czynników jest niezwykle ważna w budowaniu strategii zarządzania bezpieczeństwem w gospodarce żywnościowej zarówno przez firmy prywatne, jak i instytucje rządowe na szczeblu lokalnym i centralnym.

Ryzyko, zagrożenie i żywność

Christensen *et al.* (2003) podjął się zgromadzenia wszystkich formalnych definicji związanych z ryzykiem, opierając się na takich materiałach źródłowych jak m.in. raporty Unii Europejskiej (2000) dotyczące harmonizacji terminologii związanej z szacowaniem ryzyka, dokumenty FAO/WHO oraz OECD, Dyrektywa Seveso II i wytyczne dla norm ISO 2001. Praca ta wyczerpująco opisuje i objaśnia kluczowe pojęcia związane z procesem zarządzania ryzykiem. Na przykład, „zagrożenie” definiowane jest jako „nieodłączna/e cecha/cechy źródła ryzyka, która może spowodować wystąpienie określonych konsekwencji”, lub też „po-

tencjalne źródło ryzyka” (s. 7). „Ryzyko” natomiast zostało zinterpretowane jako „kombinacja negatywnych konsekwencji, ich siły i obszaru oddziaływania” oraz „prawdopodobieństwo ich wystąpienia” (s. 12). Innym pojęciem wymagającym wyjaśnienia jest „niepewność”. Bywa ona definiowana jako „niekompletna wiedza związana z obecnym lub przyszłym stanem danego systemu” (s. 14). Podstawowym wyróżnikiem pomiędzy „ryzykiem” a „niepewnością” jest fakt, że „ryzyko”, w odróżnieniu od „niepewności”, może być określone za pomocą dostępnych metod i narzędzi. Pewna subtelna różnica istnieje również pomiędzy pojęciami „ryzyko” a „niebezpieczeństwo”. Przyjmując założenie, że ludzie mają skłonność do unikania zagrożeń, „ryzyko obejmuje systematyczne i celowe sposoby unikania zagrożeń”, podczas gdy „na niebezpieczeństwo ludzie są narażeni niezależnie od wyboru” (Halkier, 2001).

Istnieje wiele rodzajów ryzyka i wiele kryteriów jego klasyfikacji. Na przykład, ze względu na kryterium *postrzegania* ryzyko dzieli się na subiektywne i obiektywne (Mitchell, 1998). Stosując jako kryterium *konsekwencje* zagrożenie może mieć skutki m.in. zdrowotne, środowiskowe, ekonomiczne, psychologiczne i społeczne. Z punktu widzenia *dobrowolności* rozważa się ryzyko dobrowolne i niedobrowolne (Scully, 2003), zaś pod względem *źródła* ryzyka mamy do czynienia z zagrożeniami takimi jak np. żywnościowe i nuklearne. Duża liczba kryteriów klasyfikacji sprawia, że ryzyko związane z żywnością może być zarówno subiektywne, jak i obiektywne, zdrowotne lub środowiskowe. Z punktu widzenia technologii żywności, mamy do czynienia z zagrożeniami *biologicznymi* (np. wirusy, pasożyty, bakterie, BSE), *chemicznymi* (np. pozostałości pestycydów) i *fizycznymi* (np. gwóźdź w chlebie) (Sikora & Kołożyn-Krajewska, 2001). Do tej listy często dodaje się takie zagrożenia jak modyfikacje genetyczne, nieprawidłowa dieta i alergie pokarmowe.

W ostatnich latach w wielu krajach można zaobserwować rosnące obawy konsumentów przed nowoczesnymi metodami produkcji żywności (Braun, 2002). Ludzie obawiają się takich zagrożeń jak choroba szalonych krów, pozostałości pestycydów, dodatki do żywności oraz modyfikacje genetyczne. Z drugiej strony, eksperci ds. żywności, tj. naukowcy, producenci żywności, oraz instytucje państwowe często uznają obawy i reakcje konsumenta jako bezpodstawne. Ta „rozbieżność” poglądów pomiędzy świadomością eksperta zajmującego się bezpieczeństwem żywności, a świadomością konsumenta-laika w zakresie bezpieczeństwa żywności, w literaturze bywa określana jako „rozbieżność pomiędzy ekspertem a laikiem” (*expert-lay discrepancy*) (Hansen *et al.*, 2003). Jak można zaobserwować, niezgodność ta podąża w różnych kierunkach w zależności od tego, jakiego zagrożenia dotyczy (Tabela 1). Aby wyjaśnić źródła tego dysonansu, wielu badaczy skierowało uwagę na czynniki kształtujące postrzeganie ryzyka przez przeciętnego konsumenta.

Tabela 1. Przykłady różnic w postrzeganiu wybranych zagrożeń żywnościowych pomiędzy „ekspertem” a „laikiem”

| Zagrożenie | Opinia „eksperta” | Opinia konsumenta „laika” |
|---------------------------|---|--|
| GMO | <ul style="list-style-type: none"> • Sprawa żywności modyfikowanej jest zdominowana przez negatywną opinię publiczną • Najbezpieczniejsza żywność, jaką kiedykolwiek wyprodukowano • Może stanowić rozwiązanie na zwalczenie głodu w krajach trzeciego świata • Konsumenty nie wiedzą, co to jest żywność modyfikowana genetycznie, ich poglądy są w dużym stopniu efektem manipulacji mediów | <ul style="list-style-type: none"> • Nieznane konsekwencje dla człowieka i środowiska naturalnego • Poważne konsekwencje, istnieje zagrożenie interakcji z genami ludzkimi • „Gra z Panem Bogiem” – niemoralne i sprzeczne z naturą • Wbrew woli – konsumenci nie będą mieć wyboru, gdy każdy produkt będzie zmodyfikowany • Korzyści finansowe tylko dla producenta • Poważne konsekwencje (śmierć) |
| BSE | <ul style="list-style-type: none"> • Bardzo niewielkie prawdopodobieństwo wystąpienia – jest tyle innych zagrożeń o większym prawdopodobieństwie, np. zatrucie pokarmowe | <ul style="list-style-type: none"> • Zaprzeczenie ryzyka (żywność przygotowana w domu jest najbezpieczniejsza) |
| Zatrucia pokarmowe | <ul style="list-style-type: none"> • Konsumenty, przygotowując w domu żywność, często nie postępują zgodnie z zasadami higieny | |

Źródło: opracowanie własne.

Psychometryczna i kulturowa analiza postrzegania ryzyka

Istnieją dwa główne podejścia do analizy czynników wpływających na percepcję ryzyka: *podejście psychometryczne* (upowszechnione przez psychologów) oraz *kulturowa teoria ryzyka* (rozwinęta przez socjologów i antropologów).

Podejście psychometryczne zostało zapoczątkowane przez Fischhoff’a (1978) i opierało się na założeniu, że percepcja ryzyka zależy od postrzeganego profilu zagrożeń. Takie podejście miało na celu wyodrębnienie pierwotnych cech postrzeganych zagrożeń, np. przerażenie, dobrowolność vs niedobrowolność narażenia na zagrożenie, nieznane vs znane zagrożenie, itp. Miało to również na celu zdefiniowanie różnic w „naukowym” i „laickim” postrzeganiu ryzyka. Fife-Shaw & Rowe (1996) oraz Sparks & Shepherd (1994) również zwrócili uwagę na fakt, że przeciętny człowiek nie ocenia danego zagrożenia poprzez pryzmat obiektywnej informacji naukowej, lecz postrzega dane zagrożenie subiektywnie, rozważając wiele poza-naukowych elementów takich, jak np.: stopień niepewności odnośnie wystąpienia danego zagrożenia, jak przerażające i katastroficzne są jego efekty, czy zagrożenie pochodzi od człowieka, czy jest związane z „siłami

natury”, i jakie będą jego skutki dla przyszłych pokoleń (np.: Slovic, 1999). W odniesieniu do zagrożeń związanych wyłącznie z konsumpcją żywności, na podstawie wyników analizy psychometrycznej, Fife-Shaw & Rowe (1996) opracowali tzw. *wskaźnik percepcji ryzyka żywnościowego* (*perceived food risk index* – PFRI).

Kulturowa teoria ryzyka, rozwinięta przez Douglas & Wildavsky (1982) zakłada, że percepcja ryzyka zależy od indywidualnych i socjo-kulturowych cech ludzi, którzy je postrzegają, a nie od cech samych zagrożeń, jak w przypadku podejścia psychometrycznego. Teoria ta wyszczególnia cztery kulturowe typy ludzi, którzy będą kłaść nacisk na różne typy ryzyka w zależności od przynależności do danej grupy:

- „Hierarchiści” – prawo i ład społeczny,
- „Egalitarianie” – środowisko i technologia,
- „Indywidualiści” – wojna i zagrożenia dla rynku,
- „Fataliści” – żadne z powyższych.

Aspekt kulturowy postrzegania ryzyka i niepewności pojawił się również w innych badaniach. Na przykład, znany badacz kultury organizacyjnej Hofstede (1984) wyodrębnił element kultury zwany „unikaniem niepewności”. Element ten, definiowany jako *zakres, w jakim dana kultura określa poczucie niepewności w nietypowych, odbiegających od codzienności sytuacjach*, stanowił jeden z pięciu podstawowych wyznaczników kultury narodowej. Elementy te to stanowiły podstawę do analizy różnic międzykulturowych. Miarą unikania niepewności był tzw. wskaźnik niepewności, określanymi również jako wskaźnik awersji do ryzyka. Im wyższą wartość przybierał, tym wyższą awersją do ryzyka charakteryzowała się jednostka przynależąca do danej kultury. Wskaźnik ten może mieć przełożenie na postrzeganie ryzyka związanego z żywnością, gdyż wyższa awersja do ryzyka na poziomie ogólnym zwiększa prawdopodobieństwo odrzucenia czegoś, co jest niepewne lub nieznanne (np. żywność modyfikowana genetycznie).

Inne czynniki wpływające na postrzeganie ryzyka

Powyższe podejścia, psychometryczne i kulturowe, są najczęściej stosowane w badaniu percepcji ryzyka, jednakże nie pokrywają wszystkich czynników wpływających na tą percepcję. Oprócz wyżej wspomnianych, w literaturze opisywana jest zależność postrzegania ryzyka od innych czynników, takich jak m.in.:

- **Czynniki demograficzne** (np. Dosman et al., 2001): płeć, dochód, wykształcenie, wiek; na przykład, wykazano, że kobiety mają większą awersję do ryzyka niż mężczyźni, starsi ludzie większą niż młodszy, mający małe dzieci większą niż bezdzietni;

- **Podmiot ryzyka** „ja” vs. „inni” (np. Frewer, 2000; Scully, 2003): ludzie różnie oceniają ryzyko w zależności od tego czy dotyczy ono ich samych, rodziny czy też pozostałych ludzi (społeczeństwa). To zjawisko zostało opisane jako „zaprzeczenie ryzyka” („nierealistyczny optymizm”), i polega na tym, że ludzie widzą samych siebie mniej narażonych na zagrożenie w porównaniu do innych;
- **Światopogląd** (np. Sjoberg, 2000): również dotyczy pewnych cech samego ryzyka, ale cechy te nie występują w modelu psychometrycznym i dotyczą obszarów ideologicznych i światopoglądowych, np. „nienaturalność” i „niemoralność” zagrożenia. Na przykład, badania naukowe dotyczące poparcia dla stosowania energii jądrowej w Szwecji wykazały, że ryzyko nuklearne nie było postrzegane ani jako „przerażające” ani jako „nieznane”, ale jako zagrożenie „w sprzeczności z naturą” a więc stanowiące zagrożenie dla środowiska naturalnego, co tłumaczyło silny sprzeciw ludzi przeciwko stosowaniu tego typu rozwiązań technologicznych;
- **Media** (Herrmann *et al.*, 1997): problem bezpieczeństwa żywności to temat wyjątkowo drażliwy, bo dotyczący każdego, dlatego też często bywa przedmiotem sensacji w przekazach medialnych;
- **Zaufanie społeczne** do instytucji odpowiedzialnych za zarządzanie bezpieczeństwem żywności (np. Frewer *et al.*, 1999; Cvetkovich *et al.*, 2002; Poor-tinga & Pidgeon, 2003): przeciętny człowiek nie posiada dostatecznej wiedzy niezbędnej do oszacowania zagrożenia, musi zdać się na tych, którzy posiadają ją. Jest więc niejako zmuszony wierzyć („ufać”) że „eksperti” mają *jednocześnie* wiedzę, wolę i możliwość rzetelnego oszacowania i zarządzania ryzykiem. Należy zwrócić uwagę na jednoczesność występowania tych cech. Firma prowadząca eksperymenty biotechnologiczne ma wiedzę i możliwość rzetelnego przekazania prawdziwej informacji na temat GMO, ale może nie mieć woli z powodu interesów ekonomicznych wiążących ją z wielkimi koncernami produkującymi żywność transgeniczną, co sprawia, że poziom zaufania społecznego do tej instytucji jest stosunkowo niski (Frewer & Miles, 2003);
- **Korzyść vs zagrożenie** (np. Frewer *et al.*, 1996): istnieje pogląd, że postrzegane korzyści mogą „neutralizować” postrzegane ryzyko. Na przykład, wszyscy wiedzą, że palenie papierosów jest szkodliwe, ale korzyści (w tym przypadku przyjemność) wynikające z palenia przeważają nad ewentualnymi skutkami zagrożenia. Fakt ten wykorzystują specjaliści, aby przekonać ludzi o zaakceptowaniu żywności transgenicznej poprzez podkreślanie jej korzyści, na przykład niskiej ceny.

Należy dodatkowo podkreślić, że poziom wiedzy naukowej również odgrywa dużą rolę w subiektywnym postrzeganiu zagrożeń przez konsumenta (Ozimek *et*

al., 2004). Dlatego też, jak postulowano, instytucje odpowiedzialne za zarządzanie bezpieczeństwem powinny wpływać na kształtowanie świadomości konsumentów m.in. poprzez szeroko pojęte działania edukacyjne.

Zakończenie

Rola subiektywnego postrzegania zagrożeń bezpieczeństwa żywności przez konsumenta jest ogromna. W wielu krajach zjawisko różnicy w *subiektywnym postrzeganiu ryzyka przez konsumenta a obiektywnymi negatywnymi skutkami zagrożenia* stanowi podstawę formułowania założeń politycznych (Sjoberg, 2000). Frewer (2004) posunęła się do stwierdzenia, że sposób, w jaki konsumenci odnoszą się do różnych zagrożeń może mieć bezpośredni wpływ na ich ustosunkowanie się do działań rządu. W swoich wielu pracach autorka zwróciła uwagę, że największym wezwaniem współczesnego przemysłu spożywczego jest zachowanie równowagi pomiędzy sukcesem „ciągnionym przez rynek” (popyt), a sukcesem „pchany przez naukę” (innowacyjność produktów jako wyraz rozwoju technologii) (Frewer, 1999).

Istnieje wiele przykładów na to, iż napięcie pomiędzy zaleceniami ekspertów a „laicką” interpretacją ryzyka przez konsumentów ma wpływ na kształtowanie decyzji politycznych. Rządy współczesnych demokracji muszą wziąć pod uwagę postulaty opinii publicznej, oprócz informacji naukowej i interesów gospodarczych. W przypadku zagrożeń żywnościowych, negatywna opinia konsumentów na temat żywności modyfikowanej genetycznie nie pozwoliła na szersze stosowanie tych produktów w Europie (Noussair *et al.*, 2004). Natomiast przykład BSE w Wielkiej Brytanii ukazuje, jak negatywne skutki gospodarcze i polityczne może przynieść lekceważenie opinii publicznej (Smith *et al.*, 1999). Jak twierdził Kirk *et al.* (2002), umiejętne zarządzanie bezpieczeństwem żywności powinno łączyć dwa aspekty: obiektywną informację naukową oraz subiektywne obawy konsumenta odnośnie danego zagrożenia, gdyż tylko takie podejście gwarantuje sukces gospodarczy i polityczny. Często państwo przeznaczają ogromne środki na wyeliminowanie jakiegoś ryzyka niekoniecznie dlatego, że jest ono rzeczywiste, ale dlatego, że ludzie postrzegają je jako duże, zaś państwo znajduje się pod naciskiem obywateli (Slovic, 1999).

Żadna instytucja nie jest w stanie zapewnić stuprocentowego bezpieczeństwa, ale dzięki znajomości i świadomości faktu subiektywnego postrzegania ryzyka przez społeczeństwo, może uniknąć błędów w zarządzaniu i nie dopuścić do powstania negatywnych efektów społeczno-ekonomicznych w całej gospodarce.

Bibliografia

- [1] Braun R. (2002), *People's concerns about biotechnology: some problems and some solutions*, „Journal of Biotechnology”, 98: 3–8.
- [2] Christensen F. M., Andersen O., Dujim N. J., Harremoes P. (2003), *Risk terminology – a platform for common understanding and better communication*, „Journal of Hazardous Materials”.
- [3] Cvetkovich G., Siegrist M., Murray R., Tragesser S. (2002), *New information and social trust: Asymmetry and perseverance of attributions about hazard managers*, „Risk Analysis”, 22(2): 359–367.
- [4] Delhey J., Newton K. (2002), *Who Trusts? The Origins of Social Trusts in Seven Nations*, Social Science Research Center Berlin (WZB).
- [5] Dosman D. M., Adamowicz W., Hrudey S. E. (2001), *Socioeconomic Determinants of Heath and Food Safety-Related Risk Perceptions*, „Risk Analysis” 21(2): 307–317.
- [6] Douglas M., Wildavsky A. (1982), *Risk and Culture*, University of California Press, Berkeley.
- [7] Draper A., Green J. (2002), *Food Safety and Consumers: Constructions of Choice and Risk*, „Social Policy and Administration”, 36(6): 610–625.
- [8] FAO/WHO (1995), „Application of risk analysis to food standards issues”, Report on the joint FAO/WHO expert consultation, Geneva, Switzerland, 13–17 March 1995.
- [9] Fife-Schaw C., Rowe G. (1996), *Public perceptions of everyday food hazards: a psychometric study* „Risk Analysis”, 16: 487–500.
- [10] Finucane M. L., Holup J. L. (2005), *Psychosocial and cultural factors affecting the perceived risk of genetically modified food: an overview of the literature*, „Social Science and Medicine”, 60: 1603–1612.
- [11] Fischhoff B., Slovic P., Lichtenstein S., Read S., Combs B. (1978), *How safe is safe enough? A psychometric study of attitudes towards technological risks and benefits*, „Policy Sciences”, 8: 127–152.
- [12] Frewer L. (2004), *The public and effective risk communication*, „Toxicology Letters”.
- [13] Frewer L. J., Miles S. (2003), *Temporal stability of the psychological determinants of trust: Implications for communication about food risks*, „Health Risk and Society”, 5(3): 259–271.
- [14] Frewer L. (1999), *Bio-enhancement or playing God? Biotechnology and the future of food*, „Meeting report”, London 6–7 October 1998.
- [15] Frewer L., Howard C., Shepherd R. (1996), *Effective communication about genetic engineering and food*, „British Food Journal”, 98(4/5): 48–52.
- [16] Hofstede G. (1984), *Culture's consequences*, Newbury Park, CA: Sage.

- [17] Halkier B. (2001), *Risk and food: environmental concerns and consumer practices*, „International Journal of Food Science and Technology”, 36: 801–812.
- [18] Hansen J., Holm L., Frewer L., Sandře P. (2003), *Beyond the knowledge deficit: Recent research into lay and expert attitudes to food risks*, „Appetite”, 41: 111–121.
- [19] Hernes G. (2000), *Eating to your heart delights*, „The Science of the Total Environment”, 249: 395–410.
- [20] Herrmann R. O., Warland R. H., Sterngold A. (1997), *Who Reacts to Food Safety Scares? Examining the Alar Crisis*, „Agribusiness”, 13(5): 511–520.
- [21] Hunt S., Frewer L. J. (2001), *Trust in sources of information about genetically modified food risks in the UK*, „British Food Journal”, 103: 46–62.
- [22] Kirk S. F. L., Greenwood D., Cade J. E., Pearman A. D. (2002), *Public perception of a range of potential food risks in the UK*, „Appetite”, 38: 189–197.
- [23] Lahteenmaki L., Grunert K., Ueland O., Astrom A., Arvola A., Bech-Larsen T. (2002), *Acceptability of genetically modified cheese presented as real product alternative*, „Food Quality and Preference”, 13: 523–533.
- [24] Miles S., Frewer L. (2001), *Investigating specific concerns about different food hazards*, „Food Quality and Preference”, 12: 47–61.
- [25] Mitchell V. W. (1998), *Consumer perceived risk: conceptualization and models*, „European Journal of Marketing”, 33(1/2): 163–195.
- [26] Newton K. (1999), *Mass Media Effects: Mobilization or Media Malaise?*, „British Journal of Political Science”, 29: 577–599.
- [27] Noussair S. (2004), *Do consumers really refuse to buy genetically modified food?*, „The Economic Journal”, 114(1): 102–120.
- [28] Ozimek I., Gutkowska K., Źakowska-Biemans S. (2004), *Postrzeganie przez konsumentów zagrożeń związanych z żywnością*, „Żywność”, 4(41): 100–111.
- [29] Poortinga W., Pidgeon N. F. (2003), *Exploring the dimensionality of trust in risk regulation*, „Risk Analysis”, 23(5): 961–972.
- [30] Renn O. (2004), *Perception of risks*, „Toxicology Letters”.
- [31] Rowan K. E. (1994), *Why rules for risk communication are not enough: A problem-solving approach to risk communication*, „Risk Analysis”, 23(4): 365–374.
- [32] Scully (2003), *Genetic engineering and perceived levels of risk*, „British Food Journal”, 105(1/2): 59–77.
- [33] Siegrist M., Cvetkovich G. (2000), *Perception of hazards: The role of social trust and knowledge*, „Risk Analysis”, 20: 713–719.

- [34] Sikora T., Kołożyn-Krajewska D. (2001), *System zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności*, „Wies”. 10(33): 17–18.
- [35] Sikora T., Kołożyn-Krajewska D. (2001), *Ocena ryzyka zdrowotnego żywności*, „Żywność” 3(28): 150–161.
- [36] Sjoberg L. (2000), *Factors in Risk Perception*, „Risk Analysis”, 20(1): 1–11.
- [37] Slovic P. (1999), *Trust, emotion, sex, politics, and science: Surveying the risk-assessment battlefield*, „Risk Analysis”, 19(4): 675–682.
- [38] Smith A. P., Young J. A., Gibson J. (1999), *How now mad-cow? Consumer confidence and source credibility during the 1996 BSE scare*, „European Journal of Marketing”, 33(11/12): 1107–1122.
- [39] Sparks P., Shepherd R. (1994), *Public perceptions of the potential hazards associated with food-production and food-consumption: an empirical study*, „Risk Analysis”, 14:799–806.

Summary

Many consumers are very concerned with food risks, as food and food consumption constitute an important element of everyone's life. On one hand, contemporary food products are considered the safest ever due to advanced technologies of food safety controls. On the other hand, modern methods of food production represent new types of food hazard. Consumers are afraid whether food they eat is safe for their health. The way in which consumers perceive food hazards has a direct effect on socio-economic situation in a country. A long-term experience of various countries in this respect shows that highly negative consequences of ignoring public opinion in food safety management processes. Contrary to scientific information about food risks, which is evident, consumer risk perception is complex and abstract, therefore difficult to measure and analyze. The purpose of this paper is to outline factors shaping consumer perception of risks. Knowledge and awareness of these factors is very important in building food risk management strategies.

Jolanta Walas-Trębacz

Opracowanie i wdrożenie *Balanced Scorecard* w firmie ciepłowniczej

Wprowadzenie

Strategiczna karta wyników (ang. *Balanced Scorecard* – *BSC*) jest koncepcją (metodą), której prawidłowe wdrożenie może zapewnić zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa i zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku. Właściwe przeprowadzenie procesu modelowania strategicznej karty wyników przy współpracy i zaangażowaniu pracowników jest kluczowym czynnikiem gwarantującym sukces. Koncepcja strategicznej karty wyników przeszła pewną ewolucję (pomimo swojego młodego wieku) i rozwija się obecnie dynamicznie, w ciągu ostatnich lat bowiem pojawiły się nowe zastosowania, związane z doświadczeniami coraz większej liczby organizacji, które ją wdrożyły.

Strategiczna karta wyników jest niewątpliwie narzędziem nowoczesnego zarządzania. Karta zabezpiecza przed nieuzasadnionym inwestowaniem w nowe i ryzykowne rodzaje działalności. Jest to zagadnienie ogromnej wagi zarówno w dużych, jak i w średnich przedsiębiorstwach. Karta wyników nie tylko precyzyjnie wskazuje kierunki rozwoju, ale również w formie planu strategicznego opisuje, co i kiedy powinno zostać osiągnięte¹.

Karta pełni rolę wczesnego systemu ostrzegania, a podważenie prawdziwości konkretnej relacji przyczynowo-skutkowej to sygnał do rozpoznania niezauważonych zmian i uruchomienia procesu adaptacyjnego, jeszcze zanim zmiany będą dawały efekt w postaci zmniejszenia zysków firmy.

Zastosowanie prawidłowo skonstruowanej karty pozwala stymulować poprawę efektywności procesów przedsiębiorstwa. Ważne przy tym jest także to, że strategiczna karta wyników zapewnia zrównoważenie elementów pomiaru realizacji strategii w różnych obszarach działalności

¹ A. Brzozowski, *Balanced Scorecard w polskich przedsiębiorstwach średniej wielkości*, „Controlling i rachunkowość zarządcza” 2004, nr 8, s. 16.

Celem artykułu jest zaprezentowanie praktycznego rozwiązania w zakresie formułowania strategicznej karty wyników dla firmy ciepłowniczej jako sposobu dostosowania polskiego ciepłownictwa do standardów obowiązujących w Unii Europejskiej.

Modelowanie mapy celów badanego przedsiębiorstwa

Zmiany, jakie zaszły w ostatnich latach w badanej firmie wystąpiły również w obszarze planowania wieloletniego, a także kontroli realizowanej strategii. Kierownictwo przedsiębiorstwa zamierza „formalnie” wprowadzić jedno z narzędzi, które pozwala dokonać pomiaru strategii, a mianowicie *Balanced Scorecard* (*BSC*).

Projektowanie karty wyników przedsiębiorstwo rozpoczęło w 2004 roku. W drugiej połowie 2005 roku została opracowana struktura tego dokumentu dla firmy, a następnie wykorzystana do określenia mierników systemu ISO 9001. Ewolucja i dostosowywanie karty do bieżących warunków następowało za pomocą korekt w rocznych okresach kontrolnych.

Poniżej zostanie przedstawiony proces tworzenia propozycji *Balanced Scorecard* dla badanej firmy.

W 2002 roku w przedsiębiorstwie nastąpiło wdrożenie systemu zapewniania jakości ISO 9002, w zakresie przesyłania i dystrybucji ciepła oraz produkcji kompaktowych węzłów cieplnych. W 2003 roku ustanowiono Zintegrowany System Zarządzania obejmujący aspekty jakościowe i środowiskowe, zgodne odpowiednio z normami PN-ISO 9002 oraz PN-ISO 14001. Wyodrębnione w przedsiębiorstwie procesy zostały następnie pogrupowane na cztery obszary – nawiązujące do *Balanced Scorecard* – finansowy, klienta, rozwoju przedsiębiorstwa i procesów wewnętrznych.

Najważniejsze cele kierunkowe, jakie zostały wyznaczone do realizacji przez firmę w najbliższych latach (2005–2008) to:

1. Poprawa parametrów eksploatacyjnych sieci. Unowocześnianie systemu ciepłowniczego powinno zapewnić obniżkę strat na przesył do poziomu występującego w krajach Europy Zachodniej, to jest około 10%. Straty te obecnie oscylują na poziomie 11%. Podobnie niezbędnym jest dalsze ograniczenie strat wody.
2. *Obniżenie kosztów ogrzewania u ostatecznych odbiorców.* Efekt ten musi być zrealizowany zarówno przez obniżenie strat i kosztów w przedsiębiorstwach produkcyjnych, dystrybucyjnych, jak i u klienta. O ile obniżanie strat i kosztów leży w pełnej gestii przedsiębiorstwa, o tyle dostosowanie wielkości dostawy energii zgodnie z potrzebami może odbywać się we współpracy z odbiorcami.

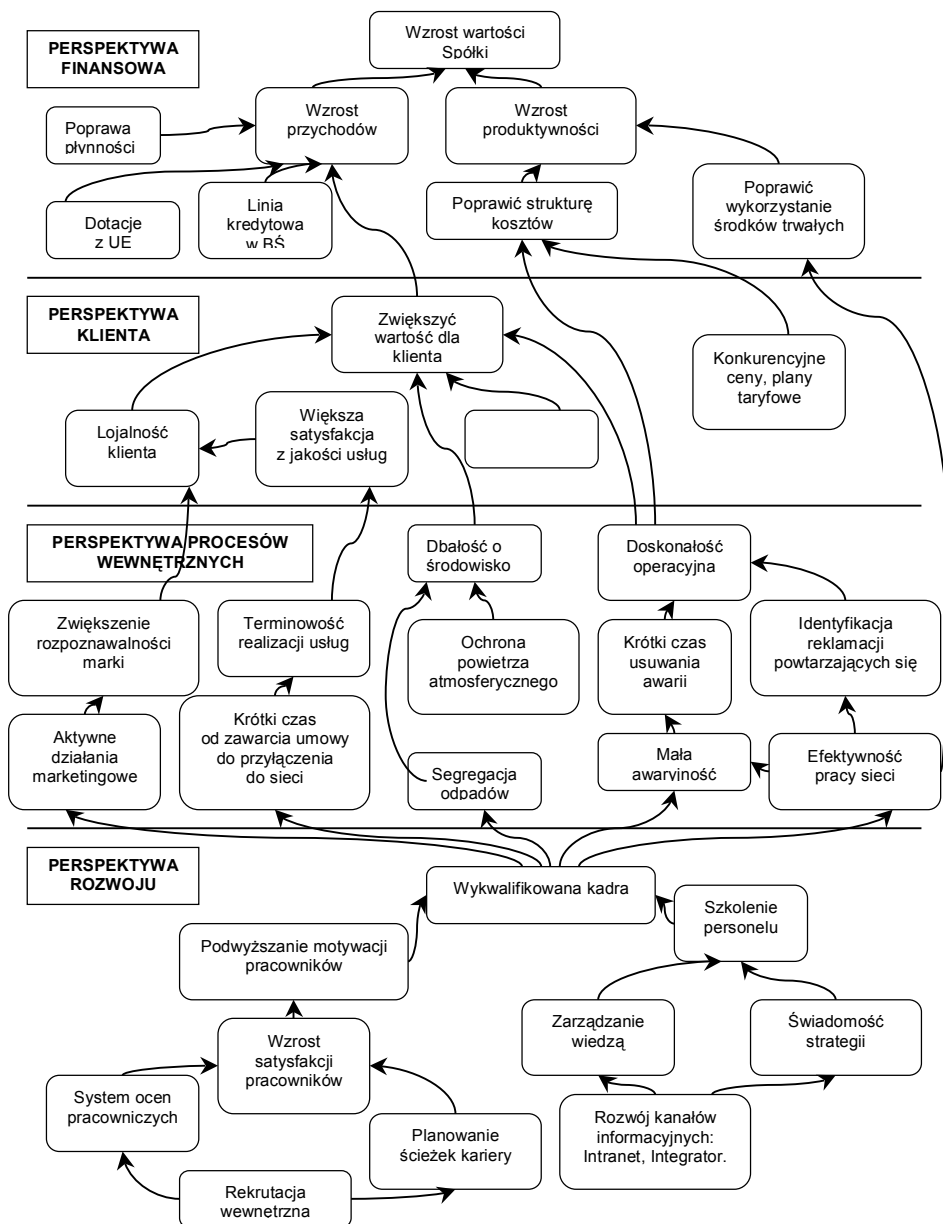
3. *Likwidacja emisji zanieczyszczeń poprzez eliminowanie nieefektywnych źródeł ciepła.* Firma mobilizuje wszelkie środki na wyeliminowanie z eksploatacji małych kotłowni lokalnych. Ograniczenie emitowanych przez nie zanieczyszczeń może nastąpić wyłącznie przez podłączenie obiektów do ogrzewania z miejskiej sieci ciepłowniczej lub zamianę kotłów na gazowe bądź olejowe. Z uwagi na zmniejszającą się liczbę takich obiektów w mieście działalność ta powoli zanika i przenosi się poza obszar miejski.
4. *Wykreowanie źródeł dostaw energii zapewniających niezawodność, odpowiednie warunki ekologiczne i ekonomiczne.* Przedsiębiorstwo musi utrzymać istnienie zainicjowanego lokalnego rynku dostawy energii cieplnej do jego sieci. Działania przedsiębiorstwa powinny zmierzać do stworzenia odpowiednich warunków technicznych sieci.
5. *Długoterminowa polityka kształtowania cen i taryf.* Przedsiębiorstwo ciepłownicze, producent i odbiorca powinni znać elementy taryf i strategię cenową. Pozwala to na wzrost zaufania stron do siebie. Firma zamierza podnosić swoje ceny co najwyżej na poziomie inflacji.
6. *Programy termomodernizacyjne.* Projekty, które będą uwzględniać potrzeby odbiorców związane z obniżaniem kosztów ogrzewania. W celu usprawnienia ich realizacji firma powołała Przedsiębiorstwo Oszczędzania Energii. Nowa firma zajmuje się również pozyskiwaniem nowych odbiorców dla badanej firmy, szczególnie w zakresie dostawy ciepłej wody użytkowej oraz produkowanych przez firmę kompaktowych węzłów cieplnych.

Głównym celem rozwoju badanej firmy jest stopniowe obniżanie w cenach porównywalnych kosztów ogrzewania jednostki powierzchni u klienta. Można to osiągnąć przez unowocześnianie i rozwój systemu ciepłowniczego w mieście. Przedsiębiorstwo realizuje strategię opartą na Zrównoważonym Rozwoju, łącząc troskę o najbliższe otoczenie, w którym działa z postępowaniem technicznym i racjonalizmem finansowym.

Cele kierunkowe badanej firmy muszą uwzględniać funkcjonowanie Polski w strukturach Unii Europejskiej, a także plany rozwoju infrastruktury miasta. Przyjęte kierunki działania zapewniają rozbudowę systemu i poprawę jego efektywności.

W przedsiębiorstwie została opracowana mapa celów strategicznych, która stanowi pewien idealny obraz zamierzeń tejże firmy (zob. rys. 1). Cele zdefiniowane na mapie należy jeszcze powiązać z istniejącymi miernikami, a następnie uporządkować ich według perspektyw strategicznej karty wyników.

Rysunek 1. Mapa celów strategicznych dla badanej firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Przypisywanie inicjatyw, mierników i odpowiedzialności

W celu zaprojektowania strategicznej karty wyników dla badanej firmy wykorzystano opracowany już wcześniej system zarządzania jakością. Zobowiązał on firmę do stworzenia „Księgi zintegrowanego zarządzania jakością i środowiskiem”. Księga składa się z procedur opisujących wszystkie procesy zachodzące w organizacji.

Łańcuch procesów zachodzących w przedsiębiorstwie ciepłowniczym przedstawia rys. 2. Cechą charakterystyczną łańcucha procesów jest fakt, iż dane wyjściowe jednego procesu stają się najczęściej danymi wejściowymi dla innego. Zależność ta oznacza, że w przepływie pracy obowiązują zasady wewnętrznego klienta i wewnętrznego dostawcy. Procedury są podzielone na systemowe (PPS), średniego szczebla (PPM) i operacyjne (PPO).

Wprowadzenie normy ISO 9001:2000 zobowiązało Spółkę do stworzenia listy mierników procesów i przypisania jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za pozyskanie lub przekazanie wyniku pomiarów. W trakcie tworzenia strategicznej karty wyników dla badanej firmy można było skorzystać z istniejącego systemu mierników. Mierniki te stanowiły ogniwo łączące model ISO 9001:2000 i strategiczną kartę wyników.

Istniejący system zarządzania jakością w badanej firmie zasilany jest w informację o przydatności mierników procesów przez „Raport z przebiegu procesów” opracowywany każdego roku w Biurze Organizacji i Systemów Zarządzania. Mierniki, które nie wniosły istotnej informacji i nie spełniły swojej roli są eliminowane lub zastępowane bardziej precyzyjnymi.

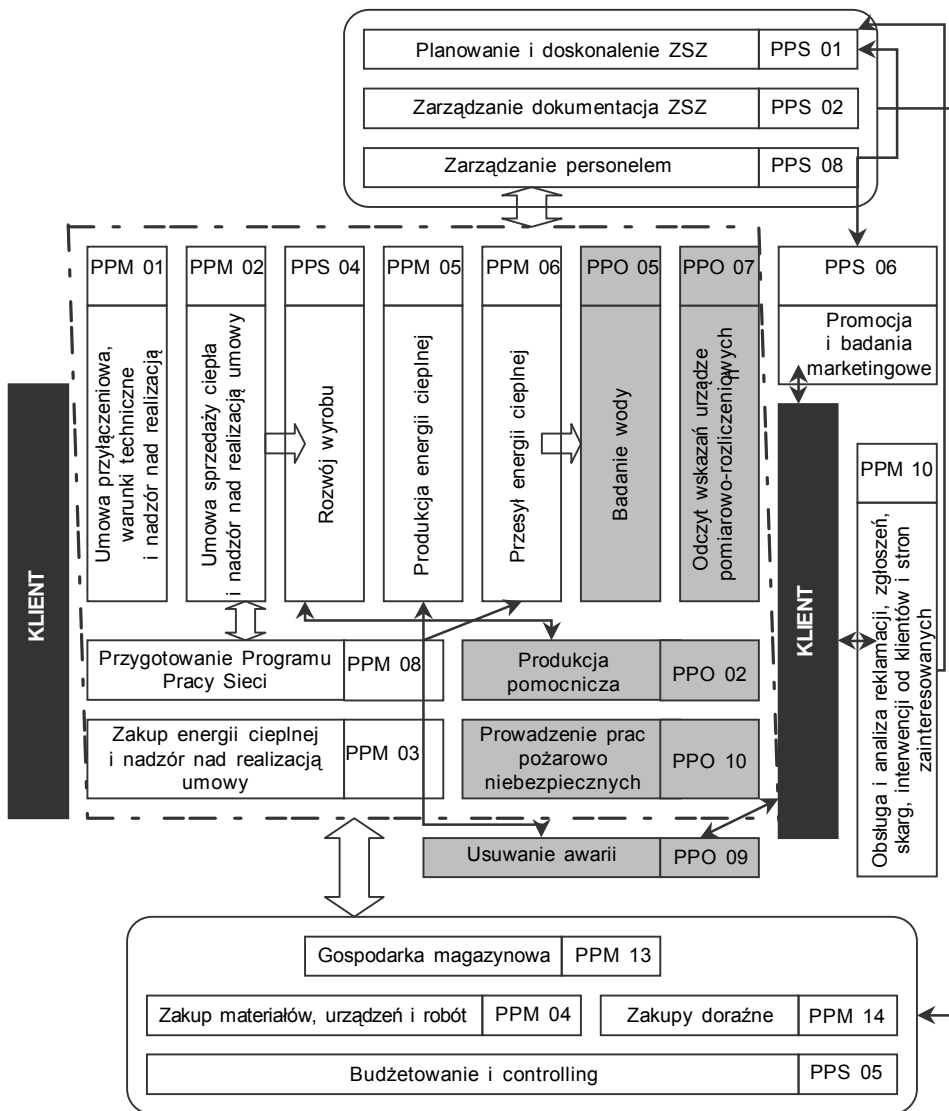
Procesy zachodzące w przedsiębiorstwie są sposobem realizacji wytyczonych celów. W opracowaniu karty wyników dla przedsiębiorstwa wykorzystano istniejące pogrupowanie zachodzących procesów i mierników zgodnie z czterema perspektywami wskazanymi przez Kaplana i Nortona (zob. rys. 3).

Istniejący w przedsiębiorstwie Zintegrowany System Zarządzania jest bazą wyjściową do opracowania strategicznej karty wyników. Wszystkie procedury są rozpisane do poziomu konkretnych działań, którym są przyporządkowane harmonogramy realizacji oraz mierniki. Każdy z mierników ma swój symbol systemowy. Formalnie wyznaczone są osoby odpowiedzialne za pozyskiwanie wskazanych informacji, niezbędnych do obliczenia poszczególnych mierników.

Kaskadowanie karty korporacyjnej w badanej firmie

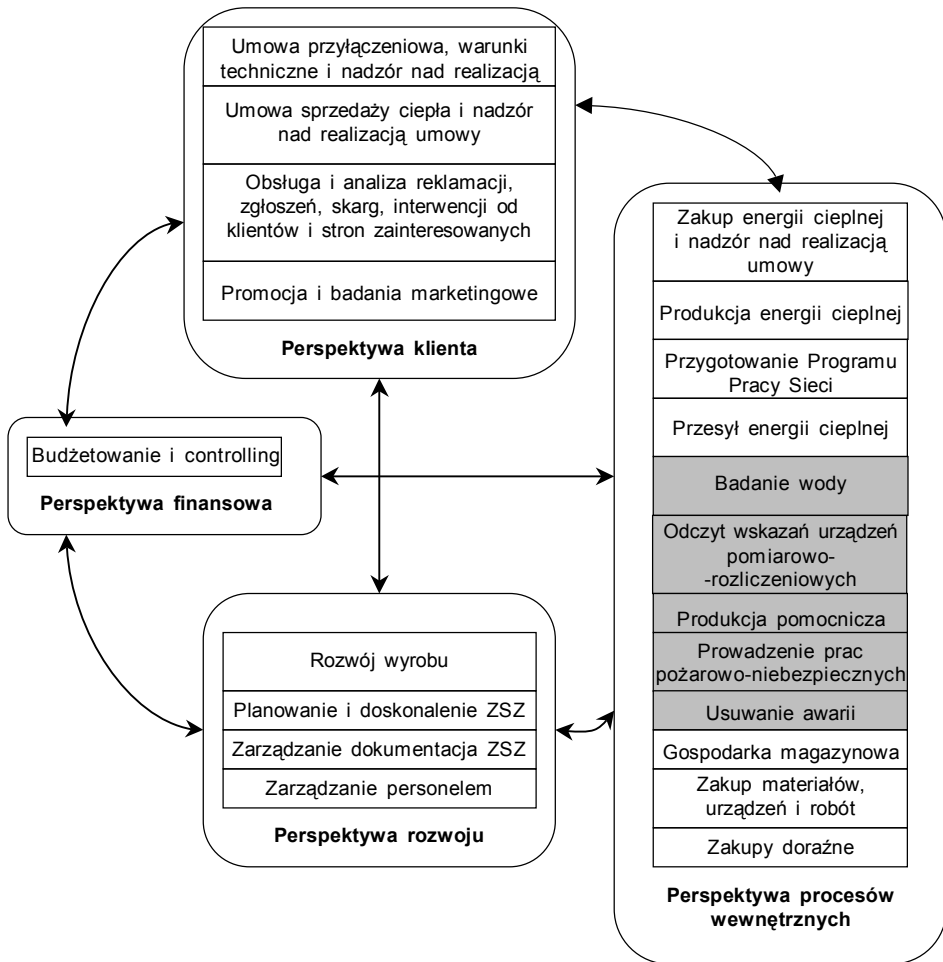
Jednym z etapów wdrożenia strategicznej karty wyników jest określenie działań pracowników niższych szczebli, za pomocą których możliwe będzie osiągnięcie celów strategicznych organizacji. Zamiarem kierownictwa firmy jest wprowadzenie takiego mechanizmu, który umożliwiłby prezentowanie celów firmy i jednostki oraz pozwoliłby na przełożenie ich na działania poszczególnych zespołów i członków.

Rysunek 2. Łańcuch procesów w badanej firmie



Źródło: opracowanie na podstawie danych udostępnionych przez przedsiębiorstwo.

Rysunek 3. Pogrupowanie procesów zgodnie z ideą strategicznej karty wyników



Źródło: opracowane na podstawie danych z firmy.

Wprowadzenie osobistych kart wyników spowoduje, iż cele, mierniki i działania na wszystkich trzech poziomach będą zrozumiałe i osiągalne dla pracowników oraz będą mogły być realizowane w codziennej pracy. Wystarczy powiązać istniejący w firmie system zarządzania przez cele z kartami zespołów i pracowników w taki sposób, by były one spójne z celami strategicznymi oraz ułatwiały realizację strategii.

Tabela 1. Przykład strategicznej karty jednostki organizacyjnej

| Strategiczna karta wyników dla pracowników Działu Obsługi Klienta i Sprzedaży | | | | | | | | |
|--|--------------|--------|--------|--|-------------------------------|-------|-------|---|
| Cele firmy: • Zwiększyć zyski w średnim tempie 10% rocznie • Uzyskać zadowolenie 85% klientów • Zapewnić niezawodność pracy sieci • Zdobyć 70% rynku potencjalnych nowych klientów • Podnosić kwalifikacje pracowników | | | | | | | | |
| Perspektywy | Cele firmy | | | Mierniki | Cele jednostki organizacyjnej | | | Cele i zamierzenia zespołowe i indywidualne |
| Lata | 2006* | 2007 | 2008 | | 2006 | 2007 | 2008 | |
| Finansowe | 38 000 | 41 800 | 45 600 | Zysk (tys. zł) ze sprawozdań finansowych | Obrót za 2005 | ↑ | ↑ | Wzrost sprzedaży w tempie wyższym niż dynamika rynku |
| Klienta | 75% | 80% | 85% | Badanie procentu zadowolonych klientów M/PSP 06/02 Lojalność klienta jako liczba rozwiązanych umów (liczba, MW) M/PPM 02/02 | 84,5% | 87% | 90% | Numer 1 w opinii 90% klientów Program szkoleniowy podnoszący umiejętności sprzedaży |
| | 59; 6,74% | ↓; ↓% | ↓; ↓% | | 59; 6,74% | ↓; ↓% | ↓; ↓% | |
| Operacyjne | 60% | 66% | 70% | Liczba nowo pozyskanych klientów M/PPM 02/01 Liczba awarii M/PPO 09/02 | 65% | 68% | 72% | Wsparcie sprzedaży najważniejszych kontraktów Kontakty z bieżącymi klientami, program badań problemów klientów związanych z korzystaniem z usług firmy |
| | 96 | 80 | 70 | | 96 | 80 | 70 | |
| Rozwojowe | 100% | 100% | 100% | Celowość szkoleń jako zgodność zgłoszeń z wymaganymi kompetencjami na stanowisku pracy M/PPS08/01 Liczba dni roboczych przeznaczonych na szkolenia/liczba pracowników (propozycja miernika) | 100% | 100% | 100% | Prezentacja pracownikom możliwych szkoleń Włączenie w szkolenia wszystkich pracowników działu |
| | 2 | 3 | 4 | | 4 | 6 | 8 | |
| Mierniki zespołowe i indywidualne 1. Dynamika wzrostu sprzedaży 2. Poziom znajomości firmy (M/PPS 06/01) 3. Efektywność szkoleń (M/PPS 08/01) 4. * rok bazowy = 100% | | | | | | | | |

Źródło: opracowane na podstawie danych z firmy.

W tabeli 1. została przedstawiona propozycja karty wyników dla pracowników Działu Obsługi Klienta i Sprzedaży badanej firmy.

Wzornik osobistej karty wyników stworzony dla każdego działu funkcjonującego w organizacji winien uwzględniać jego indywidualne zadania. W procesie tworzenia kaskad korporacyjnej karty wyników powinni brać udział kierownicy działów wraz z podległymi pracownikami. Ważna jest możliwość konsultacji z zespołem projektowym.

Każda jednostka organizacyjna będzie miała swoją specyfikę i właściwe sobie mierniki. Poziom tych mierników ustalony dla konkretnego działu może być nieco bardziej optymistyczny od poziomu miernika określonego dla realizacji celu całej organizacji. Postawienie wyższych wymagań zwiększa prawdopodobieństwo zrealizowania planu korporacyjnego i zmniejsza wpływ nieprzewidzianych zdarzeń.

Wywiad z właścicielem procesu, funkcjonującego w ramach systemu ISO 9001:2000 pozwoli na przegląd działań i etapów procesu, źródeł powstawania kosztów oraz miar i wskaźników pomiaru jego skuteczności i efektywności. Rozmowy i wywiady tego typu pozwolą określić i ustalić priorytety w odniesieniu do tych informacji, które są najbardziej potrzebne w tworzeniu wzornika karty dla konkretnej jednostki organizacyjnej.

Osobista strategiczna karta wyników, zdefiniowana na wszystkich poziomach organizacji, jest skutecznym sposobem pogłębiania świadomości strategii wśród pracowników.

Uwarunkowania wdrożenia BSC w firmie

Tak strategiczna karta wyników, jak i jej kaskady, powinny zostać udostępnione pracownikom. Drogą do realizacji tego celu jest wykorzystanie funkcjonującej w przedsiębiorstwie wewnętrznej sieci informatycznej Intranet.

W badanej firmie funkcjonują bazy danych i informacji zawierające raporty, sprawozdania, opracowania i inne dokumenty oraz zapisy przedstawiające dotychczasowe miary osiągnięć. Informacje te zebrane w syntetyczny sposób stanowią znakomity materiał wyjściowy do budowy strategicznej karty wyników.

Aktualizowanie karty o najnowsze pomiary mierników, może się odbywać za pomocą programu Excel. Można wykorzystać istniejące dane, które funkcjonują na potrzeby Zintegrowanego Systemu Zarządzania w arkuszach Excela. Arkusz kalkulacyjny strategicznej karty wyników może dodatkowo zawierać małe programy w Visual Basicu wspomagające wizualizację trendów zjawisk oraz tworzenie prognoz.

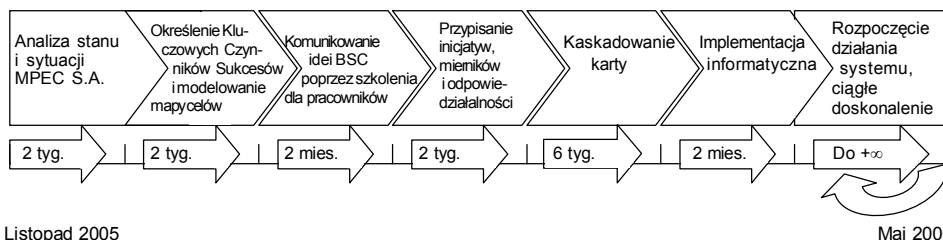
Przy tak rozwiniętym poziomie informatyzacji w przedsiębiorstwie i wielości gromadzonych danych, zbędne jest stosowanie specjalnej aplikacji, która musia-

łaby być opracowywana przez specjalistów z zewnątrz. Integracja z istniejącym systemem zarządzania i czerpanie z niego danych pozwala na oszczędność kosztów i doskonalenie systemu własnymi środkami. Dodatkowo nie spowoduje to przeciążenia pracowników wielością wprowadzanych zmian na poszczególnych stanowiskach.

Wdrożenie, monitorowanie i doskonalenie strategicznej karty wyników

Proces projektowania strategicznej karty wyników został zakończony stworzeniem planu wdrożenia, w którym zobrazowane zostało czasowe rozłożenie tego procesu. Rys. 4. prezentuje planowany harmonogram procesu wdrożenia BSC z firmie.

Rysunek 4. Harmonogram wdrożenia strategicznej karty wyników w badanej firmie



Źródło: opracowane na podstawie danych z firmy.

Powyższy harmonogram pokazuje ramy czasowe procesu projektowania i wdrażania BSC i jest to wersja optymistyczna. Zakłada dużą dyscyplinę i zaangażowanie zespołu projektowego oraz pracowników w firmie. Istotnym czynnikiem w procesie formułowania i wdrażania strategicznej karty wyników jest przygotowanie informacyjne i edukacyjne kadry. W planie wdrożenia zarezerwowano na ten etap aż dwa miesiące. To jednak nie znaczy, że jest to koniec tego etapu. Program informacyjny powinien mieć szeroki zakres, ale również być powtarzany okresowo (zob. tab. 2).

Przy wdrażaniu strategicznej karty wyników planuje się wykorzystać wiele różnych środków przekazu: ogłoszenia zarządu, kasety video, spotkania, broszury, biuletyny informacyjne. Po wprowadzeniu karty program informacyjny będzie kontynuowany, prezentując mierniki i osobiste karty wyników na tablicach informacyjnych, w biuletynach typu „Integrator” oraz w sieci komputerowej.

Tabela 2. Program edukacyjny i informacyjny w badanej firmie

| Docelowa grupa odbiorców | Środek przekazu | | | | | |
|--|-------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| | Dialog strategiczny | Szczegółowe raporty miesięczne | Spotkania poświęcone przeglądowi strategii | Spotkania z liderami wdrożenia | Prezentacje multimedialne | Okresowe broszury i biuletyny |
| Zarząd przedsiębiorstwa | √ | | Co pół roku | | √ | Kwartalnie |
| Zarząd jednostki | Co pół roku | √ | Co miesiąc Na koniec roku | Rozpoczęcie wdrażania | √ | Co miesiąc |
| Centra dystrybucji | Co pół roku | W zależności od potrzeb | Co miesiąc | √ | √ | Co miesiąc |
| Grupy wspomagające: dostawcy, kooperanci | W zależności od potrzeb | √ | | √ | √ | W zależności od potrzeb |

Źródło: opracowanie własne.

Chociaż otwarte informowanie pracowników o priorytetach organizacji jest warunkiem skutecznego wdrażania strategii, należy wziąć pod uwagę konieczność zachowania poufności i tajności niektórych informacji.

Projekt strategicznej karty wyników w badanej firmie

Przeprowadzone analizy w firmie pozwoliły na opracowanie projektu strategicznej karty wyników. Tabele 3–6 prezentują wybrane elementy strategicznej karty wyników dla czterech podstawowych perspektyw.

Konstrukcja strategii przyjętej w projekcie strategicznej karty wyników opiera się na celach kierunkowych badanej firmy, związanych z poszczególnymi perspektywami, a mianowicie:

- wzroście wartości firmy (perspektywa finansów),
- wzroście udziału w rynku energii cieplnej i ciepłej wody użytkowej (perspektywa klienta),
- poprawie konkurencyjności świadczonych usług poprzez optymalizację i usprawnienie zarządzania spółką (perspektywa procesów wewnętrznych),
- zwiększeniu produktywności i umiejętności pracowników (perspektywa nauki i rozwoju).

Zamierzenia kierownictwa firmy, co do wdrożenia strategicznej karty wyników są słuszne, gdyż jej wprowadzenie będzie pozwalać w przyszłości ocenić nie tylko poziom osiąganych wyników o charakterze finansowym, ale także wyników o charakterze niefinansowym. Zaproponowanie mierników oceny stopnia realizacji strategii firmy w układzie kilku perspektyw będzie w efekcie umożliwiać ocenę i pomiar kapitału intelektualnego firmy.

Tabela 3. Propozycja strategicznej karty wyników – perspektywa finansowa

| Strategiczna karta wyników | Perspektywa finansowa | | | | | | Działania |
|--|--|-----------------|------------------|---------|---------|---|--|
| | Miernik | Jednostka miary | Cele szczegółowe | | | Jednostki organizacyjne odpowiedzialne za pozyskanie miernika | |
| | | | 2006 | 2007 | 2008 | | |
| 1. Wzrost zysku o 10% rocznie | Zysk netto | tys. zł | 38 000* | 41 800 | 45 600 | EZ | 1. Pozyskanie nowych klientów 2. Optymalizacja struktury sprzedaży 3. Racjonalizacja kosztów |
| 2. Wzrost wartości firmy | Wartość firmy według metody aktywów netto | tys. zł | 316 534* | 323 337 | 332 207 | EZ | 1. Wysoki poziom inwestycji 2. Zwiększenie wykorzystania aktywów trwałych |
| 3. Utrzymanie płynności gotówkowej | Wskaźnik płynności I | % | 0,25* | 0,3 | 0,3 | EZ | 1. Systematyczna kontrola windykacji należności 2. Prawidłowe zarządzanie przepływem gotówki |
| 4. Optymalizacja kosztów finansowania przedsiębiorstwa | Relacja kosztów finansowych do sprzedaży netto | % | 5* | 4 | 4 | EZ | 1. Pozyskiwanie bezzwrotnych pożyczek, dotacji z UE 2. Korzystne warunki kredytowe. 3. Zagospodarowanie wolnej gotówki |
| 5. Wysoki zwrot z zainwestowanego kapitału | Wskaźnik zwrotu z zainwestowanego kapitału | % | 2,6 | 2,6 | 2,6 | EZ | 1. Ocena opłacalności inwestycji różnymi metodami np. NPV |

* wartości założone ze względu na brak informacji i/lub przybliżenie ich wartości.

Źródło: opracowane na podstawie danych z firmy.

Tabela 4. Propozycja strategicznej karty wyników – perspektywa klienta

| Strategiczna karta wyników | Perspektywa klienta | | | | | | |
|--|--|-------------------------|----------------------------------|-------|-------|---|---|
| | Miernik | Jednostka miary | Cele szczegółowe | | | Jednostki organizacyjne odpowiedzialne za pozyskanie miernika | Działania |
| | | | 2006 | 2007 | 2008 | | |
| 1. Zwiększenie udziału w rynku usług ciepłowniczych | Udział w rynku | % | 65* | 68 | 70 | DB | 1. Aktywne pozyskiwanie nowych odbiorców 2. Rozszerzanie świadczonych usług 3. Identyfikowanie potencjalnych klientów |
| 2. Wysoki odsetek zadowolonych klientów | Badanie procentu zadowolonych klientów M/PPS 06/02 | % | 84,5 | 87 | 90 | DB | 1. Regularne badania rynku 2. Zmniejszenie awaryjności 3. Szybkie usuwanie awarii 4. Mecenat |
| 3. Zmniejszenie liczby skarg i interwencji od klientów | Dynamika liczby reklamacji, skarg, interwencji od klientów M/PPM 10/01 | (liczba dni/liczba dni) | wartość monitorowana (oznaczona) | < 97% | < 94% | DO | 1. Remonty i modernizacje sieci 2. Identyfikacja reklamacji powtarzających się 3. Kontrola realizacji planu pracy sieci |
| 4. Zwiększenie poziomu znajomości firmy | Odsetek respondentów właściwie identyfikujących działalność MPEC M/PPS 06/01 | % | 38,5 | 40 | 43 | DB | 1. Sponsorowanie akcji charytatywnych 2. Dołączanie oferty firmy do rachunków za świadczone usługi 3. Ciągła aktualizacja stron www |
| 5. Utrzymanie lojalności klienta | Liczba rozwiązanych umów sprzedaży M/PPM 02/02 | (liczba; MW) | 59*; 6,74 | ↓; ↓ | ↓; ↓ | ES | 1. Utrzymywanie niskiego poziomu kosztów 2. Atrakcyjne warunki cenowe 3. Wzrost umiejętności marketingowych pracowników |

* wartości założone ze względu na brak informacji i/lub przybliżenie ich wartości.

Źródło: opracowane na podstawie danych z firmy.

Tabela 5. Propozycja strategicznej karty wyników – perspektywa procesów wewnętrznych

| Strategiczna karta wyników | Perspektywa procesów wewnętrznych | | | | | | | |
|--|---|-----------------------|-----------------|------------------|-----------------|------|--|-----------|
| | Cele ogólne | Miernik | Jednostka miary | Cele szczegółowe | | | Jednostki organizacyjne odpowiedzialne za pozyskanie miernika | Działania |
| | | | | 2006 | 2007 | 2008 | | |
| 1. Zwiększyć szybkość usuwania awarii | Średni czas usunięcia awarii od przyjęcia zgłoszenia M/PPO 09/01 | h | 1,5 | 1 | 1 | PRD | 1. Szybki dostęp do informacji o awarii 2. Utrzymywanie sprzętu w gotowości 3. Wysoki poziom motywacji pracowników | |
| 2. Optymalizować moc zainstalowaną w kotłowniach | Poziom mocy zainstalowanej/ poziom mocy zamówionej M/PPM 05/02 | % | -14 | -13 | -12 | PG | 1. Ocena realnego zapotrzebowania na moc cieplną 2. Dystrybucja nadwyżki mocy cieplnej do nowych odbiorców | |
| 3. Poprawiać efektywność pracy kotłowni | Rzeczywiste zużycie gazu (oleju)/normy, wielkości katalogowe M/PPM 05/01 | % | 0,06 | 0,05 | 0,04 | PG | 1. Modernizacje kotłowni 2. Programy oszczędnościowe w zużyciu gazu (oleju) | |
| 4. Dotrzymywać terminów realizacji inwestycji i remontów | Czas realizacji inwestycji, remontu (plan/ wykonanie) M/PPS 04/02 | liczba dni/liczba dni | wg harmonogramu | wg harmonogramu | wg harmonogramu | PM | 1. Silna motywacja pracowników 2. Dostępność niezbędnego sprzętu. | |
| 5. Poprawić prawidłowość odczytów liczników ciepła | Prawidłowe odczyty/liczba wszystkich odczytów M/ PPO 07/02 | % | 99 | 99 | 100 | PRA | 1. Wykrywanie uszkodzonych liczników 2. Prawidłowy przebieg odczytu | |

* wartości założone ze względu na brak informacji i/lub przybliżenie ich wartości.

Źródło: opracowane na podstawie danych z firmy.

Tabela 6. Propozycja strategicznej karty wyników – perspektywa nauki i rozwoju

| Strategiczna karta wyników | Perspektywa nauki i rozwoju | | | | | | Działania |
|---|---|-----------------------|------------------|--------------------|------------------------|---|---|
| | Miernik | Jednostka miary | Cele szczegółowe | | | Jednostki organizacyjne odpowiedzialne za pozyskanie miernika | |
| | | | 2006 | 2007 | 2008 | | |
| 1. Celowość szkoleń | Zgodność zgłoszeń z wymaganymi kompetencjami na stanowisku pracy M/PPS08/01 | % | 198 | 99 | 100 | DP | 1. Planowanie ścieżek kariery 2. Dopasowanie planu szkoleń do zapotrzebowania pracowników 3. Wysoki poziom motywacji pracowników |
| 2. Efektywność szkoleń | Szkolenia rozpoczęte/ szkolenia zakończone M/PPS 08/02 | % | 98 | 98 | 99 | DP | 1. Potwierdzenie ukończenia szkolenia egzaminem 2. Wykorzystywanie nowych umiejętności w pracy |
| 3. Zwiększenie ilości szkoleń pracowniczych | Liczba dni roboczych przeznaczonych na szkolenia/ liczba pracowników (propozycja miernika) | liczba dni/ pracownik | 2 | 3 | 4 | DP | 1. Analiza potrzeb szkoleniowych pracowników. |
| 4. Uzgodnić cele osobiste z celami strategicznymi | Liczba kaskad strategicznej karty wyników dla jednostek organizacyjnych/ liczba pracowników (propozycja miernika) | % | 0 | Dla każdego działu | Dla każdego pracownika | DB | 1. Budowa modeli kaskad dla wszystkich jednostek organizacyjnych 2. Praca zespołów pracowników nad przełożeniem celów organizacji na cele osobiste |
| 5. Zapewnić dostęp do informacji strategicznych | Liczba pracowników mających dostęp do Intranetu/liczba pracowników (propozycja miernika) | % | 70* | 80 | 85 | DN | 1. Rozwijanie sieci komputerów 2. Aktualizowanie informacji w Intranecie i Internecie |

* wartości założone ze względu na brak informacji i/lub przybliżenie ich wartości.

Źródło: opracowane na podstawie danych z firmy.

Zakończenie

W obliczu przemian rynkowych i funkcjonowania Polski w strukturze Unii Europejskiej, polskie przedsiębiorstwa muszą szukać nowych źródeł przewagi, takich jak lepsze zrozumienie potrzeb klientów, najwyższa jakość, najlepiej dostosowana oferta, innowacyjna marka.

Tradycyjne systemy zarządzania nie mogą opisać procesu tworzenia wartości z aktywów niematerialnych, jest to możliwe dzięki m.in. zastosowaniu strategicznej karty wyników, która staje się dla firmy niezwykle użytecznym narzędziem zarządzania. Nie istnieje uniwersalny wzorzec strategicznej karty wyników, który można zastosować w każdej organizacji. Karta dla każdego przedsiębiorstwa ma swój unikalny charakter. Powinna być dostosowana do specyfiki branży i stopnia rozwoju organizacyjnego firmy.

Na przykładzie firmy ciepłowniczej ukazano przebieg formułowania i warunki zastosowania strategicznej karty wyników. Firma założyła, iż szybkie i efektywne wdrożenie strategicznej karty wyników będzie możliwe dzięki zintegrowaniu jej z istniejącymi systemami tj. systemem zarządzania jakością według norm ISO 9001:2000, systemem informatycznym oraz systemem motywacyjnym. Wprowadzenie do systemu zarządzania strategicznej karty wyników firma może dołączyć do organizacji zarządzanych w sposób odpowiadający aktualnym standardom światowym i charakteryzujących się pionierskimi rozwiązaniami.

Bibliografia

- [1] Bonsiep W., Fischer T., Klich J., *Zrównoważona karta wyników jako narzędzie kontroli*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2.
- [2] Brzozowski A., *Balanced Scorecard w polskich przedsiębiorstwach średniej wielkości*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004, nr 8.
- [3] Cyfert S., *System strategicznej karty wyników: model amerykański*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, ZN AE w Poznaniu, Poznań 2004, nr 43.
- [4] Cyfert S., Muszyńska R., *Bariery w implementacji systemu strategicznej karty wyników*, „Controlling i rachunkowość zarządcza” 2004, nr 2.
- [5] Friedag H. R., Schmidt W., *My Balanced Scorecard*, H.C. Beck, Warszawa 2003.
- [6] Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników: Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- [7] Krzemiński D., *BSC – analiza z różnej perspektywy. Wdrożenie zrównoważonej karty wyników jako narzędzia pomiaru efektywności działań personalnych w Nordea Polska TUnŻ SA – studium przypadku*, „Personal i Zarządzanie” 2003, nr 11.

- [8] Marciniak E., *Wykorzystanie zrównoważonej karty wyników w zarządzaniu jakością według wymagań normy ISO 9001:2000*, „Problemy Jakości” 2002, nr 8.
- [9] Nelly A., Adams C., Kennerly M., *Performance Prism: the Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*, Financial Times Prentice Hall, 2002.
- [10] Simon R., *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- [11] Szałański M., *Strategiczna Tablica Wskaźników. Balanced Scorecard*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999, nr 10.

Summary

The Balanced Scorecard is a modern method, which can ensure balanced growth of enterprise and lets get competitive dominance on the market. Balanced Scorecard is a necessary instrument of planning and strategic control in the enterprise. BSC is efficient monitoring instrument of implementing of strategy. The aim of the present paper is to introduce the practical description the Balanced Scorecard for choosing enterprise as the way on the adaptation of Polish heating to obligatory standards in the European Union.

Zoltán Szakál

A market outline of dessert wines – in particular the Tokaj-Hegyalja Wine Specialities

The term “**sweet noble**” wine is often referred to in technical literature and includes sweet dessert wines, ice wines and aszú types of wine. It is the wine-growing, the specific climatic factors, the particular traditional oenological technology and attitude, as well as the established reputation, the value and brand that make these wines especially peculiar. These are the world’s most expensive wines.

The sugar content of wines with residual sugar may originate from:

1. the grape’s natural sugar content remaining after fermentation, like the natural sweet wines: late harvest, choice or sorted wines, in international terms Late Harvest, Vendange Tardive, botrytisztes (aszú wines), e.g. Tokaj Aszú, Sauternes wines;
2. these drinks may be “fortified sweet wines” made with the addition of alcohol (fortified wines): e.g. port, Banyus, and Muscat wines from Mediterranean areas.
3. the sweetening of wines with sugar, fortified must or condensed must.

For natural sweet wines, the over-ripening, noble rotting and shrivelling of grapes causes the high sugar content, which is partly preserved after the fermentation of sugar into alcohol and makes the wines sweet (Piskóti, 2002).

There are dessert wines with high alcohol content (14–25%), since wine distillate is dosed to them during fermentation for fortification. They generally gain their final form with lengthy fermentation in cask. Various large, both name- and origin-protected families rise from the field of dessert wines, like the madeira, the port, the sherry, and of the aszú wines the Sauternes and the Tokaj aszú wine.

Tokaj aszú is a Hungarian dessert wine of specific quality. It is made by adding choice grapes dried on the vine to the ordinary must. The fungus named *Botrytis cinerea*, which makes aszú from the grapes and gives the peculiar taste. It is a natural dessert wine, a wine speciality. Furmint is an amber-coloured drink made with a specific process from the shrivelled linden-leaf grapes (dehydrated grapes of concentrated sugar, acid and taste content) (I6, 2007).

The most significant European producers and wine-cellars: *Alois, Kracher (Burgenland, Illmitz, Austria)*, *Egon, Müller (Mosel-Saar-Ruwer, Scharzhof, Germany)*, *Szepsy István (Tokaj-Hegyalja, Mád, Hungary)*, *Chateau d'Yquem, (Bordeaux, Sauternes, France)*. At each wine-cellar, excellent quality has been accompanied by a conscious marketing policy, so these wine-cellars managed to rise above the others in Europe (Knoll, 2000).

Description of the Tokaj Wine District – in particular the Tokaj Wine Specialities

Tokaj-Hegyalja “Incipit in Sátor, definit in Sátor”, that is, “starts at Sátor and finishes at Sátor” – starts with the Sátor Hill of Abaujszántó and lasts until the Sátor Hegy of Sátoraljaújhely, to a length of 87 km. Its soil is of volcanic origin, and the climate is perfect for wine-growing and aszú-making (Pap, 1985). Its territory totals **5.408 ha** and **the wine-growing is 250 thousand hl annually** (I4, 2007).

It is a longstanding view that the moderate consumption of good wine is most beneficial to health. The medicinal effect of Tokaj wines has been known and proven for a long time, which is also referred to by the well-known, typical rectangular bottle in the pharmacopoeia, apothecary's museum with the notice “**Vinum Tokalyense Passum**”. The chemists found 11 types of mineral substances in it, which are beneficial to human organism.

The wines including glucose not transformed into spirit have the highest vitamin content. The cardiant and penicillin discovered in wine support the age-long experience, and even cosmetics found an excellent basic substance in the Tokaj.

Tokaj wine – primarily the aszú – has been Hungary's determinant wine from the 7th century until the present. Tokaj wine started to make a name for itself in the late 16th century. The separate picking of grapes spread from the middle of the 17th century, so aszú wine could be made even in years yielding less aszú (MTA, 1999). In the wine district only the plantation of sorts producing white wines (Furmint, Hárslevelű, Sárgamuskotály, Oremus) was permitted. In 1892 the phylloxera plague entirely destroyed the grapes of Hegyalja. The replantation resulted in a considerable decrease in the number of sorts (Balassa, 1991). According to the effective act on wines, Tokaj aszú should be soaked with Tokaj-

origin must or wine of the same vintage that has been poured onto the processed substance of grapes rotted nobly to the effect of *Botrytis cinerea* mould fungus and picked separately at vintage, and should be ripened for minimum 3 years, and of this period, in a wooden cask for minimum 2 years (Kelemen, 1999 a). Foreign companies set the fashion with the novel technology, leading to the making of a final product more strikingly preserving the scent and taste of fresh fruit, the so-called reductive wines. In the past decade it has become common in Tokaj, the wines containing stronger flavour with the cask aging, made with the so-called oxidative technology are in competition, but the fresher new style that is richer in flavour substances is more popular among the young generation.

Therefore, the value of Tokaj wine is granted by the excellent quality, the limited quantity and the harmony established with the work of long centuries. It can be deemed as a **Hungaricum** thanks to its historic past and traditions. The well-functioning vineyards and wine farms before WW2 were primarily based upon the medium and large estate system. After the nationalisation the Tokaj wine practically disappeared from demanding Western markets, while the Eastern market demanded and received wines that were significantly cheaper and therefore lower-standard than the traditional Tokaj (MTA, 1999).

Tokaj Renaissance Egyesület (Tokaj Renaissance Association) was founded by eight large and medium-sized vineyards at the Vinexpo exhibition of Bordeaux in 1995. In recent years the association has doubled the number of its members and today it integrates the most excellent producers of the region, including several smaller family wine-cellars. Their activity primarily focuses on the organisation of wine exhibitions, wine shows, wine tasting and the attendance thereon, during which the concept of excellent Tokaj wines is protected and represented (I3, 2000).

Tokaj Vinum Hungaricum Egyesület (Tokaj Vinum Hungaricum Association) was formed in 2004 under the management of Tokaj Kereskedőház Zrt. The association consists of 9 members, whose wine-making philosophy is based on age-long traditional methods. The target and task of the organisation is to protect, foster and preserve the Tokaj wine, and making it known and recognised globally. The association endeavours to achieve the target through the joint representation of the members. For this purpose, it promotes the successful participation on the international wine contests, supports the lobbying of the products and producers on the EU forums, and the participation on tourism events.

The Tokaj Wine District has problems beyond the borders, too. The **Hungarian-Slovak wine dispute** started from the fact that the Slovaks distribute wine under the name of “Tokaj” because the Hungarian Wine Act before the Trianon Peace Treaty classified the grapeyards situated by the borders of Kistornya, Nagytornya and Szőlőske to the Tokaj Wine District (Kelemen, 1999 b).

Today **Tokaj Kereskedőház Zrt.** has a determinant role. It has lost a considerable market owing to the narrowing of the Russian and Ukrainian export and attempts to recover from the crisis now. It puts large quantities onto the market and offers some of their products at the lowest price. The increasing market share is possessed by 10–12 medium-sized firms, having an average territory of 80 ha and of French, Spanish and English interest. Recently several wine-cellarers of various sizes have been established, so it can be stated that the inclination to invest is relatively great and the buyer's market is not in the least overstocked. We do not know about the closing down of companies. The market has become clear and only registered producers and oenologists operate on Tokaj-Hegyalja. The Tokaj Wine Specialities are: Szamorodni, Tokaj aszú, Tokaj aszú-essence, Tokaj essence (nectar), Tokaj másolás, Tokaj fordítás.

The SWOT analysis of the Tokaj-Hegyalja Wine District

Regarding Tokaj-Hegyalja, the tourism-oriented SWOT analysis concerning Tokaj-Hegyalja will be presented. As for the strengths and weaknesses, the internal endowments and deficiencies of the regions, while concerning the opportunities and threats, the positive and negative external impacts have been analysed by the authors. Based upon the I5 (2007), the **SWOT** analysis of the **Tokaj Wine District** highlights several strengths and opportunities that may become determinant factors of regional development. The revelation of the weaknesses and threats aims to make us face the challenges and take the necessary steps so that the negative effects can cause as little damage to the marketers as possible.

The main **strengths** of the wine district under survey:

- Considerable cultural heritage, historic memories and natural values. This region is part of the World Heritage.
- Excellent endowments for the development of water, horse-riding, conference, eco- and wine tourism.
- A 1000-year-old wine culture, excellent specialists, excellent wines, excellent terroir.
- The international recognition of “Tokaj” brand name.

The main **weaknesses** of the wine district under survey:

- There are few tourism attractions and they are distributed unevenly throughout the periods of the year. The quality of the existing ones needs improvement.
- The cohesive weakness of the regional actors (municipalities, entrepreneurs, non-profit organisations, civil organisations, etc.).
- The conditions of accommodation places, gastronomic units and traffic need considerable development.
- The alternative tourism facilities related to wine are not established, exploited.

The opportunities of the wine district under survey: there is an increasing demand for the **World Heritage** sites. In parallel with the growth of domestic tourism, more and more foreigners visit this region and spend more and more money and time; the interest in wine culture has renewed, and the local gastronomic specialities are demanded by more and more people. The continuously offered application funds also mean a great opportunity. The proper use thereof makes itself felt even in the middle term.

The risks concerning the wine district under study are: the market competition increasing both at domestic and international levels, the global warming, and the extreme weather – the increasing risk factors of wine-growing. In this region unemployment is high and life standard is generally below the national average. Therefore, the local inhabitants are not considered consumers of Tokaj Wine Specialities.

Steps have already been taken for the tourism development specified in the SWOT analysis. The primary aim is that tourists spend more than the present average 2,6 days in this region. The complex tourism program package devotes an important role to cultural tourism and through Bodrogzug to ecotourism. Wine and gastronomic tourism should also be emphasised in the program package. The tourism target groups may include families, foreign tourists, businesspeople (MICE)¹ or hikers (I5, 2007).

Wine consumption habits concerning Tokaj Wine Specialities in Hungary

There are hardly any market researches on Tokaj Wine Specialities in the technical literature. My own researches and publications prepared five years ago were about Tokaj aszú, the market properties of this wine speciality were studied. This research shows that the lovers of Tokaj aszú and other wines are divided half and half. In the latter case, Egri Bikavér is among the first ones. It can be established that the majority (85%) only occasionally purchases the aszú. Regular customers are in minority, their proportion totals nearly 15% (Szakál, 2002).

61% of the sample buys aszú primarily as a gift, while 39% for own consumption. Tokaj aszú is particularly purchased for the Christmas holidays, but it is also a popular drink on family festivals (23%). These family festivals include birthdays, namedays and other family gatherings. Only 12% of the consumers purchase wine at Easter and on New Year's Eve. Only 4% of the sample drinks Tokaj aszú on Whitsun (Szakál, 2003).

¹ MICE: Meeting, Incentive, Conference, Exhibition; market related to congress and conference tourism, as well as corporate meetings and exhibitions.

The majority (47%) does the shopping at shopping centres, supermarkets; 22% at wine shops and 16% in discount stores. Fewer customers go to mini supermarkets, convenience stores and wine-cellar. The former rate totals 10%, while the latter is about 5%.

Most people spend an average amount of 1,500–4,000 forints annually on Tokaj aszú (44%). 17% of the sample devotes less than 1,500 forints to this purpose. Customers spending between 4,000 and 8,000 forints, and above 8,000 forints represent nearly the same proportion, some 20–20%. To sum it up, it can be stated that the wine speciality under survey is primarily sold at shopping centres. Most people allocate less than 4,000 forints annually on Tokaj aszú wines (Szakál, 2002, 2003).

According to Piskóti (2002), we could summarise the consumption of sweet wines, especially regarding Tokaj wines in Hungary in the following points.

- Consumers purchase these wines for special occasions, on the festive boards, generally as an accompaniment to desserts.
- The Tokaj aszús made by the new, leading Tokaj wine-cellar and producers can primarily conquer the wine-adept.
- More and more become enthusiastic collectors, for whom the purchasing of a great wine is a serious investment, or they are ready to devote large amounts to a rare wine on an auction.
- Tokaj aszú means a rich cultural and historic tradition to most Hungarian consumers.
- The great majority of Tokaj aszú has always been consumed abroad.

According to Rekettye (1999), the perceived value, which is particularly important for Tokaj Wine Specialities, is the ratio of the perceived product utility and the perceived consumer expenditures. The clarification of perception and sensation would largely promote the consumer's value sensation. Consumers generally evaluate a concrete price by comparing it with other prices used for the comparison and their price memories kept in their memory and related to the given product (Lockshin, 2003). The price serving as the base for comparison is called the reference price.

Presentation of the wine specialities of countries producing dessert wines – the potential competitors of Tokaj Wine Specialities

Tokaj Wine specialities have several competitors around the world, but only a part of them is a direct risk factor. On the domestic market, Tokaj Wine Specialities have no real competitors yet owing to the price-sensitive wine consumer and the developing wine culture. Nevertheless, it is only a question of time and

marketing work when replacement products will break into the internal market. It is the geographical location, the marketing work and the historical past that may be determining the market leading role of an aszú wine. The closest “relatives” of Tokaj Wine Specialities are the so-called “Predikät” and “Ausbruch” wines produced by the **Austrians**. Further similar well-known dessert wines are made in **Germany** (Mosel-Saar-Ruwer region), **France** (in Sauternes), **Slovakia** (from the vineyards of three villages), **South-Africa**, **the USA** (Napa Valley, California), **Canada** (primarily the ice wine category), **Australia** (few potentials, great opportunities, Hunter Valley, Barossa Valley). Besides, aszú wines and ice wines can be produced in a number of countries; however, it is very rare, the above-mentioned ones are dominant on the wine market of the world. Tokaj Wine Specialities must hold their ground in this field and achieve the best market share and recognition possible with a proper market policy (Knoll, 2000).

Austria – The dessert wines of Burgenland Region

Oenology has a long tradition in Austria; wine was grown as early as during the Late-Celtic Period, i.e. about 2,000 years ago. Wine is primarily produced in the eastern, south-eastern and southern parts of the country; the main wine-growing areas are located in Vienna, South-Austria, Burgenland and Steierland. Austria is one of the most significant producers of top-quality wine. Young wine is called Heuriger (this year’s wine) and is poured into glasses in Viennese and neighbouring night clubs of the same name, where typically cold dishes are served, too. In Steierland, Burgenland and the South-Austrian “Weinviertel”, Heuriger is called Buschenschank (Dominé, 2004). Today the share of “Buschenschanks” wine sold retail amounts to 8%, while the sale of bottled wine is 38% (I1, 2001). In another classification: in 47% wines are sold in gastronomy, in 34% direct sale is in the second place, 14% of the wines are sold in food stores (LEH), and the remaining 5% gets to the consumer through special stores (FEH). The Austrians consume wine at home in 53%, at catering facilities in 38% and in Heurigen in 9% (I2, 2000). Wine purchasing is in close relationship with the changes in the consumer’s leisure time (Weinberg, 1992).

The reputation of Austrian wine fell back to 0 owing to wine adulteration and poor quality in the 1980s. However, the Wine Act of 1985 led to a conscious, determined and consequent agrarian policy; and following the oenological discipline the reputation could be restored; what is even more, today the Austrian wine is popular in the world market of wine. This success required conscious market adoption and efficient community marketing work.

The approx. 6,000 bottling plants operating at the Austrian market have a caste system (Vinaria, 2002). Following Lower Austria, Burgenland is Austria’s

second largest wine district with 14,500 ha of vineyards. The northern part of the wine district is particularly suitable for the production of aszú wines. The centre is Eisenstadt, but the determinant role of Rust is similar to that of Tokaj. This latter wonderful town is the seat of the Austrian Wine Academy that offers advanced level trainings (Master of Wine). The closeness of the Fertő Lake and the climatic conditions promote the process of aszú-making (Dominé, 2004). The eastern and western banks of the Fertő Lake compete who makes better wine. Rust, Illmitz and Apetlon are determinant towns and villages that have established real wine tourism, also taking into consideration sustainable development, rural development and environment protection (Knoll, 2000).

A group of wine-growers, united under the name **Cercle Ruster Ausbruch** (Aszú Circle of Rust), has made a lot of efforts to revivify the old wine name. Similarly to Tokaj, there are debates on technologies: how far modern technologies can be introduced into production and what effect they have on the final product. The perpetual debate is decided by the consumer by purchasing the product or not. The region has a small wine-cellar that must be mentioned: *Weinbau Wenzel*. Robert Wenzel, a Hungarian origin oenologist, made such reputation in Rust that István Szepsy could achieve in Hungary and at the international wine market.

Austria has regional wine committees consisting of the significant representatives of oenology. They have to complete the following tasks together:

- Firstly, they jointly have to screen the market position in the area and facilitate the improvement of sale coordination.
- Secondly, they have to conduct a marketing activity appropriate for the regional demands in cooperation with the Austrian Wine Marketing Service (Österreichisches Weinmarketing Service GmbH). (ÖWM).

If the improvement of the wine district's profile requires it, the regional committee may submit a proposal to the federal minister regarding the quality wines distributed with an origin-marking (DAC-wine) (Schuller, 2004).

Several national organisations have been formed in order to ensure an appropriate legal environment for wine producers. WM is one of these organisations. The Austrian community marketing centre (AMA) collects the so-called "wine marketing contribution" from the farmers (55 euros/ha) and, supplementing these funds with other sources, realises its international wine marketing activity. ÖWM and AMA carry out community marketing work that aims to popularise all Austrian wine-cellars. This organisation primarily assists the wine merchants and caterers. The Chamber of Agriculture fundamentally provides consultancy to the farmers. The above-mentioned organisations endeavour to improve the position of Austrian wine-growing through close cooperation (Rust, 1998; Lantschbauer, 2001; Spenger, Lantschbauer, 2002).

France – Sauternes

Regarding the world's wine districts, it is remarkable that the hill-country situated on the bank of the Garonne River to the north of Langon Town has exclusively specialised in the preparation of sweet noble white wines. The most famous representative is **Chateau d'Yquem** of the Premier Cru Supérieur class. Nine other wine-cellars received the same qualification, while seven estates were awarded the status of secondary land. In the district of the neighbouring Barsac, two wine-cellars got into the first and seven into the second quality class. This is the place where the colder Ciron and the warmer Garonne flow together. Besides the terrain and climate conditions, this latter also helps the mould fungus named *Botrytis cinerea* exert its beneficial effect. The gravel surface soil is an ideal soil for the Semillon separated from the calcareo-argillaceous subsoil for the aszú process. Grapes are picked in several turns; only the noble-rotted clusters of grapes are collected. The others are left to ripen (Dominé, 2004). Considerable manual workforce is used and the result of production is very risky, this is why these wines belong to the most expensive wines in the world. In the first half of the 20th century the crises led to a decrease in the demand for sweet wines, but today they have revived (Knoll, 2000).

Germany – Mosel-Saar-Ruwer Region

Germany is the sixth in the rank of wine-growing nations, but its position is rather contradictory. Most of the wine-production is exported, but at the same time Germany imports a huge quantity of wine, too. The best German wines are sold at foreign markets, while the Germans prefer export wine. The demand for good-quality but affordable German sweet wines has increased in the past decade, but dry wines also have a better market (Schätzel et al., 1998). Most of the German producers have rapidly adapted to the new market situation. The primary wine export product is ice wine (**Eiswein**), which is a speciality of this region. Sweet Auslese, Beeren-, or Trockenbeerenauslese and Eiswein wines are prepared. Along the Mosel, Rhine and Main Rivers, the wet chilly and shiny warm weather often changes in the autumn. The autumn weather does not allow several grape harvests, so it is often risky to leave the clusters of grapes on the vine-stocks as long as the temperature durably falls below freezing-point. Then it is nighttime when the grapes are harvested and ice-wine is made. Not all years are suitable for making such wine; these wines are valuable also for this reason (Dominé, 2004). In Germany and Austria, the quality wines "Prädikatswein" with specific characteristics may not be sugared and are subject to other strict regulations. Egon Müller's world record is that his Trockenbeerenauslese Wine from 1959 was knocked down for 6,650 euros at the wine auction called "Great Circle". German ice wines belong to the world's expensive wines (Knoll, 2000).

Italy

The preparation of sweet wine has its tradition in Italy. Dessert wines are made in several wine districts. One of the most well-known Sicilian sweet wines is the Marsala with an alcohol content of 15–20%. In this country it is not cooled but consumed at room temperature. Such wine was already made in 1773. It is a popular wine at England's wine market. Another famous dessert wine of the Italians is the Malvasia delle Lipari. *Vino Santo* is made from the grape types of Trebbiano and Malvasia and ripened in small casks for several years. The sweet wine called "heiligen Wein" originates from Toscana, where the DOC regulation guarantees the quality. Other famous dessert wines include the Girolamo Dorigo from Buttrio, the Trentino, the Sorte Moscato Giallo, the Moscato Rosa and the Picolit. Oenologists to be mentioned: Avignonesi, Bigi, Romano Del Forno, Maculanruffino (Knoll, 2000).

USA – Napa and Sonoma Valley, California

In California, the dry, sunny and warm Mediterranean climate, the influence of the Pacific Ocean, the chilly nights, the rainwater distribution, the extremely high number of sunny hours and the excellent soil together result in the specific character of local wines. California supplies 90% of the total wine production of the USA, of which 19 million hectolitres are exported. The European emergence of the phylloxera epidemic and the decreasing area of vineyard enabled California to get into the front rank in wine production. Ágoston Haraszthy emigrated to America and purchased land for vine-stock planting in 1857. He founded his own wine-cellar under the name Buena Vista, which served as a model for the other emerging wine-cellars and the Californian viniculture. At present the most well-famed wine-cellar is the Far Niente from Oakville (Knoll, 2000).

Canada – Okanagan Valley

Canadian oenology is relatively young but has already achieved large successes. The first wine-cellar was established in 1866 on Pelee Island. The first attempts were made by planting wild vine in 1811. This latter can be associated with Johann Schiller. The climate of the country is not ideal for vine-growing, except for some areas where (Ontario and British Columbia) the grapes of Rhein Riesling and Vidal freeze from year to year. This fact made the country with rigorous climate the world's largest and most reliable ice wine maker. Vidal Blanc is the most suitable type for preparing ice wine. The well-famed wine-cellar is the Cave Spring Cellars Jordan (Segrave, 2004).

South Africa – Klein Karoo

Gyula László, a Hungarian wine-grower coming from Transylvania, laid the foundations of quality viticulture in South Africa. The Muscadel and Hanenpoot dessert wines spread and conquered market with their fresher and extraordinary taste world. The closeness of the ocean and the climatic conditions enable the sweet wines to be made. The port and sherry types of wines of South Africa can compete with its European rivals. Klein Karoo is the largest and easternmost wine district of South Africa. The summer is so hot that wine could not be grown without irrigation. Fortified sweet wine and the surprisingly fresh, fruity Steen are two famous products of Klein Karoo. The most renowned wine-cellar is the De Wetshof from Robertson, Klein Constantia from Constantia (Knoll, 2000).

Australia – Rutherglen

In the two wine regions located on north-eastern part of Victoria the cold climatic wine-growing has become common. Out of the total territory of 1000 hectares, 70 hectares have been planted with Muscat a petits grains and Muscadelle sorts. This is suitable for fortified Muscat and Tokaj, which are known as stickies. Grapes are left on the vine-stock to go dry, fermentation is completed in time by adding wine distillate, and the wines are ripened in small oaken casks for several years. The greatest products include Bailey's, Chambers and Morris (Knoll, 2000).

Other dessert wines are produced in other countries, too, but their quantity and production safety is not considerable. However, we should mention Switzerland, where the Martha un Daniel Gantenbein (Graubüden) and the Domaine de la Liaudisaz (Wallis) are the most famous wine-cellars making dessert wines. Dessert wines are also produced in inconsiderable quantity in Romania and Slovakia (Knoll, 2000).

The theoretical market model of Tokaj Wine Specialities – my own research

The wine-cellars of Tokaj-Hegyalja should operate in a continuously changing market environment. They usually conduct an agricultural activity, which means that they produce the grapes for themselves and then make wine from them. Nevertheless, we cannot only speak about the classical 4Ps on the wine district under survey because the sale of wine, especially in the case of local sale, may be accompanied by plenty of other marketing elements (Lehota, Fehér 2007). Service marketing and community wine district marketing affect the activity and

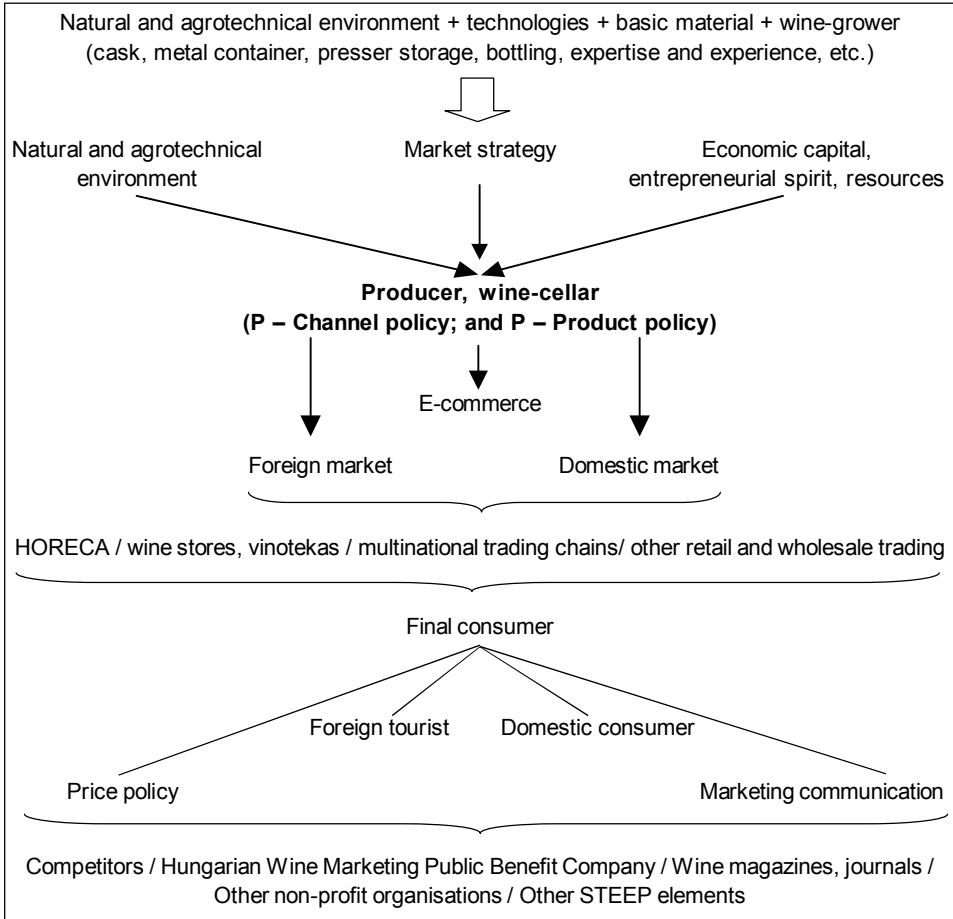
successfulness, similarly to the national marketing work, the tourism, the economic situation, the consumers' purchasing power and mood, etc. Porter's competition structure functions well in this industry, too (Porter, 1993). When entering the market, we relatively largely demand for investment, depending on whether we plan our own production or only buying up. It takes several years until the vine-plantations become steady and productive. Nevertheless, more and more found producing wine-cellar and develop their firms year by year. Customers are of key importance as they mean the income and effective demand. No firm may be profitable and sustainable without them. Tokaj-Hegyalja has several wine-cellar that are present at the market with various sorts of wine. Owing to the spreading of commercial chains, Tokaj Wine Specialities are available to a broader range of customers. The assortment is wide in the gift category, but it has no competitor in the market of domestic dessert wines – due to its special preparation process, unique taste and inner content. The values attachable to Tokaj Wine Specialities also raise this product group above the other wines. In Porter's structure, 'suppliers' for the Tokaj Wine District means what the bargaining positions are like when buying up grapes or must, how the suppliers of machinery, equipment and casks can enforce their interests. At present these costs are included in the product price.

The theoretical market model drafted by me is connected to Porter's structure with the subpillar of the consumer (customer). It puts the customer in the centre but at the same time outlines the other environmental elements, too. Marketing communication and marketing strategy can be efficient if we clearly know who our target groups are. It is a strategic decision how many segments a company attempts to perform marketing work in. Diagram 1 summarises the possible directions and consumer groups. The successes that can be achieved at the wine market may considerably be promoted if we know which route of Diagram 1 we are going to pass. Obviously, this decision presumes the existing capital, capacity, liquidity and other factors required for the production and service. The first part of the diagram refers to the production, including primarily the location, the vine-stocks, the natural environment, the terroir and the agrotechnology.

The strength of Hungarian wine-growing is that our oenologists are excellent specialists. Therefore, expertise should be given. If so, agro-corporate economic conditions should be met, which include the procuration of the necessary resources, the application of its effective combination and the entrepreneurial spirit.

Our product can be of good quality if all of the above conditions are present. The primary aim is to be able to sell the product! Therefore, it is worth doing researches beforehand as prevention, studying what the customer needs and what raises and durably keeps his buying mood.

Diagram 1. The sale channels and theoretical market model of Tokaj Wine Specialities



Source: my own research, 2008.

The “diamonds” in the lower part of the diagram are mostly monitored by the marketing specialist. These shapes show the routes and connections of sale channel facilities and marketing communication facilities. The product offer should be determined depending upon the well-known target groups. The strategy decides how many fronts we must hold our grounds at – e.g. whether we make dry wines, too, or only six-butt Tokaj top wines. We can also decide that we prepare the whole “Tokaj wine line”.

No matter how we decide, there will be consequences, and our resources will be subdivided accordingly. “XP” is the marketing specialist (or team), who unites the system and, using his creativity and expertise, adjusts the necessary proportions, makes suggestions on the price policy and specifies how the Tokaj Wine Specialities could be solved to the given target group. The final consumer, whether domestic or foreign, is under a lot of influences and his belonging to the given target group determines what factors will have a dominant influence.

Today electronic wine-trading has a rather low share, but in a few years’ time it may start a rapid development and become even the wine commercial route of the future. The dotted line here shows the direct virtual relationship with the final consumer.

The dotted line also indicates the local sale, which is the cheapest form of trading. The direct relationship with the customer may lead to even closer loyalty, and wine-cellars get to know the most about their consumers in this case.

The role of HORECA (hotels, restaurants, cafés, wine merchants and other organisational purchasers) is currently enormous. This group also includes hypermarkets, where a considerable proportion of wine distribution is realised.

The actors integrally involved in wine trading (HORECA, wine society, vinoteka, multinational commercial chains, other drink wholesale stores) can carry on trade with each other, although this is not typical today. The complex of continuous lines forms the diamond shape illustrating the complexity of relationships.

Three large sale directions can be distinguished: local sale, wholesale trading and hypermarkets. Their weight altogether totals over 80%. Electronic commerce is below 1%.

Wine is a confidential product and for most of the customers it is accompanied by a high purchasing risk. In the case of wine, the customer’s suggestibility is considerable, but we must find the communication channels through which the appropriate message really gets to the consumers and really exerts its influence. This requires conscious and continuous marketing work. The model enables us to map the sale relations and the given wine-cellar’s strategy on sale channels can be assessed and determined. In the remaining chapters of the essay I will evaluate the market correlations concerning Tokaj Wine Specialities in accordance with the theoretical model.

Bibliography

- [1] Balassa I. (1991), *The grapes and wine of Tokaj-Hegyalja*, Tokaj-Hegyaljai ÁG. Borkombinát Kiadó, Sátoraljaújhely.
- [2] Dominé, A. (2004), *Wein, Könnemann a Tandem Kiadó*, Königswinter, Germany.

- [3] Kelemen Z. (1999a), *Tokaj producers pick and choose*, “Heti Világgazdaság” 1999/18. szám, Budapest, pp. 135–138.
- [4] Kelemen Z. (1999b), *Early joy*, “Heti Világgazdaság” 1999/42. szám, pp. 123–126.
- [5] Knoll R. (2000), *Edelsüsse Weine*, *Wilhelm Heyne Kiadó*, Munich, Germany.
- [6] Lantschbauer R. (2001), *Weingut Feiler-Artinger*, *Vinothek Kiadó*, Graz, Austria, 96. p.
- [7] Lehota J., Fehér J. (2007), *Wine export-marketing*, *SZIE Marketing Intézet – EU Leonardo Projekt*, Gödöllő.
- [8] Lockshin L. (2003), *Consumer Purchasing Behaviour for Wine: What We Know and Where We Are Going*; *Marchés et Marketing du Vin Centre de recherche de Bordeaux Ecole de Management*, n°57–03 Août 2003, Australia.
- [9] MTA (1999), *Tasks to be done at Tokaj-Hegyalja – Lectures organised on the vine-wine sector*, *Kertészet és Szőlészet* 1999/34. szám, Budapest.
- [10] Piskóti I. (2002), *The wine marketing strategy of Tokaj – The community marketing concept of the Tokaj-Hegyalja Wine District*, *Miskolci Egyetem Marketing Intézet – AMC megbízásából készült tanulmány*, Miskolc.
- [11] Porter M. (1993), *Competition strategy: analysis methods of industrial sectors and competitors*, *Akadémiai Kiadó*, Budapest, 26. p.
- [12] Rekettye G. (1999), *The price in marketing*, *Műszaki Könyvkiadó*, Budapest, pp. 51–53.
- [13] Rust (1998), *Rust and the four seasons of wine*, *Vinothek Kiadó*, Graz, Austria.
- [14] Schätzel O., Doka F., Schäfer K. (1998), *Erfolgreich Wein vermarkten, Handbuch Weinmarketing in der Praxis*, *Meininger Kiadó*, Kaiserslautern, Germany, 232. p.
- [15] Schuller J. (2004), *Publication of the Austrian Wine Academy*, *Weinakademie Österreich GmbH*, (www.weinakademie.at), Rust, Austria.
- [16] Segrave C. (2004), *Larousse du Vin*, Kanada, Montréal, 600. p.
- [17] Spengler G., Lantschbauer R. (2002), *Burgenland – Wein and Kulinarisches*, *Vinothek Kiadó*, Graz, Austria, 216. p.
- [18] Szakál Z. (2002), *Market research on Tokaj aszú; Gazdálkodás, XLVI. évf. 4. szám*, Budapest, 36. p.
- [19] Szakál Z. (2003), *The present and future of Tokaj aszú*; *Agrártudományi Közlemények*, *ACTA Agraria Debreceniensis*, Debrecen.
- [20] Vinaria (2002), “*Vinaria Journal: Vino Burgenland*” Nr. 5A/2002, Vienna, Austria.
- [21] Weinberg P. (1992), *Erlebnismarketing*, *Franz Vahlen Kiadó*, Munich, Germany, 9. p.
- [22] I1 (2001), “*Statistisches Jahrbuch*“, www.statistik.gy.at.

- [23] I2 (2000): www.weinausoesterreich.at.
- [24] I3 (2000): www.Tokaj.hu.
- [25] I4 (2007): <http://www.tokaj.hu/>.
- [26] I5 (2007): www.tokaj-turizmus.hu.
- [27] I6 (2007): <http://wikipedia.org/wiki/Bor>.

Summary

The market of dessert wines does not necessarily follow the general wine market trends of the world. It is an especial category, where the product price is high and it represents a value affordable only to a narrow audience. Throughout the world numerous natural dessert wines can be found, which are unique. One of them is Tokaj Wine Specialities. During my researches I have drafted a theoretical market model concerning the Hungarian dessert wines.

Noty o autorach

Wiktor Adamus, prof. nadzw. dr hab., Katedra Zarządzania i Edukacji Prakseologicznej, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego; Zakład Metod Ilościowych, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.

Stanisław Galata, prof. nadzw. dr hab., Katedra Zarządzania Strategicznego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego; Instytut Ekonomii i Zarządzania, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu.

Jan Gardyla, mgr, doktorant, Zakład Metod Ilościowych, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.

Renata Gzyl, mgr, doktorantka, Zakład Metod Ilościowych, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.

Anna Łyżwa, mgr, doktorantka, Zakład Metod Ilościowych, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.

Anna Pietruszka-Ortyl, mgr, doktorantka, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Urszula Pietrzyk, mgr, doktorantka, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu.

Arkadiusz Potocki, prof. dr hab., Katedra Zarządzania i Edukacji Prakseologicznej, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego; Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Halina Smutek, dr, Katedra Zarządzania Strategicznego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Anna Strada, mgr, doktorantka, Zakład Metod Ilościowych, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński; Wydział Ekonomii i Zarządzania, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Marek Strzelecki, mgr, doktorant, Zakład Metod Ilościowych, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.

Zoltán Szakál, dr, College of Nyíregyháza, Węgry.

Małgorzata Tyrańska, dr, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Jolanta Walas-Trębacz, dr, Katedra Zarządzania Strategicznego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Renata Winkler, dr, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Janusz Ziarko, doc. dr, Katedra Zarządzania i Edukacji Prakseologicznej, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.