

ZESZYTY NAUKOWE

WYŻSZEJ SZKOŁY
ADMINISTRACJI I BIZNESU
IM. EUGENIUSZA
KWIATKOWSKIEGO
W GDYNI

ZESZYT 11



Gdynia 2009

ACADEMIC PUBLICATIONS

No. 11

Gdynia 2009

Recenzenci:

dr hab. prof. WSAiB Marek Grzybowski
prof. dr hab. Mirosław Krzysztofiak

Redakcja naukowa:

dr Sergiusz Płoski

Kolegium Redakcyjne:

prof. dr hab. Jerzy Młynarczyk (przewodniczący)
dr Tomasz Białas
dr Andrzej Stanek
prof. dr hab. Kazimierz Dendura
prof. dr hab. Aurelia Polańska
mgr Regina Szutenberg
mgr Jolanta Kosińska
mgr Ewelina Bemke (sekretarz)

Opracowanie redakcyjne:

Ewelina Bemke

© Copyright by Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

ISSN: 1428-7889

Nakład 150 egz.

Druk:

Sowa – druk na życzenie
ul. Hrubieszowska 6a
01-209 Warszawa
tel. 022 431 81 40
www.sowadruk.pl

Spis treści

SERGIUSZ PŁOSKI	
Wstęp.....	7
AURELIA POLAŃSKA	
1. Potrzeba uczenia studentów umiejętności myślenia.....	15
ANDRZEJ STANEK	
2. Praca dyplomowa i jej rola w procesie kształcenia szkoły wyższej.....	33
JERZY CZERMIŃSKI	
3. Architektura Zorientowana na Usługi jako narzędzie wspomagające zarządzanie jakością w uczelni wyższej.....	41
BARTŁOMIEJ GABRIEL	
4. Płynność finansowa – pojęcie i pomiar.....	53
PIOTR LIZAKOWSKI	
5. Główne zagadnienia audytu wewnętrznego.....	75
STANISŁAW PIOCHA, JOANNA DYCZKOWSKA	
6. Konkurencyjność przedsiębiorstwa a motywowanie pracowników w warunkach kryzysu.....	93
PIOTR DUDZIŃSKI	
7. Kontrowersje wokół koncepcji załamanej krzywej popytu.....	109
ŁUKASZ SKWIERCZ	
8. Internet jako narzędzie komunikacji w społeczeństwie.....	119
AGNIESZKA JABŁOŃSKA	
9. Charakterystyka niestandardowej komunikacji marketingowej.....	135
MARIUSZ LIPOWSKI, ZDZISŁAW NIECKARZ, SYLWIA CELIŃSKA, TADEUSZ KONIECZNY	
10. Zachowania narcystyczne a pleć psychologiczna menedżerów.....	157

Contents

SERGIUSZ PŁOSKI	
Introduction.....	11
AURELIA POLAŃSKA	
1. Why to teach students the ability of thinking.....	15
ANDRZEJ STANEK	
2. A diploma paper and its role in the educational system of higher education school.....	33
JERZY CZERMIŃSKI	
3. Service Oriented Architecture helping quality management in University.....	41
BARTŁOMIEJ GABRIEL	
4. Financial liquidity – the notion and measurement	53
PIOTR LIZAKOWSKI	
5. The main concerns of the internal audit.....	75
STANISŁAW PIOCHA, JOANNA DYCZKOWSKA	
6. The Competition Firm and Motivation of Employees during the Recession.....	93
PIOTR DUDZIŃSKI	
7. On the controversy about kinked demand curve	109
ŁUKASZ SKWIERCZ	
8. The internet as a communication tool in society.....	119
AGNIESZKA JABŁOŃSKA	
9. Description of unconventional marketing communication.....	135
MARIUSZ LIPOWSKI, ZDZISŁAW NIECKARZ, SYLWIA CELIŃSKA, TADEUSZ KONIECZNY	
10. Level of narcissism and psychological gender of managers.....	157

Wstęp

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni oddaje w Państwa ręce kolejny Zeszyt Naukowy. W Zeszycie nr 11 zaprezentowano wiele ciekawych, a przy tym praktycznych zagadnień z zakresu zarządzania. Treści zawarte w artykułach stanowią osobisty pogląd Autorów na przedstawiony problem. Autorzy dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem, dają nam tym samym do zrozumienia, iż należymy do społeczeństwa wiedzy, na wiedzy budujemy kapitał, dzięki niej bogacimy się i rozwijamy. To zaś, na ile z tej wiedzy skorzystamy teraz i w przyszłości, ile jej pozyskamy, jak ją przetworzymy na własny i innych pożytek oraz jaki efekt końcowy uzyskamy w wyniku jej posiadania, zależy będzie w głównej mierze od nas samych, od naszych zdefiniowanych celów do osiągnięcia, motywacji do działania, nastawienia do ryzyka, podejmowanych decyzji w określonym miejscu i czasie, w niewielkim zaś stopniu od ślepego trafu, czy innych nieprzewidzianych okoliczności. Warto więc po tę wiedzę sięgnąć i stosować ją z rozmysłem wszędzie tam, gdzie tylko nadarzy się taka sposobność. Pozostawienie zaś tej wiedzy na uboczu, bez jakiegokolwiek spożytkowania, nieść może skutki w postaci marnotrawstwa kapitału intelektualnego.

Zeszyt Naukowy i zawarte w nim treści skierowane są przede wszystkim do menedżerów – praktyków gospodarczych, nauczycieli akademickich oraz studentów szkół wyższych. Autorzy w swoich artykułach określili cele biznesowe, naukowe oraz dydaktyczne. Przedstawili metody zarządzania, a także skutki ich praktycznego zastosowania.

Zbiór artykułów składa się z dziesięciu pozycji. Pierwsze trzy artykuły dotyczą tematyki szkoły wyższej, w tym podstawowych zadań dydaktyki, pracy dyplomowej w procesie kształcenia oraz zarządzania jakością w szerokim tego słowa znaczeniu. W dwóch kolejnych artykułach odnajdujemy aspekty finansowe, w szczególności zaś zagadnienia płynności finansowej i audytu wewnętrznego. Następny artykuł poświęcony jest kryzysowi, a na tym tle konkurencyjności przedsiębiorstwa i motywowaniu pracowników. Koncepcja załamanej krzywej popytu to temat kolejnego

artykułu. Po nim następują dwa artykuły, których wiodącym elementem jest komunikacja, w pierwszym z nich za pośrednictwem internetu, w drugim natomiast przy użyciu reklamy. Całość materiału zamyka artykuł, który opisuje zagadnienie płci psychologicznej menedżerów i jej związków z efektywnością działania.

Dla lepszego zobrazowania głównych zagadnień zawartych w artykułach, pokrótce zostaną one teraz nakreślone. Pani prof. Aurelia Polańska otwiera cykl artykułów. W przedstawionym materiale autorka postuluje, aby uczyć studentów krytycznego, twórczego i samodzielnego myślenia, aby uczynić z tego priorytetowe zadanie każdego nauczyciela akademickiego. Artykuł ujęty został w trzech rozdziałach. Pierwszy mówi o motywach i wartościach dla rozumnej nauki studentów. Drugi przedstawia najważniejsze zadania zawodowe nauczyciela akademickiego. Trzeci, zapoznaje z metodą uczenia umiejętności myślenia w ramach przedmiotu etyka w biznesie. Na szczególną uwagę zasługuje stwierdzenie, wedle którego „/.../ cenne są takie warunki pracy dydaktycznej w szkołach prywatnych, które umożliwiają nauczycielom nawiązanie i utrzymywanie w dłuższym okresie czasu bezpośrednich relacji ze studentami”. Autorka preferuje przy tym zróżnicowane podejście do studentów, co przynosi lepsze efekty w ich nauczaniu, a tym samym przyswajaniu wiedzy.

Z kolei dr Andrzej Stanek porusza w swoim artykule zagadnienie pracy dyplomowej oraz jej znaczenie w procesie kształcenia studentów. Na uwagę zasługuje określenie przez autora istotnych atrybutów pracy dyplomowej, takich jak: użyteczność i praktyczność. Wyodrębnione zostały też obszary jej zastosowania, to jest: w praktycznej działalności funkcjonowania obiektu badań, w rozwijaniu nauki oraz w działalności dydaktyczno-szkoleniowej.

Następny artykuł dr Jerzego Czermińskiego przedstawia wybraną przez autora koncepcję z obszaru technologii informatycznych, prowadzącą do wsparcia automatyzacji procesów biznesowych. Koncepcja ta wspomaga przykładowo zarządzanie dokumentacją, procesy, czy rozdział zasobów, przez co może być także z powodzeniem stosowana w szkole wyższej. Ma ona też wpływ na wyższą jakość zarządzania organizacją.

Autorem kolejnego artykułu jest dr Bartłomiej Gabriel, który wyjaśnia pojęcie i pomiar płynności finansowej w przedsiębiorstwie. Autor stwierdza już na wstępie: „Firma, która jest rentowna, ale nie posiada przy tym płynności finansowej, zagrożona jest wyeliminowaniem z rynku w krótkim czasie”. 80% firm w Wielkiej Brytanii i 60% we Francji bankrutuje właśnie z tego powodu. Płynność finansowa jest zatem jak najbardziej godna uwagi.

Audyt wewnętrzny jest przedmiotem rozważań prowadzonych przez mgr Piotra Lizakowskiego. Autor pisze: „Za najistotniejszą funkcję nowoczesnego audytu wewnętrznego uznaje się bezstronną identyfikację, ocenę oraz testowanie systemów kontroli wewnętrznej”. Audyt wewnętrzny ma zatem za zadanie odgrywać rolę katalizatora procesów rozwojowych w przedsiębiorstwie, przez co wykracza poza aspekty czysto finansowe.

Prof. Stanisław Piocha i dr Joanna Dyczkowska w swoim artykule zajmują się tematyką konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu. Autorzy stwierdzają, że: „Zarządzający w czasie kryzysu podejmują przeważnie działania zmierzające do jak najszybszej poprawy efektywności kosztowej oraz podniesienia dyscypliny finansowej”. Pracownicy natomiast na ogół pozytywnie ustosunkowują się do urlopów bezpłatnych i mniejszego wymiaru pracy, negatywnie zaś do zwolnień oraz obniżek prac.

Przedmiotem kolejnego artykułu jest koncepcja załamanej krzywej popytu. Dr Piotr Dudziński wyjaśnia w nim zachowanie podmiotów gospodarczych działających w warunkach oligopolu. W przypadku podniesienia cen przez jednego z nich zachodzi zjawisko elastyczności popytu, zaś na skutek obniżenia – zjawisko nieelastyczności. Ponadto autor przedstawia kulisy sporu naukowego, który towarzyszył powstawaniu powyższej teorii.

Dwa następne artykuły napisali absolwenci studiów licencjackich w Wyższej Szkole Administracji i Biznesu w Gdyni. Pierwszy z nich autorstwa Łukasza Skwiercza, wskazuje na internet jako ważny element komunikacji społecznej. Poza tym internet pozwala uchronić się przed słabą jakością produktami rynkowymi. Drugi natomiast artykuł dotyczy komunikacji rynkowej. Agnieszka Jabłońska, autorka tych rozważań,

objaśnia niestandardowe sposoby docierania do klientów poprzez reklamę. Potrzebę stosowania takich rozwiązań uzasadnia w sposób następujący: „Reklama tradycyjna stanowi około 30% rynku, pozostałe 70% to działania niestandardowe”. Dotyczy to najbardziej rozwiniętych krajów świata, w Polsce wskaźniki te są praktycznie odwrócone.

Cykl dziesięciu artykułów zamyka praca zespołu autorów, w skład którego wchodzi prof. Mariusz Lipowski, dr Zdzisław Nieckarz, mgr Sylwia Celińska oraz mgr Tadeusz Konieczny. Autorzy wychodzą z założenia, że od menedżerów oczekuje się w przedsiębiorstwie wypełnienia określonych ról i że są to role przede wszystkim interpersonalne, informacyjne i decyzyjne. Podążając dalej wedle tej specyfikacji, stwierdzają: „Wszystkie są związane z funkcjonowaniem społecznym, co pozwala przypuszczać, iż w pracy menedżera istotną rolę mogą odgrywać takie cechy jak: płeć psychologiczna i narcyzm”. Artykuł osadzony w obszarze psychologii zarządzania porusza także aspekty efektywności działania.

Wszystkie dziesięć artykułów zawartych w tym Zeszytzie Naukowym, z całą pewnością posiadają licencję na wiedzę. Przy założeniu dość wyważonym, że wiedza jest jednym z cenniejszych obecnie towarów na rynku, uzupełnić je wypada o to, że jej gromadzenie i stosowanie przynieść musi właścicielowi bogactwo. Michael Shermer pisze zresztą o tym w swojej książce pt.: *Rynkowy umysł*. Przytacza mianowicie za Mateuszem (25,14-29), przypowieść o talentach, które w różny sposób są inwestowane i pomnażane. Wszystko to dzieje się za sprawą nabytych zdolności i posiadanej wiedzy, a przypowieść kończy się słowami: „Każdemu bowiem, kto ma, będzie dodane, tak że nadmiar mieć będzie. Temu zaś, kto nie ma, zabiorą nawet to, co ma”. Czy na tej podstawie można postawić znak równości pomiędzy wiedzą a bogactwem. Czy praktyka gospodarcza dostarcza argumenty, które pozwalają odpowiedzieć twierdząco na to pytanie?

Redaktor naukowy

Introduction

Eugeniusz Kwiatkowski's Business and Administration School in Gdynia is handing the next Scientific Journal over to your hands. In journal No. 11 there were presented many interesting and practical issues from the field of management. Ideas and content of articles represents own – author's personal opinion on introduced problems. Authors presented in this journal are sharing their knowledge and experience and at the same time they give us to understand, that we belong to the knowledge society, we rise our capital on knowledge, and thanks to it we are enriching and developing. How will we use this knowledge at present and in the future, how much of it can we still gain, how can we transform it for our needs and needs of others and what will be the end result of its possession, it will depend mainly on ourselves, our defined purposes, our attitude towards the risk, decisions taken in the determined place and time, yet in smaller extent on pure stroke of luck or other unforeseen circumstances. It is worthwhile then to reach for this knowledge and to apply it deliberately everywhere, where such opportunity will only appear. Whereas, leaving this knowledge on the side, without any utilization, can cause effects of wasting the intellectual capital.

The Scientific Journal and its contents are directed above all to managers – economic practitioners, university teachers and students of higher education institutions. Authors determined in their articles business, scientific and didactic goals. They presented methods of management as well as effects of their practical application.

The set of articles consists of ten positions. The first three articles concern the matter of a higher education institution, including elementary didactic tasks and thesis tasks in the process of education and quality management in the wide sense of this word. In the next two articles we are finding financial aspects, in particular issues regarding financial liquidity and internal audit. The next article is devoted to the crisis, and on this background to enterprise competitiveness and motivating employees.

Conception of a broken demand curve is the topic of the next article. In the two following articles the leading element is communication, in

the first one via internet, in the second however, with usage of an advertisement. All of these are followed by the article, which describes issues on psychological sex of managers and its connections with effectiveness of operation.

For better depiction of main issues included in the articles, they will be now briefly drawn. Prof. Aurelia Polańska is opening the cycle of articles. In presented material, the author is postulating to tech students critical, creative and independent thinking, to make it the priority task for every academic teacher. The article is expressed in three chapters. First chapter describes motives and values for students' rational learning. Second, presents the most important professional goals for an academic teacher. Third one acquaints with a method on learning the thinking ability within the framework of a course – ethics in business. Particular attention deserves a statement, according to which “/.../ such didactic work conditions in private schools are valuable, which enable teachers to establish and to keep direct relation with students in the longer period of time. The author prefers, in addition, diversified approach towards students, what brings better effects in their teaching, and hence in assimilating knowledge. In his article, dr Andrzej Stanek takes up a question in regard to thesis and its meaning in the process of students' education. Worth remarking is a determination made by the author on significant thesis attributes, such as: usefulness and practicality. Areas of thesis adaptation were also distinguished, that is: in practical activity of examination object's functioning, in science development and didactic-training activity.

The next article by dr Jerzy Czermiński presents a conception, chosen by the author from the area of information technology, leading to support of business processes automation.

This conception assists, for instance, documentation management, processes, or resources distribution, and can be successfully applied in a higher education institution too. It also has an influence on a higher quality of organisation management.

Dr Bartłomiej Gabriel, who is the author of the next article, explains a concept and measurement of financial liquidity in the enterprise. The author states already in the introduction: “A company, that is profitable,

but is not accompanied by financial liquidity, is endangered with elimination from the market in a short period of time.” 80% of companies in Great Britain and 60% in France go bankrupt exactly for this reason. Financial liquidity is then remarkable indeed.

Internal audit is the subject of deliberations conducted by mgr Piotr Lizakowski. The author writes: “an impartial identification, an evaluation and testing of internal control systems are considered as the most significant function of the modern internal audit”. And so the internal audit’s role is to act as catalyst of developmental processes in an enterprise, and therefore it goes beyond purely financial aspects.

In their article, prof. Stanisław Piocha and dr Joanna Dyczkowska deal with the subject-matter of enterprises competitiveness in crisis conditions. The authors state that: “During crisis, managers usually take actions that lead to the fastest cost efficiency improvement and the raising of financial discipline”. However, employees take a positive attitude towards unpaid leave and lesser dimension of the work in general, whereas negative towards dismissals and reductions.

The next article is about the conception of a broken demand curve. Dr Piotr Dudziński explains here the conduct of economic entities, that function in oligopoly conditions. The event of a price increase by one entity produces an elasticity of demand phenomenon, whereas a decrease – inflexibility phenomenon. What is more, the author presents an inside story of the scientific dispute, which accompanied the formation of the above theory.

The two following articles are written by graduates of bachelor studies at the Business and Administration School in Gdynia. The first one by Łukasz Skwiercz, shows the internet as an important element of public communication. Apart from that, the internet allows to protect one against weak quality market products. The second article, however, concerns market communication. Agnieszka Jabłońska, the author of these deliberations, explains non-standard ways of approaching customers through advertising. She justifies the need of applying such solutions in the following way: “The traditional advertising constitutes about 30% of the market, the remaining 70% are non-standard actions”. This division concerns the

most developed countries in the world. In Poland these rates are practically inverted.

The cycle of ten articles is closed by a work of a team of authors consisted of prof. Mariusz Lipowski, dr Zdzisław Nieckarz, mgr Sylwia Celińska and mgr Tadeusz Konieczny. Authors assume, that managers are expected to fulfill certain roles in companies, and these roles are above all interpersonal, informative and decision-making. Heading towards this specification, they state: “All of them are associated with functioning in society, what allows to presume that in manager’s work such features may be substantial as: psychological sex and narcissism”. The article, grounded in the psychology of management area, concerns also aspects on the effectiveness of operation.

All ten articles contained in this Scientific Journal certainly possess a licence for knowledge. On the balanced assumption that knowledge is presently one of the most precious good in the market, it is worth complementing, that knowledge gathering and applying must bring wealth to its owner. After all, Michael Shermer writes about it in his book entitled: *Mind of the Market*. He quotes Matthew’s Parable of the Talents (25,14-29), where talents are invested and multiplied in different ways. It all happen thanks to acquired abilities and possessed knowledge, and parable ends with this words: “For to all those who have, more will be given, and they will have an abundance; but from those who have nothing, even what they have will be taken away”. Is it possible to put an equal sign between knowledge and wealth? Does the economic practice deliver arguments which enable to answer this question affirmatively?

Scientific Editor

prof. dr hab. Aurelia Polańska
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

Potrzeba uczenia studentów umiejętności myślenia

Streszczenie

W Polsce w latach dziewięćdziesiątych XX wieku pozyskanie dyplomu szkoły wyższej stało się potrzebą bardzo wielu młodych ludzi. Masowy napływ ludzi do uczelni akademickich i zawodowych nazwano „boomem edukacyjnym”. To zjawisko stało się wielkim wyzwaniem dla kierownictw uczelni, dla władz publicznych, a także dla nauczycieli akademickich.

Celem artykułu jest przedstawienie tezy, że uczenie studentów krytycznego, twórczego, samodzielnego myślenia na każdym dydaktycznym zajęciu można i warto czynić priorytetowym zadaniem każdego nauczyciela akademickiego.

Artykuł ujęto w trzech rozdziałach: pierwszy przedstawia zadania zawodowe nauczyciela akademickiego, drugi mówi o znaczeniu motywów i wartości dla rozumnej nauki studentów, trzeci charakteryzuje przykład metody uczenia umiejętności myślenia zastosowany w nauczaniu etyki biznesu w czasie jednego semestru w WSAiB. Podsumowanie wskazuje na sens prezentowania studentom biografii ludzi wybitnych, powszechnie znanych.

Why to teach students the ability of thinking

In the nineties decade of the twenties century many young people decided to study in various kinds of colleges. The number of students increased about 4 times during several years . This event was called an educational boom. The colleges were challenged with matter, they were not prepared to.

The main aim of this report is the thesis, that the fundamental task of the teachers is to educate the ability of creative thinking in the present very difficult circumstances.

The article consists of three parts:

- the first presents the professional tasks of the academic teachers,
- the second relates about the value of positive motivation in student's learning,
- the third describes practical method of teaching students in ability of creative thinking in the Business and Administration School of Eugeniusz Kwiatkowski.

Wstęp

W dekadzie lat dziewięćdziesiątych XX wieku, w czasie transformacji ustrojowej Polski, pojawiło się bardzo duże zainteresowanie społeczeństwa wyższymi studiami. Wielu młodych ludzi uwierzyło, że dyplom szkoły wyższej otwiera drogi do pozyskania kwalifikacji poszukiwanych na rynkach pracy, do wyższych dochodów, do znalezienia pewnego i stabilnego miejsca zatrudnienia w gospodarce. Dlatego w stosunkowo krótkim czasie kilkakrotnie zwiększyła się liczba osób studiujących. To nowe zjawisko nazwano „boomem edukacyjnym”.

Wysoki popyt na studia wyższe to niezwykle cenne a zarazem niespodziewane zjawisko. Zaspokojenie tego popytu wymagało podjęcia i rozwiązania szeregu licznych problemów przez władze uczelni i władze publiczne. Formułowano ambitne plany, czyniono obietnice studentom i społeczeństwu, lecz w praktyce nie wykonano minimum tego, co było konieczne.

POTRZEBA UCZENIA STUDENTÓW UMIEJĘTNOŚCI MYŚLENIA

Najwięcej starań wykazała ekipa rządowa premiera Jerzego Buzka, która sformułowała ideę uczynienia z reform naszej edukacji „złotego rogu społeczeństwa obywatelskiego”. Ideę tę uzasadniono koncepcją Stanisława Konarskiego, twórcy programu Komisji Edukacji Narodowej w XVIII wieku. Wówczas twórca reform edukacji nie mógł wdrożyć swoich świątłych pomysłów z powodu utraty przez Polskę niepodległości w 1795 r. Jego praca jednak nie została zmarnowana. Posłużyła ludziom Drugiej Rzeczypospolitej do zorganizowania wzorowej oświaty po odzyskaniu niepodległości w 1918 r. Te historyczne fakty pozwalają żywić nadzieję, że i w XXI wieku pojawią się także w Trzeciej Rzeczypospolitej mężowie stanu, którzy potrafią usunąć błędy i zaniedbania w systemie edukacji. Zanim to nastąpi, możemy poprawiać naszą edukację oddolnie, przez mądre działania oświeconych kierownictw uczelni i indywidualnych, fachowych i odpowiedzialnych nauczycieli akademickich.

Wartość dyplomu absolwenta szkoły wyższej zależy od wielu warunków. Można je dzielić na warunki niezależne od studenta, ale nie można pomijać tych warunków, które zależą od studentów – od ich przygotowania do studiowania w szkole wyższej, od zainteresowań, od rodzaju motywacji, od umiejętności pracy nad samym sobą. Wśród warunków zależnych od studentów jeden z nich niewątpliwie pełni rolę wiodącą. Tym warunkiem jest motywacja i wola rozwoju umiejętności krytycznego, samodzielnego, twórczego myślenia o sprawach związanych z przygotowaniem się do pracy zawodowej. Jeżeli w obecnych bardzo trudnych warunkach pracy edukacyjnej nauczyciele pomogą studentom w jakimś znaczącym stopniu wzmocnić i udoskonalić tę umiejętność, wtedy młodzi ludzie na studiach odkryją sposoby do sporządzenia własnego, indywidualnego planu studiowania i rozumnego wykorzystania czasu nauki.

Celem niniejszego artykułu, adresowanego do studentów i nauczycieli, jest zwrócenie uwagi na potrzebę doskonalenia umiejętności samodzielnego, krytycznego, twórczego myślenia studentów, poczynając od pierwszych zajęć na początku nauki, poprzez cały okres studiowania, aż do uzyskania dyplomu.

Artykuł tworzą trzy części: pierwsza przedstawia zadania zawodowe nauczyciela akademickiego, druga mówi o znaczeniu motywacji i wartości w motywacji studentów do nauki, trzecia opisuje metodę uczenia umiejętności myślenia zastosowaną w WSAiB w toku realizacji etyki biznesu w roku akademickim 2007/2008.

Do napisania tekstu autorka wykorzystowała doświadczenie zawodowe w pracy nauczyciela akademickiego i kilka publikacji (wśród nich publikacje Eugeniusza Kwiatkowskiego, którego w 2006 r. wybrano na patrona Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni).

1. Zadania zawodowe nauczyciela szkół wyższych

Uczenie studentów krytycznego, samodzielnego, twórczego myślenia było, jest i będzie uniwersalnym zawodowym zadaniem nauczyciela szkoły wyższej. We współczesnym Międzynarodowym Słowniku Zawodów, opracowanym przez specjalistów Międzynarodowej Organizacji Pracy w Genewie (5) zostało ono wyszczególnione jako jedno z trzynastu zadań konkretnych, co przedstawia cytowane niżej zestawienie.

Zacytowane zestawienie ma uzasadnienie w definicji zadań nauczycieli akademickich, którą zamieszczono w tej samej publikacji: *„Nauczyciele kolegiów, uniwersytetów i szkół wyższych, posiadający kwalifikacje zawodowe (minimum tytuł doktora) uczą swoich przedmiotów na określonym poziomie albo na wszystkich poziomach, po terminowaniu w szkołach średnich prowadząc badania, doskonaląc i rozwijając koncepcje, teorie i metody operacyjne oraz przygotowując podręczniki i książki”*. Przytoczona definicja ma charakter uniwersalny – obowiązywała w Szkole platońskiej w starożytnej Grecji, obowiązywała na uniwersytetach europejskich w średniowieczu i wymaga zastosowania w czasach współczesnych.

Według sformułowań specjalistów, którzy opracowali Międzynarodowy Słownik Zawodów, nauczyciele akademicy są zobowiązani do wykonywania następujących zadań:

POTRZEBA UCZENIA STUDENTÓW UMIEJĘTNOŚCI MYŚLENIA

1. „projektują i modyfikują programy i przygotowują kursy do nauczania,
2. dostarczają studentom lektur i pełnią zadania opiekunów, prowadzą seminaria i eksperymenty laboratoryjne,
3. **motywują studentów do dyskusji i samodzielnego myślenia,**
4. nadzorują eksperymentalne i praktyczne prace podejmowane przez studentów,
5. organizują i oceniają prace egzaminacyjne i ćwiczenia,
6. kierują badaniami studentów kursów magisterskich i innych pracowników katedr,
7. prowadzą badania i rozwijają koncepcje, teorie i metody dla wdrożeń w praktyce,
8. przygotowują podręczniki, rozprawy i artykuły,
9. uczestniczą w konferencjach i seminariach,
10. biorą udział w decyzjach dotyczących problemów szkół, w których są zatrudnieni,
11. uczestniczą w debatach organizowanych przez społeczności lokalne i szersze,
12. wykonują pokrewne zadania,
13. nadzorują podporządkowanych pracowników”.

Odpowiedzialne wypełnianie zadań zawodowych przez nauczyciela szkoły wyższej wymaga ustawicznego uczenia się, dlatego jest on zobowiązany do prowadzenia badań. Wykonując swoje główne zadania, to znaczy ucząc studentów, musi sprostać dwom wymogom – być należycie przygotowanym do przekazywania wiedzy tych przedmiotów, które wybrał jako swoją specjalność oraz – posiadać umiejętności interpersonalne, które ułatwiają nawiązywanie bezpośrednich więzi ze studentami. Nie można prawidłowo wykonywać pracy zawodowej, jeśli się nie potrafi obu wymogów w należyтым stopniu pozyskać. Znać dobrze wiedzę swojego przedmiotu i dysponować metodami, które umożliwiają efektywne przekazywanie tej wiedzy studentom, to zadanie, które wymaga nieustannej pracy twórczej, od podjęcia dydaktyki aż do momentu jej zaprzestania.

Wyniki pracy nauczyciela nie zależą wyłącznie od jego kwalifikacji zawodowych. Bardzo wiele zależy od osób zarządzających uczelniami, a szczególnie od sposobów organizacji warunków pracy dydaktycznej. Nauczyciel potrzebuje współpracować ze studentami systematycznie w małych grupach w dłuższym okresie czasu. Jeśli dla dużej grupy prowadzi wykład, powinien realizować konwersatoria i ćwiczenia z tymi samymi studentami w małych grupach. Wtedy ma warunki do nawiązania więzi osobistych ze studentami, które umożliwiają mu poznanie ich sposobów myślenia, ich zainteresowań, ambicji, posiadanego zasobu wiedzy, posiadanych umiejętności. **Studenci wymagają indywidualnej współpracy z nauczycielem. Ich możliwości intelektualne są bardzo zróżnicowane. Dlatego trzeba i można różnicować stawiane im wymagania. Od najbardziej uzdolnionych i pracowitych – można wymagać bardzo ambitnych zadań edukacyjnych. Tym średnio uzdolnionym trzeba wyznaczyć takie zadania, które potrafią osiągnąć. Także tym najslabszym można i trzeba pomóc dając im wykonalne zadania.**

Wyniki pracy nauczyciela zależą także od przygotowania studentów do studiów. Jeśli studenci mają racjonalne motywy studiowania, znają swoje zainteresowania i możliwości oraz braki, mają plany dotyczące rodzaju przyszłej pracy zarobkowej, wówczas wykonywanie zawodowych zadań przez nauczycieli jest pracą wydajną i interesującą. Jednakże takich studentów jest mało. Większość studentów nie jest przygotowana do samodzielnej pracy w szkołach wyższych. Nie zna wartości wiedzy fachowej i ogólnej. Nie mają „głodu” wiedzy. Nie znają swoich zainteresowań ani też nie wiedzą, jaką pracę zarobkową pragnęliby w życiu wykonywać. Dlatego praca zawodowa nauczyciela jest bardzo trudna i odpowiedzialna.

2. Kwestie motywów studiowania

Na pytanie skierowane do studentów na kierunkach ekonomicznych o motywy wyboru uczelni uzyskuje się z reguły takie wypowiedzi jak: dają

POTRZEBA UCZENIA STUDENTÓW UMIEJĘTNOŚCI MYŚLENIA

mi dostęp do pracy i chronią przed bezrobociem, nie muszą podjąć służby w wojsku, pozwoliły wyjechać z małego miasta, uwolniłem się od kontroli rodziców, poznaję wielu młodych ludzi, czuję się wolnym człowiekiem, życie studenckie ułatwia mi wyjazdy zagraniczne w czasie wakacji, tworzy liczne okazje do prac zarobkowych, mam wolny czas, gdyż nie muszę z dnia na dzień odrabiać lekcji, co było zmartwieniem w szkole średniej itp. Tego rodzaju motywacje w jakiś sposób charakteryzują potrzeby młodych ludzi, są one jednak chwilowe, krótkookresowe i na pewno nie motywują do sensownego wykorzystania czasu na studiach.

Niewielka część młodych ludzi wśród około dwóch i pół miliona studentów w 2008 r. posiada rozumne, długookresowe motywacje studiowania. Są to ci studenci, którzy studiuje na kierunkach, które wymagają starannego przygotowania przed maturą (kierunki medyczne, techniczne, biologiczne itp.). Wszystkie kierunki studiów powinny wymagać odpowiedniego przygotowania do pracy w szkole wyższej. Jeśli młodzi ludzie decydują o wyborze swoich kierunków studiów bez merytorycznych podstaw, nie mają warunków do efektywnego studiowania. Wybierają sytuację „okrętu, który nie wie do jakiego portu płynie”. Nie tylko marnotrawi swój czas życia.

Poznanie siebie samego, swoich talentów i możliwości wymaga wysiłku. Rzadko kto potrafi łatwo rozpoznać własne predyspozycje i uzdolnienia. Na przykład prof. Władysław Tatarkiewicz w swoich wspomnieniach opisał, jak długo i cierpliwie szukał kierunku studiów, który budziłby jego zainteresowania. Dwukrotnie zmieniał uczelnie, aby wreszcie znaleźć filozofię, która go zachwyciła. Gdy ją znalazł, przestał szukać innych możliwości. Filozofia stała się jego pasją. Praca naukowa, jaką podjął po studiach, przyniosła mu szacunek w środowisku nauki. Jego dzieła uczyniły go sławnym nie tylko w Polsce, lecz także w świecie. Gdyby nie znalazł kierunku studiów, który pokochał, pewnie nie dokonałby tych dzieł, które w istotny sposób wzbogaciły filozofię polską i światową. „Głód” wiedzy jest bardzo ważną potrzebą dla wydajnego studiowania. Ta potrzeba była eksponowana w starożytnej Grecji, w średniowiecznych uniwersytetach i jest tak samo ważna w czasie współczesnym.

Peter Drucker słusznie twierdzi, że w XXI wieku w gospodarce globalnej człowiek potrzebuje znacznie więcej wiedzy, niż w poprzednich epokach. Skutkiem tego nowego zjawiska jest przekształcanie się społeczeństwa kapitalistycznego w społeczeństwo wiedzy. Swoją myśl uzasadnia następująco. Współczesny człowiek dla uzyskania dobrobytu nie musi dysponować własnym kapitałem, tak jak to było żelazną zasadą w gospodarce kapitalistycznej do połowy wieku XX. Musi za to mieć dobry pomysł innowacyjny, oparty na wielorakiej i wszechstronnej wiedzy. Gdy ma dobry pomysł, który potrafi zrealizować w postaci produktu lub usługi i znajdzie popyt na rynku – zdobędzie kapitał i konkurencyjną pozycję. Jeśli ma tylko kapitał, a nie ma pomysłu opartego na wiedzy, nie zorganizuje dla siebie interesującego i twórczego stanowiska pracy. Warto przedstawić fragment wypowiedzi autora na ten temat.

„W społeczeństwie wiedzy, do którego dążymy, jednostka znajduje się w centrum. Wiedza, w przeciwieństwie do pieniędzy, nie jest czymś bezosobowym. Wiedza nie zamieszkuje w książce, w bankach danych, w oprogramowaniu komputerowym. Tam są jedynie informacje. Wiedza jest zawsze ucieleśniona w człowieku, jest zdobywana przez uczącą się osobę, jest wykorzystywana lub niewłaściwie użytkowana przez jednostkę. Zatem w społeczeństwie wiedzy osoba znajduje się w centrum. W ten sposób tworzą się nowe wyzwania, nowe problemy, nowe i nie mające precedensu pytania dotyczące przedstawiciela społeczeństwa wiedzy – osoby wykształconej” (2, strona 171).

Peter Drucker wskazuje ponadto na konieczność jednoczesnego pozyskiwania wiedzy naukowej i umiejętności zawodowych w praktyce w następującym cytacie: „Pokapitalistyczne społeczeństwo jest zarówno społeczeństwem wiedzy, jak i społeczeństwem organizacji. Oba społeczeństwa są nawzajem od siebie zależne, chociaż różnią się swoimi pojęciami, zasadami, poglądami i wartościami. Większość wykształconych osób, jeśli nie wszystkie, będzie wykorzystywać swą wiedzę jako członkowie organizacji. Wykształcona osoba zatem będzie musiała być przygotowana do życia i pracy w dwóch kulturach. Jedną z nich będzie kultura „osoby – intelektualisty”, koncentrująca się na wiedzy, wymagającej

POTRZEBA UCZENIA STUDENTÓW UMIEJĘTNOŚCI MYŚLENIA

umiejętności abstrakcyjnego myślenia, a drugą kulturą „osoby – praktyka”, skoncentrowaną na ludziach i pracy zespołowej. Wszystkie osoby wykształcone w pokapitalistycznym społeczeństwie będą musiały być przygotowane do zrozumienia obu kultur – świata intelektualisty i świata praktyk”. (2, strona 174)

Kształcenie w wyższych uczelniach wymaga niewątpliwie gromadzenia przez studentów wiedzy teoretycznej i wiedzy praktycznej. Wymaga także rozwijania różnorodnych złożonych umiejętności zawodowych. Ale to jeszcze nie wszystko. Wysoka jakość produktu edukacyjnego wymaga także poznania wiedzy z zakresu filozofii i etyki. Prof. Harvardu, Thomas R. Piper napisał (7, strona 362): „Kadra naukowa szkół może pomóc studentom znajdowanie pomostu między interesem własnym a problemami społecznymi. Oni muszą dostrzegać istotne znaczenie pozytywnych wartości, w imię których warto podejmować działania. Łączenie kariery osobistej z celami społecznymi ma także za zadanie wypracowanie pełnego zrozumienia odpowiedzialności wykonywanych zadań zawodowych oraz poczucia konieczności ponoszenia konsekwencji własnych decyzji”. Cytowany autor charakteryzuje dobrze realizowane cele szkół wyższych jako osiągnięcie „stanu równowagi edukacyjnej w triadzie”. Tę triadę tworzą trzy wymiary pracy dydaktycznej:

- wartości, poglądy, postawy, czyli te składniki, które doskonala osobowość człowieka,
- wiedza ogólna, zawodowa i specjalistyczna,
- umiejętności wykonywania pracy fachowej, koncepcyjnej i interpersonalnej.

Cytowana koncepcja prof. Pipera nie jest ani nowa, ani współczesna. Warto ją jednak przytoczyć, gdyż została wypowiedziana w Stanach Zjednoczonych. Dla wielu ludzi w Polsce ten fakt czyni ją wiarygodną, jeśli nie znają nauk Sokratesa, Platona i Arystotelesa.

Na uniwersytetach średniowiecznych także mocno eksponowano potrzebę studiowania filozofii i etyki. Na marmurowej tablicy paryskiej Sorbony zamieszczono w XII wieku tekst, który obrazuje i ocenia motyw podejmowania studiów na ówczesnej uczelni. W obrazowym tłumaczeniu

zapis wyszczególnia sześć motywów studiowania i komentuje je w świetle wartości: „Jedni studenci przychodzą się uczyć tutaj, by zaspokoić swoją ciekawość, inni – by zyskać sławę, jeszcze inni się uczą, by zdobywać bogactwo, inni pragną zdobyć władzę. Te motywy są ludzkie, ale mało szlachetne. Godni najwyższego szacunku są ci studenci, którzy uczą się po to, by służyć innym ludziom czyniąc dobro w świecie oraz ci, którzy pragną postąpić w mądrości”. Wyeksponowanie na paryskiej uczelni wartości niematerialnych, jako motywów studiowania nie było ani w XII wieku, ani później faktem wyjątkowym na uczelniach europejskich i polskich.

Naszym aktualnym polskim problemem edukacyjnym nie jest definiowanie zadań dydaktycznych wyższych uczelni. W ustawach i w statutach szkół trzy zadania wyszczególnione w triadzie prof. Pipera znajdują pełne odzwierciedlenie. Traktujemy je jako zadania klasyczne, uniwersalne, obowiązkowe. Ale realizacja tych zapisów jest niewystarczająca. Jak ten stan zmieniać? To pytanie kluczowe dla studentów i nauczycieli.

Jeśli się to pytanie czyni priorytetowym, wykorzystuje się zasadę „myślę więc jestem”. Jeśli myślę samodzielnie, krytycznie, twórczo, staję się człowiekiem decydującym o sposobie wykorzystywania swojego czasu na studiach, jestem podmiotem i planuję zadania, które pragnę realizować, odpowiadam za swoje decyzje. Przestaję być uczniem szkoły średniej, który realizuje tylko zadania wyznaczone przez nauczycieli, a staję się człowiekiem samodzielnie planującym własne „drogi”, prowadzące do wymarzonego miejsca w społeczeństwie i w gospodarce. Staję się człowiekiem odpowiedzialnym.

Student rozwijający swoją umiejętność myślenia nie zmarnuje czasu studiów. Nie będzie studiował według zasady „jedno zet” (zapłaciłem) lub „dwóch zet” (zaliczyłem i zapłaciłem). Będzie studiował rozumnie realizując zasady:

- czytam podręczniki, więc myślę;
- słucham wykładów, więc myślę;
- zadaję pytania wykładowcom, więc myślę;
- piszę referaty, więc myślę;

POTRZEBA UCZENIA STUDENTÓW UMIEJĘTNOŚCI MYŚLENIA

- pracuję systematycznie według swoich indywidualnych planów, więc myślę;
- oceniam sam wyniki mojej nauki, więc myślę;
- rozwijam swoje zainteresowania i talenty, więc myślę;
- czytam czasopisma fachowe, więc myślę, itp.

Jeżeli student uzyskał świadectwo maturalne, a nie posiada zdolności i umiejętności samodzielnego myślenia, znaczy to, że nie jest przygotowany do studiów i matury nie miał prawa uzyskać. Ten fakt czyni pracę odpowiedzialnego nauczyciela bardzo trudną.

3. Przykład metody zajęć uczącej myślenia

Rozważania w dwóch poprzednich rozdziałach uzasadniały potrzebę koncentracji uwagi studentów w toku studiowania na doskonaleniu umiejętności samodzielnego, krytycznego, twórczego myślenia studenta. W niniejszym rozdziale znajduje się opis starań nad realizację tej potrzeby w codziennej pracy dydaktycznej. Jest to jednak bardzo trudne wyzwanie dla nauczyciela. Jest bowiem tak, jak to zwięźle ujął B. Russel – nie ma trudniejszej drogi, jaką trzeba przejść od zasady (idei, potrzeby) do jej realizacji. Jedną z możliwych dróg przedstawia niniejszy rozdział.

W roku akademickim 2007/2008 realizowałam w Wyższej Szkole Administracji i Biznesu przedmiot „Etyka biznesu” na trzecim roku studiów dziennych dla pięćdziesięciu jeden studentów. Program obejmował 15 godzin wykładów dla ogółu studentów stacjonarnych i 15 godzin ćwiczeń dla każdej grupy. W jednym tygodniu realizowałam dwugodzinny wykład, a w drugim tygodniu – dwa dwugodzinne ćwiczenia dla każdej grupy oddzielnie.

Dla wykładów zaplanowano siedem tematów. Dla każdego tematu przygotowano na dwóch lub trzech stronach teksty, które studenci otrzymywali przed zajęciami. Na ćwiczeniach każdy indywidualny student został zobowiązany do napisania referatu o jakimś dylemacie etycznym z życia gospodarczego, który dostrzegł w swoim osobistym doświadczeniu.

Wymóg napisania i zreferowania własnego opracowania studenci na początku semestru uznali za niewykonalny. Aby ich przekonać, że nie mają racji zaproponowałam im indywidualne konsultacje. Praca w semestrze

rozpoczęła się więc od indywidualnych konsultacji. Na konsultacje zgłosiło się trzydzieści dziewięć osób. Aby przekonać do napisania referatu i ustalić jego temat, trzeba było dyskutować o planach studenta dotyczących pracy zarobkowej, o motywach wyboru uczelni, o osiągniętych wynikach edukacyjnych w czasie dotychczasowej nauki itp. Ten rodzaj współpracy umożliwił nawiązanie bezpośrednich więzi z indywidualnymi studentami.

Warunkiem zaliczenia ćwiczeń uczyniłam napisanie referatu na temat wybrany przez studenta, zreferowanie go na ćwiczeniach i przekazanie opracowania do oceny po ewentualnych poprawkach w wyniku dyskusji na ćwiczeniu. Warunkiem egzaminu uczyniłam wiedzę pozyskaną z przestudiowania 150 stron fachowej literatury, wiedzę z wykładów uzupełnioną wiedzą zawartą w tekstach przygotowywanych na poszczególne zajęcia. Egzamin był pisemny – zawierał dziesięć pytań, na które student miał odpowiedzieć własnymi słowami.

W pierwszym wykładzie uczestniczyło osiemdziesiąt procent studentów. Frekwencja na wszystkich innych wykładach wynosiła około pięćdziesięciu procent, tylko na ostatnim wykładzie pojawiło się nieco więcej osób. Obecność na ćwiczeniach, choć jest obowiązkowa, mimo to, zawsze było nieobecnych około 25% osób. Student, który był trzy razy nieobecny, dostarczał zwolnienie lekarskie.

Opracowanie i przedstawienie kilkustronicowego referatu, mimo indywidualnych konsultacji, dla większości osób okazało się bardzo trudnym zadaniem. Tylko cztery osoby potrafiły zadanie wykonać starannie i nie musiały pisać referatów drugi raz. Wystarczyło z autorami podyskutować, by wyjaśnić pewne niejasności myśli. Ośmiu studentów po odczytaniu referatu na ćwiczeniach i dyskusji na ćwiczeniach, dostrzegło swoje błędy i napisali oni drugą wersję referatu, która spełniała stawiane wymogi. Trzydziestu studentów nie zdobyło się na indywidualny wysiłek i przepisało informacje znalezione w Internecie, których nie rozumieli i nie umieli ich objaśnić. Pisali drugi raz tekst, mając dokładne wskazania, na czym polegały błędy. Część tych opracowań została zwrócona do trzeciej poprawki. Dziewięciu studentów nie chciało podjąć zadania, argumentując, że nigdy nie pisali referatów i nie przyszli na studia po to, by pisać opracowania. Przez dwa miesiące semestru trwali w uporze. Gdy zrozumieli, że nie

POTRZEBA UCZENIA STUDENTÓW UMIEJĘTNOŚCI MYŚLENIA

dostaną zaliczenia, ściągnęli jakieś teksty z internetu i ich nie rozumiejąc przedstawili na ćwiczeniach. Tych prac nie przyjąłem. Rozmawiałam z nimi o przyczynach ich edukacyjnych niepowodzeń i zobowiązałam do napisania tekstów na temat skutków nieetycznego zachowania ludzi wobec nich. Pomysł pisania referatów był właściwy. Wielu studentów dostrzegło swoje słabe wyniki pracy umysłowej. Nauczycielowi z kolei ułatwiły podjęcie indywidualnej pracy ze studentami.

Studiowanie zadanej literatury tylko dla siedmiu studentów było zadaniem wykonalnym. Byli to studenci, którzy systematycznie uczestniczyli w zajęciach i nie wystarczała im wiedza na wykładach. Dlatego w pierwszym terminie pozytywne oceny na egzaminie uzyskały 24 osoby, wśród nich trzy osoby otrzymały oceny celujące, a cztery osoby oceny bardzo dobre. O tych wysokich ocenach zadecydowała wiedza pozyskana z zajęć i z zadanej fachowej literatury. Siedemnastu studentów otrzymało także oceny pozytywne, gdyż przyswoili sobie wiedzę przedstawianą na wykładach i przekazanych im materiałach pomocniczych. Dwadzieścia trzy osoby uzyskały oceny niedostateczne (nikt nie protestował, gdyż forma egzaminu umożliwiła im poznać swoją niewiedzę). Cztery osoby zostały skreślone z listy studentów w trakcie semestru. Dla studentów, którzy zdawali egzamin w drugim terminie zredukowałam obowiązkową literaturę do 50 stron. Egzaminu pisemnego w drugim terminie nie zaliczyło siedemnaście osób. Uzyskali oni zaliczenie w trzecim podejściu, wykazując jakieś minimum wiedzy opartej na tekstach przygotowanych dla nich do zajęć o objętości trzydziestu stron.

Opisana w bardzo dużym skrócie współpraca ze studentami wymagała od nauczyciela dużego wysiłku. Możliwość prowadzenia zajęć tylko z kilkudziesięcioma osobami umożliwiła zorganizowanie konsultacji indywidualnych ze studentami. Mimo to osiągnięte wyniki pracy były niskie. Gdyby było możliwe kontynuowanie zajęć z tymi studentami w następnych semestrach, udałoby się poprawić wyniki nauczania.

Wyniki przedstawionego opisu pracy dydaktycznej stawiają kwestie do dyskusji. Jeśli studenci nie są zdolni i skłonni do samodzielnej pracy intelektualnej, jeśli uczą się tylko tych treści, które są im przedstawiane na wykładach, trzeba studentów zobowiązać do uczestnictwa w wykładach,

odrzucając postulat Władysława Gomułki, który po wydarzeniach marcowych w 1968 r. ograniczył obowiązkowe zajęcia studentów, do tych, które realizują asystenci. Wtedy nakazano uczynić wykłady profesorów dobrowolnymi. W tej decyzji chodziło o odsunięcie profesorów od studentów, o to, by nie oddziaływali na poglądy młodych ludzi, by nie krytykowali ustroju socjalistycznego. Ta błędna zasada trwa w Polsce już 40 lat. Gdyby wprowadzono obowiązek uczestnictwa we wszystkich zajęciach, a nauczyciele przygotowywaliby swoje tematy z należytą starannością, wówczas można byłoby znacząco poprawić wyniki pracy dydaktycznej w szkołach wyższych.

Studenci nie studiują lektur zadanych ani w szkołach państwowych ani w szkołach prywatnych. Dlatego nie rozwijają umiejętności myślenia w pracy nad własnymi kwalifikacjami. Edukacja podstawowa i średnia nie pomogła im rozwinąć „głodu wiedzy”. Trzeba jednak tę sytuację naprawiać. Jednym sposobem motywującym ich do czytania lektur okazuje się opracowanie recenzji z lektury obowiązkowej, którą prezentuje się na ćwiczeniach. Studenci, którzy to zadanie podejmują, czytają kilka razy tekst, który ich interesuje i dostrzegają w nim pożytek dla siebie. Wtedy starają się go zrozumieć, a napisanie recenzji pomaga im pozyskać użyteczną wiedzę. Drugim sposobem pozyskiwania wiedzy i umiejętności myślenia jest samodzielne przygotowanie prac dyplomowych przez studentów.

W pracy zawodowej nauczyciela jest ogromnie ważne to, by dostrzec samemu wyniki własnej pracy. Jeśli się przeznacza wiele czasu i wysiłku na zadania, których wymaga praca, a nie można dostrzec jej rezultatów, ma się świadomość zmarnowanego czasu życia. Dlatego bardziej korzystne są warunki pracy dydaktycznej w szkole prywatnej, jeśli umożliwiają realizację wykładów i ćwiczeń z danego przedmiotu jednej osobie w dłuższym okresie czasu. Pozwalają na indywidualizację zajęć i w ten sposób pozwalają dostrzec wyniki pracy dydaktycznej. W swojej długoletniej pracy dydaktycznej w uczelni państwowej takich korzystnych warunków jak w WSAiB nigdy nie miałam. Dlatego bariery finansowe do studiowania ludzi w szkołach prywatnych hamują reformy w sektorze

edukacji. Brak równości podmiotów na rynku edukacyjnym nie tworzy warunków do zdrowej konkurencji.

Podsumowanie

Samodzielne, krytyczne, twórcze myślenie człowieka jest wyrazem aktywności rozumu. O znaczeniu rozumu prof. Michał Heller(4) wypowiedział następującą myśl: „Cechą każdego organizmu jest wzrost. Musimy oddychać i pobierać pożywienie, aby zdobyłą w ten sposób energię zamieniać na życie. To nas łączy ze światem zwierząt. Ale w odróżnieniu od nich mamy rozum, tę niezwykłą władzę myślenia i poznawania. I tu obowiązuje prawo wzrostu, tylko że jest ono uzależnione od naszego świadomego działania. Ale mimo to ono obowiązuje bezwzględnie: albo rozwój albo degradacja. Nie można być w pełni człowiekiem bez rozwijania swoich władz umysłowych. Wielką tragedią ludzi, którzy w pewnym momencie swojego życia przestali się troszczyć o swój rozum, jest to, że po jakimś czasie oni sami nie są już w stanie ocenić tego, co utracili”.

Starożytni Rzymianie mieli przysłowie: „zdrowy duch w zdrowym ciele”. Współcześnie, gdy myślimy o duchu to myślimy nie tylko rozumie, lecz także o woli i sercu człowieka. Są to niemierzalne składniki struktury osobowości człowieka, trudno je definiować i rozdzielać. Spróbuję je określić na przykładzie biografii.

W 2001 roku pojawiła się na naszym rynku wydawniczym oryginalna książka Michaela J. Gelba pod tytułem „Myśleć jak Leonardo da Vinci – Siedem kroków do genialności na co dzień” (3). Autor tej publikacji na podstawie kilkuletnich studiów biografii Leonarda da Vinci starał się przedstawić współczesnemu człowiekowi metodę takiej pracy nad sobą, nad swoją osobowością, która pozwala każdemu stawać się człowiekiem wybitnym. Autor obszerną pod względem objętości książkę ujął w siedmiu rozdziałach. Dał im następujące tytuły:

- Nienasycona ciekawość życia i nieugaszone pragnienie ciągłej nauki.
- Konsekwentne sprawdzanie wiedzy drogą doświadczeń, wytrwałości i gotowości do uczenia się na błędach.
- Nieustanne wyostrowanie zmysłów, zwłaszcza wzroku, jako metoda wzmocnienia doznań.

- Gotowość do zaakceptowania wieloznaczności, paradoksu i niepewności.
- Dochodzenie do równowagi między nauką a sztuką, logiką i wyobraźnią.
- Myślenie całym mózgiem.
- Kształtowanie wdzięku, oburęczności, kondycji fizycznej i postawy ciała.
- Poznawanie i zrozumienie więzi łączących wszystkie rzeczy i zjawiska.
- Myślenie systemowe.

W tytule całej książki autor wyeksponował słowo „myślenie”. W tekście książki tematy dotyczące myślenia zostały ujęte w trzech rozdziałach (pierwszym, drugim i siódmym). W czterech innych rozdziałach opisano kwestie woli i wartości jako potrzeby serca oraz znaczenie ciała dla kariery życiowej. Może więc klucza do rozwoju umiejętności myślenia trzeba szukać w woli człowieka, w wartościach, jakie ceni i pragnie stosować, w jego kondycji zdrowotnej? Książka Gelba była umieszczona w spisie lektur i znalazła duże zainteresowanie wśród kilku studentów.

W dydaktyce za mało wagi przykładamy do przedstawiania interesujących biografii, które mogłyby inspirować młodych ludzi do sensownej pracy nad własnymi kwalifikacjami. Jedną z takich biografii może być historia życia Eugeniusza Kwiatkowskiego, człowieka, który żył w bardzo trudnym okresie naszej historii w XX wieku, a bardzo wiele potrafił zrobić w swojej pracy zawodowej. Rok 2002 w Polsce był obchodzony jako rok pamięci o tym genialnym człowieku.

Eugeniusz Kwiatkowski (1888-1974), inżynier – chemik, naukowiec, menedżer, polityk, ekonomista, minister, budowniczy Gdyni i polskiej gospodarki morskiej, inicjator i projektant rozwoju przemysłu krajowego, został rozpoznany jako wybitny człowiek już po piętnastoletniej praktycznej działalności (1,6). Gdy się studiuje jego publikacje zadziwia wszechstronność i przenikliwość myśli tego męża stanu i jego pomysłowość. Gdy czyta się o jego wielorakich działaniach, wydaje się, że nie jest możliwe, by jeden człowiek mógł aż tyle dokonać. Gdy studiuje się jego życiorys, podziw budzi fakt, że nieszczęścia go nie łamały, że wielorakie przeszkody, które stawały na jego drodze nie zniechęciły go do realizacji tych planów, które uważał za potrzebne. W eseju adresowanym między innymi do studentów, warto zwrócić uwagę na dokonania i metody działalności Eugeniusza Kwiatkowskiego. Naśladując metodę M. Gelba

POTRZEBA UCZENIA STUDENTÓW UMIEJĘTNOŚCI MYŚLENIA

wyszczególniam siedem myśli, które obrazują osobowość i dzieło Eugeniusza Kwiatkowskiego:

- posiadanie kilku wysoce złożonych i cennych umiejętności fachowych,
- uczenie się w ciągu całego życia nowych zadań i ustawiczne doskonalenie swoich kwalifikacji,
- posiadanie wybitnych umiejętności współdziałania z ludźmi, nawet wśród opozycji znajdował sojuszników,
- w działalności zawodowej, politycznej i obywatelskiej cechował się bezkompromisową uczciwością, prawdą i heroiczną odwagą,
- miłość Ojczyzny traktował jako wartość, którą stawiał ponad interesy partykularne i osobiste,
- poprawę sytuacji materialnej wszystkich warstw społeczeństwa uważał za podstawowe zadania polityki państwa,
- pracując na różnorodnych stanowiskach, pełnił służbę dla dobra Ojczyzny i Narodu jako sposób realizacji etyki chrześcijańskiej.

W biografii Eugeniusza Kwiatkowskiego – rozum, wola i wartości tworzą wysoce zintegrowaną strukturę. Godność każdego człowieka ujawnia się w potrzebie szacunku ze strony ludzi wśród których żyje i pracuje. Człowiek pragnie być niepowtarzalny, pozytywnie oceniany, wybitny. Na tym polega jego wielkość, utożsamiana z genialnością. Każdy też ma możliwości, by swoją koncepcję wybitności kształtować stosownie do swoich warunków zewnętrznych i predyspozycji osobistych. Może do niej dążyć w wymiarze osobistym (jako brat, siostra, przyjaciel, wolontariusz, ojciec, syn, matka, córka, mąż, żona itp.). Może do niej dążyć w wymiarze społecznym, gospodarczym, politycznym i duchownym (student, pracownik pracy prostej, pracy średnio złożonej, pracy wysoce złożonej, wynalazcy, rektora, menedżera, przedsiębiorcy, polityka, księdza, biskupa, papieża, sportowca, artysty itp.). Aby być ocenianym przez ludzi pozytywnie, musi być człowiekiem, który cieszy się szacunkiem ludzi fachowych i uczciwych oraz tych, dla których wykonuje zadania w swojej pracy zarobkowej.

Wybitność nigdy nie staje się sama. Tworzy ją człowiek w indywidualnej i systematycznej pracy nad rozwijaniem rozumu, woli,

serca, ciała. Wybitność ma wiele imion i jest osiągalna dla każdego, kto o nią zabiega. Warto mieć wzorce, które pomogą odrzucić zniechęcenie, gdy pojawiają się wątpliwości, trudności i kryzysy.

Bibliografia

1. Archiwum polityczne Eugeniusza Kwiatkowskiego, opracowanie Mariana Drozdowskiego przy współpracy Ewy Kwiatkowskiej-Obrąpalskiej. Wydawnictwo Sejmowe 2002.
2. Peter F. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Michel J. Gelb, *Myśleć jak Leonardo da Vinci. Siedem kroków do genialności na co dzień*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2002.
4. Michał Heller, *Usprawiedliwienie wszechświata*. Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1984.
5. *International Classification of Occupations*. Wydawnictwo International Labour Office, Geneva 1990.
6. Eugeniusz Kwiatkowski, *Zarys dziejów gospodarczych świata*. Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1947.
7. Thomas R. Piper, *Odnaleziony cel: przywództwo, etyka i odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Etyka Biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*. Wybór i redakcja Leo V. Ryan CSV, Jacek Sójka, praca zbiorowa. Wydawnictwo W drodze, Poznań 1997.

dr Andrzej Stanek
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego

Praca dyplomowa i jej rola w systemie kształcenia szkoły wyższej

Streszczenie

W artykule przedstawiono rolę i znaczenie pracy dyplomowej, jej funkcję oraz właściwości oddziaływania w procesie kształtowania wizerunku absolwenta uczelni wyższej. Przedstawiono także pewne wnioski wynikające z obserwacji własnych, w trakcie przygotowywania studentów do podjęcia się tego przedsięwzięcia.

A diploma paper and its role in the educational system of higher education school

In this article a role and the importance of a diploma paper is presented as well as its function and influence on the process of creating the image of a graduate of higher education school. Some conclusions have been drawn from the author's own observations done while preparing students to undertake this enterprise.

Wstęp

Każda uczelnia wyższa wypracowuje własne zasady realizacji procesu dyplomowania. Dla napisania i obrony pracy dyplomowej studenci dysponują ograniczonym czasem. Istotnym jest wskazanie na czynniki

umożliwiający usprawnienie tego procesu. Niniejsze opracowanie jest przeznaczone zarówno dla ambitnych studentów, jak i nauczycieli akademickich prowadzących seminaria dyplomowe i ma na celu wypracowanie określonych poglądów na rolę, znaczenie i przebieg procesu dyplomowania.

1. Znaczenie pracy dyplomowej w toku studiów wyższych

Praca dyplomowa to ostatni etap kilkuletniej pracy studenta szkoły wyższej. Jest niezbędnym warunkiem ukończenia studiów i uzyskania dyplomu jej ukończenia. W zależności od rodzaju studiów jest to praca licencjacka lub magisterska. Jest ważnym elementem procesu dydaktycznego każdej uczelni. Uzewnętrznia zasób wiedzy i rodzaje posiadanych umiejętności oraz kształt określonych cech i predyspozycje absolwenta danego kierunku studiów. Po jej napisaniu i pozytywnej obronie upoważnia do posługiwania się określonym tytułem. Po obronie, jeden egzemplarz pracy jest przechowywany w archiwum uczelni jako świadectwo dokonań absolwenta.

W 2006 roku pojawiły się propozycje likwidacji pracy dyplomowej i zastąpienia jej egzaminem dyplomowym. Jednakże z uwagi na istotną rolę pracy dyplomowej w całości kształcenia studiów, co sygnalizowały prawie wszystkie liczące się uczelnie wyższe, propozycje te zostały zaniechane.

Wagę i znaczenie pracy dyplomowej i jej obrony odzwierciedla ogólna ocena ukończenia studiów. W różnych uczelniach udział ocen dotyczących pracy dyplomowej i egzaminu dyplomowego jest różny. Zgodnie z Regulaminem Studiów WSAiB &31 p. 1, na ostateczny wynik studiów składa się:

- a/ 60% średniej arytmetycznej z ocen uzyskanych z całego okresu studiów,
- b/ 24% oceny pracy dyplomowej,
- c/ 16% oceny z egzaminu dyplomowego.

Oceny dotyczące pracy dyplomowej stanowią więc 40% ogólnej oceny ukończenia studiów danego absolwenta.

2. Co decyduje o tym, że praca dyplomowa może być uznana za pracę naukową?

Prace dyplomowe zalicza się do prac naukowych, o ograniczonym charakterze, co wynika przede wszystkim z wycinkowego ujęcia celu badań, ograniczonego czasu na jej wykonanie oraz z braku możliwości wykorzystania najbardziej efektywnych metod i narzędzi naukowych.

Przed dyplomantem nie stawia się ambitnych celów i zadań, takich jak dokonanie odkryć naukowych, czy sformułowanie nowych teorii naukowych. Możliwość zaliczenia pracy dyplomowej do opracowań o charakterze naukowym wynika przede wszystkim z odpowiedniego sformułowania celu pracy i jej tematu oraz z wykorzystywania przy ich realizacji uznanych metod naukowych.

Z uwagi na fakt, że metodologia może w dużej mierze przesądzić o jakości danej pracy, poznanie i przyswojenie sobie zasad metodyki pisania prac dyplomowych jest koniecznością dla studenta przystępującego do pisania pracy. W praktyce podejście studentów do tego przedmiotu bywa różne. Z rozmów przeprowadzonych z pracownikami naukowymi, będącymi opiekunami prac dyplomowych w różnych uczelniach, można wyciągnąć wnioski, że studenci nie w pełni zdają sobie sprawę z ułatwienia, jakie może im przynieść praktyczne wykorzystanie uzyskanych w trakcie zajęć informacji. Nauczycielom akademickim prowadzącym seminaRIA dyplomowe zdarzają się sytuacje, że zmuszeni są jeszcze raz „odkrywać” przed studentami podstawowe zasady, jakie obowiązują przy pisaniu prac dyplomowych. Jest to strata czasu zarówno dla studenta, jak i dla nauczyciela akademickiego. Bywają też sytuacje, że kierujący pracą dyplomową zakłada, iż student posiada już odpowiedni zasób wiedzy z metodologii i na tej podstawie precyzuje studentowi zadania do wykonania. Ten zaś je wykonuje nie uwzględniając zasad metodyki, co po przedstawieniu rezultatu kierownikowi pracy doprowadza do konieczności naniesienia znacznych poprawek lub wykonywania zadania ponownie. Uwagi tego typu w większym stopniu można odnieść do studentów studiów

stacjonarnych, którzy przedmiot „Metodyka pisania prac dyplomowych” traktują na zasadzie zaliczenia i zapomnienia. Przydatność tego typu przedmiotu dostrzegają w znacznie większym stopniu słuchacze studiów niestacjonarnych. Wynika to z faktu, że mają większe doświadczenie zawodowe, są na co dzień bliżej praktyki i dlatego łatwiej mogą ją uwzględnić w problematyce prac dyplomowych. Są też znacznie bardziej zmotywowani i potrzebują w tym zakresie tylko narzędzia, jakim jest metodyka i wiedza, jak je wykorzystać.

O poziomie naukowości pracy decyduje zakres i przedmiot badań, przy czym należy tu uwzględnić:

- zainteresowania potencjalnego promotora,
- wykorzystanie materiałów źródłowych (np. dokumenty, źródła archiwalne itp.),
- wykorzystanie odpowiednich metod badawczych,
- wykorzystanie odpowiednich narzędzi badawczych.

W trakcie badań realizowanych przez dyplomanta często zostają odkryte obszary, czy zagadnienia, które nie mogą być szerzej rozpoznane lub zbadane z uwagi na ograniczenia, jakie niesie ze sobą praca dyplomowa. Z tego względu celowym jest wskazanie w treści pracy takich interesujących zagadnień, które mogą być przedmiotem następnych badań, nierzadko przez tę samą osobę w kolejnych etapach jej naukowego rozwoju. Uwagi tego typu powinien dyplomant zamieścić w zakończeniu pracy, co jest dobrym świadectwem jego rzetelności i krytycyzmu.

3. Kryteria oceny prac dyplomowych

Pracę dyplomową można uznać za końcowy sprawdzian wiedzy i umiejętności studenta nabytych w trakcie studiów. Praca ujawnia osobowość, wiedzę i umiejętności, a także kreatywność i pomysłowość dyplomanta. W szczególności ma ona za zadanie sprawdzenie i ugruntowanie takich umiejętności jak:

- dostrzegania problemów, jakie mogą być podstawą do przeprowadzenia badań i zachodzących w nich prawidłowości,
- doboru i uzasadnienia literatury,
- logiki wywodów i posługiwania się precyzyjnym językiem,

- stosowania metod i narzędzi badawczych,
- interpretacji wyników badań i sposobu ich sformułowania,
- przeglądowej prezentacji analizowanych procesów,
- przedstawiania badanych zjawisk w sposób obiektywny i metodologiczny.

4. Podstawowe wymagania jakie powinna spełniać praca dyplomowa

Prace dyplomowe powinny spełniać następujące warunki:

- rzeczowo-metodyczne,
- metodologiczne,
- redakcyjne¹.

Różnice pomiędzy pracą licencjacką a magisterską występują w zakresie spełnienia warunku pierwszego, tj. w zakresie prezentowanych treści. Przed pracami magisterskimi stawia się bardziej ambitne cele z uwagi na fakt, że okres nauki i czas na pisanie pracy są dłuższe, a i doświadczenie studenta w zakresie rozwiązywania problemów naukowych jest większe. W zakresie dwóch pozostałych warunków wymagania są identyczne.

Praca dyplomowa wymaga przestrzegania bardzo ważnego warunku: krytycyzmu. Krytyczne podejście jest niezbędne zarówno na etapie formułowania tematu i celu pracy, korzystania z dostępnej literatury, jak również na etapie badań w stosunku do własnych myśli i dociekań.

Prace dyplomowe z uwagi na swój charakter można podzielić na:

- odkrywczycze,
- porządkujące,
- klasyfikujące.

Prace licencjackie mają przeważnie charakter porządkujący lub klasyfikujący. W pracach magisterskich można już powierzyć dyplomantowi problemy badawcze o charakterze odkrywczym.

Praca dyplomowa musi być pracą samodzielną. Oznacza to przede wszystkim, że nie może być plagiatem, czyli przepisaniem fragmentów innych prac bez zaznaczenia ich źródła. Wymagane jest zamieszczenie przez

¹ R. Zendrowski, *Praca Magisterska. Jak pisać i obronić? Wskazówki metodologiczne*. CeDeWu, Warszawa 2007, s. 12.

dyploanta tzw. oświadczenia samodzielności, w którym oświadcza o samodzielnym napisaniu pracy oraz zachowaniu przy jej pisaniu praw autorskich i wydawniczych.

Praca może być udaną kompilacją, czy też porządkowaniem dotychczasowej wiedzy, ale przy konsekwentnym krytycznym podejściu i wyciąganiu własnych wniosków.

Oryginalność prac polega na:

- podjęciu się badania znanych już problemów, które nie były dotychczas rozpoznane w sposób dostatecznie dokładny,
- podjęciu się badania znanych już problemów z użyciem nowych metod lub narzędzi badawczych, dotychczas nie wykorzystywanych w badaniach,
- podjęciu się badania znanych problemów w aspekcie dotąd nie rozpatrywanym,
- podjęciu się badania znanego problemu w odniesieniu do obiektu badań (czy na przykładzie obiektu badań), którego funkcjonowanie nie było jeszcze rozpatrywane.

Istotnym walorem pracy dyplomowej powinna być użyteczność w praktyce. Termin ten rozumiany jest dość szeroko i oznacza możliwość wykorzystania wyników rozważań:

- w praktycznej działalności obiektu badań,
- w dalszym rozwijaniu nauki,
- w działalności dydaktyczno-szkoleniowej.

Wyniki niektórych prac dyplomowych mogą również stanowić wkład w rozwój procesu dydaktycznego szkół, uczelni wyższych, czy innych ośrodków szkoleniowych.

Przy ocenie pracy dyplomowej bierze się pod uwagę również jej pracochłonność, przy czym objętość pracy nie jest uważana za wyznacznik jej pracochłonności. Zasadniczymi elementami, jakie bierze się pod uwagę przy ocenie pracochłonności pracy dyplomowej to:

- ilość i dostępność materiału źródłowego przeanalizowanego przez dyploanta w toku przeprowadzenia badań i wyciągnięcie odpowiednich wniosków,
- przeprowadzenie badań empirycznych,
- zastosowane metody badawcze w procesie badań.

5. Uwagi praktyczne

Dyplomant powinien przede wszystkim poświęcić odpowiednio dużo czasu na wybór problemu badawczego, jakim będzie się zajmował w pracy dyplomowej, a następnie na odpowiednie sformułowanie tematu i celu pracy.

Wydaje się, że w tym przypadku za uprzywilejowanych można uznać studentów studiujących w systemie zaocznym lub w wieczorowym. O ile tego typu studia są ze zrozumiałych względów trudniejsze niż studia realizowane w trybie dziennym, to ci studenci uzyskują w pewnym sensie rekompensatę w zakresie wyboru i realizacji problematyki pracy dyplomowej. Najbardziej efektywną drogą wyboru problematyki, jaką zajmuje się student w swojej pracy dyplomowej jest ta, którą on sam proponuje.

W większości studenci studiów niestacjonarnych łączą ze sobą pracę i studia. Znają problematykę zakładu pracy, czy organizacji, w której pracują. Posiadają wiedzę o jej brakach i błędach funkcjonowania, a niejednokrotnie nawet mają już gotowe przemyślenia, jak te niedociągnięcia można poprawić. Przy życzliwej pomocy opiekunów mogą na seminariach dyplomowych wybrać interesujący problem badawczy. Także przeprowadzenie badań może być dla nich prostsze, gdyż mają łatwy dostęp do materiałów źródłowych, szczególnie jeśli chodzi o metodę badania dokumentów, prowadzenie badań ankietowych, czy wywiadów.

W pracy dyplomowej szczególną uwagę poświęca się opracowaniu i redakcji wstępu oraz zakończenia. Dobry wstęp pracy, w ogólnych zarysach musi być napisany przed rozpoczęciem redagowania poszczególnych rozdziałów. Wstęp pokazuje zamiary dyplomanta w odniesieniu do postawionego problemu badawczego, przedstawia cel pracy i jej układ. Przedstawia także źródła informacji oraz metody ich opracowania. Natomiast zakończenie jest ustosunkowaniem się dyplomanta do zamierzeń wykazanych we wstępie i sprawozdaniem z osiągnięcia celu pracy. Tutaj również jest miejsce na zasygnalizowanie ewentualnych trudności i przedstawione są zasadnicze wnioski z badań.

Wnioski

Praca dyplomowa studenta w dalszym ciągu jest i prawdopodobnie będzie istotnym elementem procesu dydaktycznego uczelni wyższej, pomimo różnego rodzaju trudności, jakie sprawia studentom i nauczycielom akademickim. Wydaje się, że należy zwrócić uwagę na:

- uświadomienie studentom już na pierwszych zajęciach z przedmiotu „Metodologia prac dyplomowych” przydatności informacji, jakie uzyskają na tych zajęciach;
- uświadomienie opiekunom prac dyplomowych zakresu informacji, jakie uzyskał student na zajęciach z przedmiotu „Metodologia prac dyplomowych”.

Najlepszym rozwiązaniem zdaniem autora zapewniającym zrealizowanie powyższych wytycznych jest opracowanie na poziomie uczelni, czy wydziału dokumentu typu „Regulamin dyplomowania”, szczegółowo opisującego proces dyplomowania z zapisem procedur, wymagań oraz ograniczeń, obowiązującego zarówno studentów, opiekunów prac dyplomowych oraz pracowników administracyjnych.

Bibliografia

1. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*. WSAiB. Gdynia 2002.
2. Bielcowie E. i J., *Podręcznik pisanie prac*. Wyd. EJB, Kraków 2004.
3. Kaszyńska A., *Jak napisać, przepisać i z sukcesem obronić pracę dyplomową lub magisterską*. Złote Myśli, Gliwice 2006.
4. Majchrzak J., Mendel T., *Metodyka pisanie prac magisterskich i dyplomowych*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2005.
5. Pułło A., *Prace magisterskie i licencjackie. Wskazówki dla studentów*. LexisNexis, Warszawa 2006.
6. Zenderowski R., *Praca magisterska. Jak pisać i obronić? Wskazówki metodyczne*. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2007.

dr Jerzy Czermiński
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

Architektura Zorientowana na Usługi jako narzędzie wspomagające zarządzanie jakością w uczelni wyższej

Streszczenie

SOA – Architektura Zorientowana na Usługi to koncepcja technologii informatycznych prowadząca do wsparcia automatyzacji procesów biznesowych szkoły z zastosowaniem zasad dynamicznego biznesu. SOA wymaga integracji różnych procesów, aplikacji i technologii z istniejącymi możliwościami informatyzacji systemów zarządzania. SOA jest prostą kontynuacją tego wszystkiego, co IT (INFORMATION TECHNOLOGY) zbudowało w latach wcześniejszych. Urokiem SOA i BPM (BUSINESS PROCESS MODELING) jest prostota z jaką końcowi użytkownicy mogą zintegrować różnorodne swoje systemy w komponentową aplikację funkcjonującą w szkole.

Service Oriented Architecture helping quality management in University

Abstract: SOA – service oriented architecture is the concept of technology to support business process automation using a dynamic policy school business. SOA integration requires different processes, applications and technologies with existing capabilities used management systems. SOA is a simple continuing this everything it built in years earlier. SOA and BPM charm is simplicity with which end users can integrate a variety of systems in the component application functioning in school.

Wprowadzenie

Tworzenie rozwiązań opartych na modelu architektury zorientowanej na usługi SOA jest najlepszą obecnie praktyką do tworzenia elastycznej i rozszerzalnej architektury przedsiębiorstwa, w tym szkoły wyższej, dającą podstawy do rosnącej wymiany funkcjonalności bez wpływania na istniejących użytkowników aplikacji.

Potrzeba szybkiego dostosowywania się oraz ustanawiania ścisłej integracji przez szkoły z ich partnerami (klientami) wymaga pewnego poziomu reaktywności IT oraz integracji, jaką może dać SOA. Korporacyjne funkcjonowanie organizacji bardzo często przybiera postać działań, polegających na tworzeniu infrastruktury z wieloma aplikacjami (i działami), które funkcjonowały do tej pory oddzielnie. Aby połączyć te aplikacje i działy między sobą, organizacja często tworzy wiele oddzielnych powiązań (linków) pomiędzy każdą jednostką, które przypominają bardziej bałagan, niż ustrukturyzowany system dla całego organizacji.

W celu przeciwdziałania tym problemom, infrastruktura IT musi wyróżnić oraz zmaksymalizować dwa główne obszary: aplikacje biznesowe (tu aplikacje do sterowania badaniami naukowymi i procesami edukacyjnymi) oraz ich środowisko działania. Aplikacje biznesowe to usługi stworzone lub zakupione, które mogą bezpośrednio mieć zastosowanie do funkcji biznesowych organizacji, np.:

- Zarządzanie relacjami z klientami (studentami)(CRM),
- Zarządzanie siecią dostawców (SCM),
- Zasoby ludzkie.

Natomiast środowisko działania to zestaw usług świadczonych przez infrastrukturę IT, które wykorzystywane są przez aplikacje biznesowe, np.:

- Systemy operacyjne,
- Bazy danych,
- Sieci.

Aby biznes sprostał wyzwaniu szybkich i oszczędnych transformacji biznesowych, IT musi odpowiadać z niebywałą szybkością reakcji. Szybkość IT w tym względzie można uzyskać, jeśli IT posiada maksymalną ilość opcji rozwiązań problemów lub wyzwań biznesowych. Elastyczne opcje nie są wrodzoną wartością w aplikacjach, czy starych infrastrukturach. Tym

ogromnym i monolitycznym systemom można dostarczyć wszechstronności, rozbijając je na większą liczbę zarządzanych części. Części te można następnie wykorzystać ponownie zamiast nieustannie tworzyć nowe kody do wykorzystania wymaganej funkcji. Te zarządzane części tak naprawdę są usługami, które rozłączone i ponownie łączone mogą tworzyć nowe procesy biznesowe, skutecznie reagujące na zmieniające się wymagania biznesu. Zdarzenia integracji procesów, takie jak: pozyskania, fuzje, podziały i inne reorganizacje organizacji stają się znacznie łatwiejsze.

Podczas budowania nowych aplikacji potrzebne jest zastosowanie jakiejś architektury. Wiąże się ona nie tylko z ukończoną aplikacją, ale także z tym, w jaki sposób części te ze sobą korespondują. Im większa struktura, tym bardziej należy się skupić na interfejsach oraz tym, jak części do siebie pasują. Tworzenie architektury, bazującej na dzieleniu potrzeb biznesowych na usługi pozwala na [1]:

- Komponentyzację, czyli grupowanie usług biznesowych w autonomiczne jednostki,
- Ponowne użycie, polegające na wykorzystywaniu typowych usług tak, by nie trzeba było tworzyć ich na nowo dla innych środowisk czy platform,
- Rozpoznać otoczenie, czyli ukryć szczegóły wdrożeniowe, odkrywając równocześnie dobrze zdefiniowane interfejsy,
- Rozłączanie, które sprawia że nowy, zintegrowany proces jest nową usługą samą w sobie, możliwą do wykorzystania przez inne usługi,
- Jakość prowadząca do zastosowań usług w jednym miejscu przez specjalistów z konkretnych branż.

W miarę rozwoju stanu współczesnej architektury IT, organizacje informatyczne dostrzegają, iż ich działania bazują na wielkiej ilości aplikacji, które są rozwijane z zastosowaniem różnych podstaw architektonicznych i niosących za sobą efekt w postaci różnych produktów i różnych platform.

Najbardziej palącym wyzwaniem w dzisiejszych czasach jest zintegrowanie różnych systemów. W rzeczywistości większość kierowników

działów IT ocenia integrację jako najważniejsze wyzwanie, przed jakim obecnie stoją.

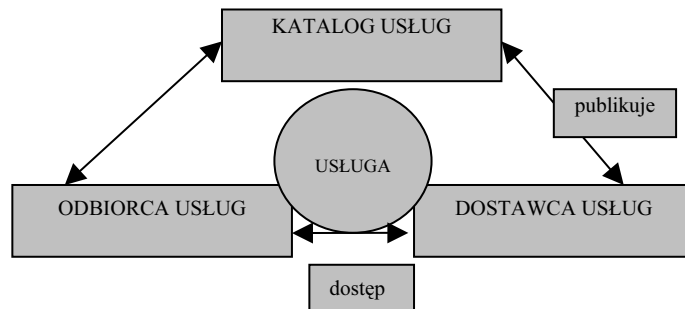
Koncepcyjnie integracja jest prosta. W praktyce jednak może stać się złożona, o ile nie zdefiniowano w architekturze organizacji wyraźnego oddzielenia funkcji. To oddzielenie funkcji to sposób, w jaki usługi składowe połączone są ze sobą. Usługi, rozłożone do odpowiedniego poziomu, będą podstawą skutecznej integracji.

Większość organizacji IT zauważa, iż istnieje wyraźne uzasadnienie dla integracji aplikacji oraz danych. W związku z tym powstaje pytanie, jak to zrobić? Szacuje się, że jedynie 1% kierowników informatycznych w rzeczywistości ukończyło projekt integracyjny. To nie napawa optymizmem zwłaszcza, że większość organizacji posiada dane, aplikacje oraz inne ramy integracyjne, wykonywane samodzielnie przez parę lat, a nawet dziesięcioleci. Zadanie powiązania wszystkiego razem musi być wykonane w sposób ewolucyjny tak, by wartość biznesowa była określona wcześniej oraz by nie miało to negatywnego wpływu na obecne procesy biznesowe. I wreszcie, musi być wykonane na tyle dynamicznie, by sprostać zmianom w biznesie.

Silna architektura organizacji to warunek do zbudowania skutecznej architektury integracyjnej dla biznesu. Jest to dobrze zaprojektowana architektura szkoły z wymuszonym rozdziałem funkcji, która będzie definiować usługi niezbędne do skutecznej integracji danych oraz aplikacji zgodnie z potrzebami szkolnego biznesu, a także jako sposób komunikacji wzajemnej usług.

Architektura zorientowana na usługi to styl architektury, a także styl projektowania w rozwijaniu oraz integracji aplikacji, który umożliwia ściślejszą korelację działalności biznesowej i obsługi informatycznej, prowadzącej do większej elastyczności i sprawności działania. SOA promuje zgranie procesu biznesowego usług na poziomie organizacji przy użyciu modelu rozproszonego, składającego się z odmiennych systemów organizacyjnych, klienckich, dostawców oraz partnerów. Przykładowy schemat przedstawiono na rysunku 1.

Rys.1. Architektura SOA



Źródło: Opracowanie własne

SOA składa się z dostawcy usługi, odbiorcy usługi lub z konsumenta usługi oraz opcjonalnego katalogu usługi, które razem – dzięki efektowi dźwigni – dostarczają usługi przy wykorzystaniu komunikacji typu aplikacja-aplikacja w celu wymiany informacji. Dostawca usługi tworzy usługę i publikuje informacje opisowe o usłudze w katalogu usługi. Poszukujący usług przeszukuje informacje opisowe w katalogu usług, by zlokalizować usługę i jednocześnie zbiera informacje o samej usłudze i jej dostawcy. Poszukujący usług korzysta z usługi, udostępnionej w infrastrukturze dostawcy i w zamian realizuje wartość biznesową wykorzystywania usługi.

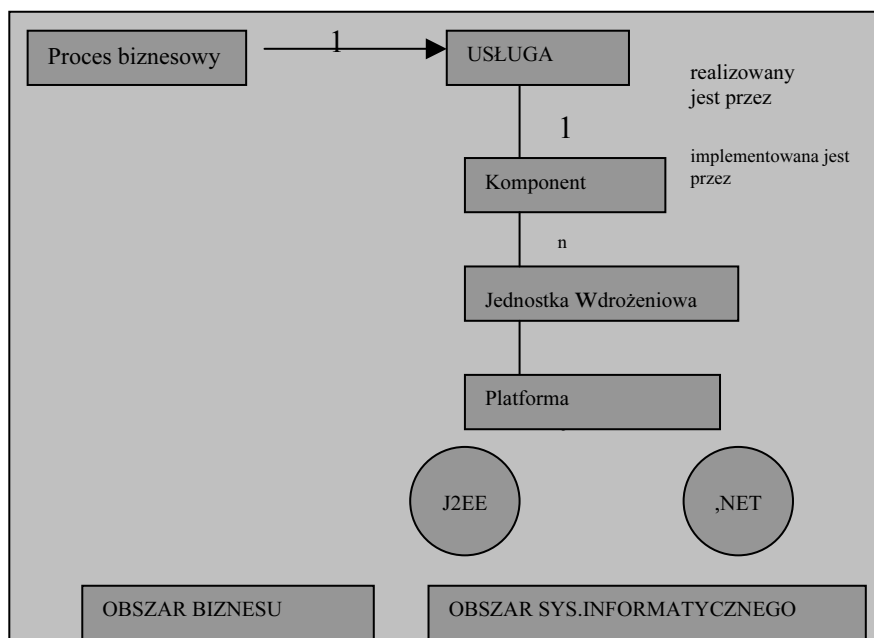
Elementy przedstawione na rysunku to:

- **Usługa**, która jest jednostką pracy – funkcjonalnością wykonaną przez dostawcę usługi w celu osiągnięcia pożądanego efektu końcowego przez konsumenta usługi,
- **Dostawca usług** to system lub systemy, które przez określone i opublikowane interfejsy dostarczają oczekiwanej funkcjonalności – usługi,
- **Odbiorca usług** to konsument usług dostępnych poprzez jasno określone i opublikowane interfejsy,
- **Katalog usług** to powszechnie znany katalog z dostępnymi usługami,
- Usługi tworzone i publikowane są przez dostawców usług i są udostępniane w infrastrukturze odpowiedniej do dostępu przez konsumentów usługi,

- **Opisy usług** tworzone są przez dostawcę usług i publikowane są jako usługa dostępu przez konsumenta do usługi [3].

Struktura SOA uważana jest za krok **ewolucyjny** w przyszłość projektowania i rozwoju aplikacji. SOA pozwala na modelowanie problemów biznesowych w sensie usług, które można bezpiecznie połączyć i zintegrować z innymi aplikacjami przez internet lub inną odpowiednią infrastrukturę sieciową. Istotą jest fakt, że związki pomiędzy procesami, usługami oraz komponentami pisane są poprzez ich wzajemne relacje. Oznacza to, że proces biznesowy składa się z jednej lub więcej usług biznesowych (rysunek 2). Usługi są skomponowane w sposób pozwalający na pełną realizację procesu biznesowego. Usługi biznesowe z kolei są wdrażane w jednym lub więcej komponentów. Komponenty są zbiorem jednostek wdrożenia, które rozmieszczane są na jednym lub kilku węzłach, które mogą być oparte o różne platformy programistyczne.

Rys. 2. Integracja procesów biznesowych z komponentami systemu informatycznego.



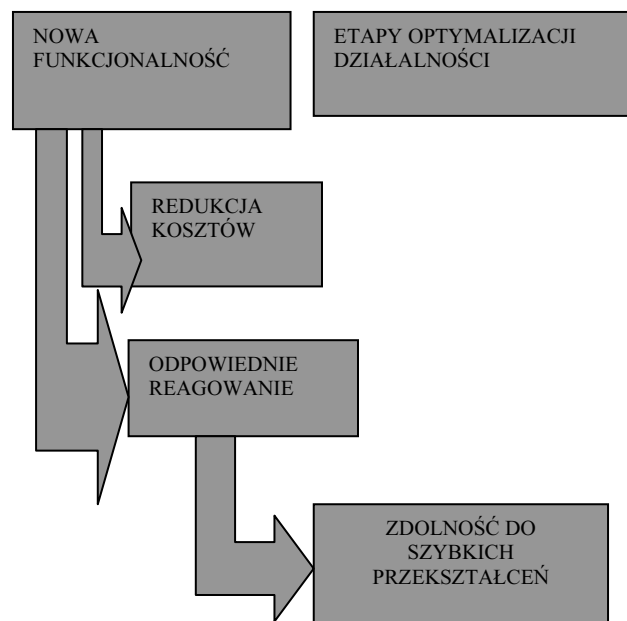
Źródło: Opracowanie własne

Możliwość zestawiania funkcji SOA zapewnia strategiczną działalność wszystkich komórek w firmie:

- Dział finansowy dostrzeże zasadność i efektywność kosztów.
- Działy biznesowe (produkcyjne) uzyskają możliwość usprawniania i poszerzenia modeli biznesowych.

Dział informatyczny zapewni efektywną obsługę użytkowników, będąc jednocześnie przygotowanym do wykonywania przyszłych działań związanych z dynamicznym biznesem (increased agility).[4] Uzyskanie zaplanowanego wzrostu efektywności odbywa się poprzez realizację poszczególnych etapów:

Rys. 3. Etapy optymalizacji działalności firmy



Źródło: Opracowanie własne

SOA nie jest nową koncepcją, gdyż została ona już opisana w końcu lat 90-tych. Architektura Zorientowana na Usługi SOA wymaga integracji różnych procesów, aplikacji i technologii z istniejącymi

możliwościami informatyzacji systemów zarządzania. Zaletą SOA jest prostota, z jaką końcowi użytkownicy mogą zintegrować różnorodne swoje systemy w komponentową aplikację funkcjonującą w firmie. Poniżej przedstawiono pięć poziomów dojrzałości architektury SOA wraz z określeniem obszaru ich wpływu na biznes, w kolejności od poziomu najmniej do najbardziej dojrzałego: Initial Services – Usługi Wprowadzenie; Architected Services – Usługi Tworzenie; Business Services and Collaborative Services – Usługi Biznesowe i Otoczenie (dwa warianty poziomu 3); Measured Business Services – Usługi Mierzonego Biznesu i Optimized Business Services – Usługi Doskonalonego Biznesu.[6]

2. Koncepcja informatycznego systemu zarządzania jakością dla uczelni wyższej

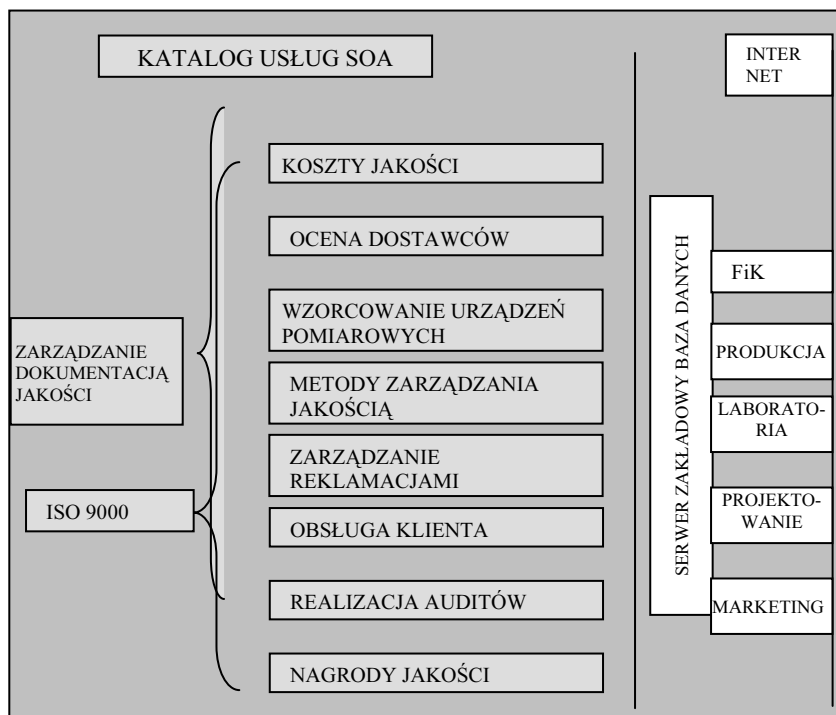
Koncepcją standardową nazwano koncepcję uniwersalną wynikającą ze średniej potrzeb dla wszystkich badanych szkół. Poniżej przedstawiono obszary zarządzania jakością, które należy uwzględnić w pakiecie oprogramowania wspomagającego zarządzanie jakością. Najważniejszym elementem komputerowego systemu wspomagania zarządzania jakością **jest zarządzanie dokumentacją dotyczącą jakości**, które to zagadnienie powinno być uwzględnione w systemie. Kolejne, bardzo ważne obszary to: **obsługa klienta, koszty jakości, ocena dostawców, rodzina norm ISO 9000, zarządzanie reklamacjami i przeprowadzanie auditów**. Pozostałe obszary, które są wymagane to: kalibracja narzędzi pomiarowych oraz nagrody jakości. W zakresie metod i narzędzi zarządzania jakością szkoły nie wszystkie metody i narzędzia będą uznane za konieczne do uwzględnienia w pakiecie programowym wspomagającym zarządzanie jakością.

Większość organizacji z wdrożonym systemem zarządzania jakością, uważa za konieczne uwzględnienie **metod statystycznych**, w tym z najważniejszą metodą statystyczną czyli **histogramem**. Uwzględnia go w oprogramowaniu, które wspomaga szj (SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ), a inne organizacje chcą, aby przy pomocy oprogramowania obliczać **wskaźniki zdolności jakościowej** oraz prowadzić **karty**

kontrolne. Spośród innych metod i narzędzi, **metodę Pareto i metodę QFD** często uwzględnia się w pakiecie oprogramowania. Wszystkie wyżej wymienione metody należy koniecznie umieścić w opracowywanej koncepcji systemu.[2]

Oferowana aplikacja informatyczna wspomagająca zarządzanie jakością w szkole powinna zawierać te obszary zarządzania jakością, które aktualnie są stosunkowo często wspomagane przez IT. Jest to zjawisko naturalne, ponieważ organizacje wspomagają obecnie te obszary, które są dla nich najważniejsze z punktu widzenia zarządzania jakością, a oferowana im aplikacja powinna te preferencje uwzględnić. Zarządzanie jakością w aspekcie wspomagania go przez pakiet IT, może przybrać postać koncepcji przedstawionej na rysunku 4. Jest to koncepcja najlepiej spełniająca potrzeby standardowej organizacji, bez względu na obszar, w którym ona działa, jej wielkość, czy poziom doświadczenia w dziedzinie zarządzania jakością. Przy czym warto zwrócić uwagę na fakt, iż zaskakujące są wyniki dotyczące metody QFD. Jest ona w Polsce bardzo rzadko wspomagana informatycznie, a tymczasem stosunkowo liczna grupa respondentów – uznaje za ważne uwzględnienie komputerowego oprogramowania wspomagającego tę metodę. Pozwala to na stwierdzenie, że metoda QFD jest najbardziej „niedoceniana” metodą przez twórców oprogramowania wspomagającego zarządzanie jakością. Opracowanie polskiego programu oferującego możliwość wspomagania informatycznego metody QFD lub ewentualne przetłumaczenie któregoś z programów zachodnich będzie opłacalne. Jest to wyzwanie, które powinni podjąć dystrybutorzy i producenci oprogramowania wspomagającego zarządzanie jakością w naszym kraju.

Rys. 4. Koncepcja informatycznego wspomaganie podstawowych obszarów zarządzania jakością



Źródło: Opracowanie własne

Poszczególne organizacje korzystają z różnych dróg prowadzących do wdrażania architektury SOA, uzyskując przy tym inne korzyści biznesowe. Wiąże się to z różnymi umiejętnościami i wymaganiami technologiczno-infrastrukturalnymi poprzedzającymi wdrożenie. Są bowiem organizacje, którym zależy na wewnętrznej integracji, zorganizowaniu przepływu pracy i zadań (workflow), ale są i takie, dla których priorytetem jest integracja z partnerami zewnętrznymi. Organizacje realizujące zgodną ze swoimi potrzebami drogę do wdrożenia architektury SOA mają możliwość wprowadzenia nowego modelu, by poznać potrzeby organizacyjne, technologiczne i cele związane z osiągnięciem wyższych poziomów dojrzałości architektury SOA. Architektura SOA – mająca swoje źródło w przetwarzaniu rozproszonym – została zaprojektowana pod kątem

iteracji komponentów oprogramowania określanych mianem „usług” w sieci informatycznej.

W ramach architektury SOA aplikacje są tworzone w wyniku łączenia usług w zależności od potrzeb. Co ważne, usługi te mogą być dzielone między wieloma aplikacjami.

Architektura SOA umożliwia m.in. wielokrotne wykorzystanie istniejących zasobów oraz szybkie udostępnianie rozwiązań wynikających z wprowadzanych zmian.

Tworząc aplikacje na potrzeby Działu Pełnomocnika Jakości (Quality Management) można wykorzystać następujące usługi (komponenty usługowe):

- **Usługa Modelowania Procesów biznesowych** organizacji – realizująca funkcje związane z identyfikowaniem, opisywaniem ciągu czynności realizowanych w ramach aktywności organizacji.
- **Usługa Zarządzanie Procesem Biznesowym** – zarządzająca procesami akceptacji i powiadamiania podczas realizacji procedur w ramach realizowanych procesów.
- **Usługa Zarządzania Dokumentacją** organizacji – obejmująca funkcje związane z tworzeniem, aktualizowaniem, zmianami zgodnie z obowiązującymi w danej organizacji przepisami i wymaganiami norm ISO.
- **Usługa Zarządzanie Planem Auditów** – obsługa planów auditów wewnętrznych oraz przygotowanie rocznych raportów.
- **Usługa Ochrony i Przydziału Zasobów IT** – obejmująca zarządzanie przyznawaniem i usuwaniem praw dostępu do zasobów IT pracownikom wg pełnionych w strukturze funkcji i zajmowanych stanowisk.
- **Usługa Działania Korygujące** – funkcjonalność tej usługi powinna być przekazywana zdalnie przez zewnętrznego audytora, za pośrednictwem bezpiecznego kanału internetowego.

Architektura SOA umożliwia, m.in. wielokrotne wykorzystanie istniejących zasobów oraz szybkie udostępnianie rozwiązań, wynikających z wprowadzanych zmian. Do tego celu służą kluczowe składniki koncepcji SOA.

3. Podsumowanie

Wdrażanie architektury SOA wiąże się z przygotowaniem wielu elementów potrzebnych do efektywnej realizacji. Aplikacje budowane w tej architekturze muszą bowiem cechować się wysokim poziomem niezawodności, skalowalności i bezpieczeństwa.

Dzięki wdrożeniu architektury SOA wszystkie działy szkoły – począwszy od informatycznego, skończywszy na edukacyjnych – wnoszą własny wkład w osiągnięcie wspólnych celów tej instytucji.

Zdaniem analityków do końca 2010 r., aż 80% przychodów na rynku oprogramowania – wliczając w to koszt licencji – będzie pochodziło z produkcji aplikacji bazujących na SOA.

Przyszłość SOA to głębsza integracja pomiędzy warstwą architektoniczną a warstwą procesów biznesowych.

Bibliografia

- [1] Josuttis, N.N., *SOA in Practice*, O'Reilly, CA,USA, 2007.
- [2] Klonowski Z. J., *Systemy informatyczne w doskonaleniu jakości*, [w:] *Doskonalenie systemów jakości*, pod red. J. Zymonika i Z. Zymonik, Agencja Wydawnicza Wrocławskiej Rady FSNT NOT, Wrocław 2000.
- [3] Doyle, A. Reed C., *Introduction to OGC Web Services*, An OGC®White Paper, Wayland, MA, USA.<http://www.opengeoapstia.org> (otwarte 5 styczeń 2009).
- [4] Potocka A. Skonieczny J., *Efektywność ekonomiczna technologii informacyjnych*, w: *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, pod. red. R. Knossali. Tom 2, 2004.
- [5] Sęk T., *Metody i narzędzia projektowania systemów zarządzania*, Wydawnictwo AGH, Kraków 1997.
- [6] <http://www.java.sun.com/developer/technicalArticles/WebServices/soa>.

dr Bartłomiej Gabriel
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

Płynność finansowa – pojęcie i pomiar

Streszczenie

Wysoki stopień użyteczności informacji o płynności finansowej i jej analizy w zarządzaniu finansami firmy pozostaje bezdyskusyjny. Przy stwierdzaniu stanu faktycznego sfery finansowej przedsiębiorstwa, stawianiu celów zarządzania finansami, planowaniu rozmiarów wpływów i nakładów na dane przedsięwzięcie, należy zawsze mieć na uwadze możliwości przedsiębiorstwa w zakresie płynności finansowej. Ciągła kontrola stanu płynności finansowej zapewnia bezpieczeństwo finansowe przy realizacji przedsięwzięcia oraz umożliwia konfrontację osiągniętych efektów ze wstępnymi jego założeniami. Typowa analiza wskaźnikowa płynności finansowej musi być jednak wzbogacona o ujęcie dynamiczne, jak również o „zdynamizowane” – poprzez uwzględnienie wartości z lat poprzednich oraz przyszłych – klasycznych wskaźników statycznej analizy płynności finansowej. Pomimo braku konkretnych przedziałów wartości pożądaných dla niektórych wskaźników, znacznych ich różnic w zależności od branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo – wartościowym źródłem informacji może być badanie kierunków zmian tych wartości w czasie. Tylko wtedy zarządzający przedsiębiorstwem uzyskać może w miarę kompletny obraz przeszłej, obecnej oraz przyszłej sytuacji w zakresie tak ważnego dla istnienia firmy zagadnienia, jakim jest zachowanie zdolności płatniczej.

Financial liquidity – the notion and measurement

The high degree of usefulness of the information about financial liquidity and its analysis in the company's financial management is indisputable. In assessing the facts of the financial sphere of the enterprise, setting aims in financial management, planning size of income and costs in the project, one should always keep in mind the capability of a business in subject of liquidity. Continuous monitoring of liquidity levels ensures the financial security of the implementation of the project and confrontation of the outcomes achieved from the initial assumptions. The typical ratio analysis of financial liquidity, however, must be enriched by the inclusion of dynamic approach as well as the "dynamized" (by taking into account the previous and the future years' values) classic ratios of static liquidity analysis. Despite the lack of specific desired ranges of values for certain ratios and the significant differences depending on the industry in which the company operates – analyzing the trend of these values over time can be a valuable source of information. Only then the management of an enterprise can obtain a complete picture of past, present and future situation of as important issue to the company, as is the ability to pay back.

Wprowadzenie

Kluczowe znaczenie problemu utrzymywania przez przedsiębiorstwo płynności finansowej potwierdzone zostało licznymi faktami upadku przedsiębiorstw właśnie na skutek niemożności spłaty zobowiązań, a więc utraty płynności finansowej. Nie musiały one przy tym wcześniej wykazywać strat. Można więc stwierdzić, że utrzymanie płynności finansowej jest niezbędnym warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa niezależnie od osiągniętej rentowności. Firma, która jest rentowna, ale nie posiada przy tym płynności finansowej, zagrożona jest wyeliminowaniem z rynku w krótkim czasie.¹ Świadczą o tym dobitnie

¹ Por. *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa pod redakcją L. Bednarskiego i T. Waśniewskiego. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce 1996, t.1, s. 333.

przykłady z Europy Zachodniej. W 80% przedsiębiorstw bankrutujących w Wielkiej Brytanii przyczyna upadku leżała w braku pieniędzy na spłatę różnorodnych zobowiązań mimo, że w danym momencie mogą one wykazać się rentownością. W podobnej sytuacji we Francji było ok. 60% bankrutujących firm.² Z taką sytuacją mamy z pewnością do czynienia po dziś dzień. W wyniku obserwacji krajowej rzeczywistości gospodarczej stwierdzić można, że również w Polsce główną przyczyną upadku przedsiębiorstw jest utrata płynności finansowej. Innym dowodem na wysoką wagę problemu stałego utrzymywania płynności finansowej przez przedsiębiorstwo jest fakt, że wszędzie na świecie, gdzie istnieje rozwinięty rynek akcji (Nowy Jork, Londyn, Tokio, Zurych, Frankfurt), jednym z kluczowych czynników decydujących o wycenie spółek staje się właśnie poziom ich płynności finansowej. Dzieje się tak, ponieważ jednym z ostatnich miarodajnych symptomów kondycji przedsiębiorstwa we współczesności gospodarczej, pełnej gwałtownych zawirowań takich jak inflacja, trudne do przewidzenia tempo postępu technicznego, zmiany polityczne, wahania popytu globalnego (czego dowodem jest choćby ostatni kryzys na rynkach finansowych w USA, który spowodował kryzys na skalę globalną), pozostaje jego płynność finansowa.³

1. Pojęcie i składniki płynności finansowej

Problematyka utrzymania płynności finansowej pojawia się często w rozważaniach na temat zarządzania finansami. Przy okazji określania głównego celu działalności przedsiębiorstwa – jakim jest maksymalizacja wartości firmy – płynność finansowa określana jest jako jeden z najważniejszych celów cząstkowych, która pozwala ten cel osiągnąć. Przy omawianiu szczególnego rodzaju ryzyka finansowego, jakim jest ryzyko utraty zdolności terminowego spłacania zobowiązań. Wreszcie – przy podziale decyzji w zarządzaniu finansami na bieżące i strategiczne – jako

² Por. D. Davies, *Sztuka zarządzania finansami*. PWN Warszawa 1993, s. 49; M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*. PWN, Warszawa 1997, s. 7.

³ Por. P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Czytelnik, Warszawa 1995, s. 19.

jeden z głównych warunków podejmowania takich decyzji. W tej sytuacji należałoby w szerszym zakresie zająć się wyjaśnieniem samego pojęcia płynności finansowej.

Hasło “płynność finansowa” można określić w czworaki sposób:

- *“płynność jako pozytywny stan środków płatniczych,*
- *płynność w rozumieniu właściwości składników majątku do powrotnej przemiany w pieniądź,*
- *płynność jako stosunek pokrycia zobowiązań składnikami majątku,*
- *płynność jako możliwość pokrycia w każdym momencie zobowiązań przedsiębiorstwa”.*⁴

W rozumieniu pierwszego sformułowania aby powiedzieć, że przedsiębiorstwo posiada płynność finansową, wystarczy stwierdzić występowanie pozytywnego stanu środków płatniczych. Takie stwierdzenie nie oddaje jednak w pełni istoty problemu m.in. dlatego, że nie obejmuje innych składników majątku znajdujących się w posiadaniu firmy, a także zobowiązań, na pokrycie których ten majątek może zostać przeznaczony.⁵

Warunek objęcia definicją płynności także innych składników majątku przedsiębiorstwa spełnia drugie z powyższych określeń. Odnosząc się do niego można oświadczyć, że składnik aktywów jest na tyle płynny, na ile łatwo zamienialny jest na pieniądź. Łatwość ta wyrażana jest przez czas i inne koszty, które muszą być poniesione przy tej zamianie. Na podstawie tej definicji można zatem założyć, że gotówka jest środkiem o najwyższym stopniu płynności.⁶ Według tej definicji płynności uszeregowany jest majątek w polskim układzie bilansu dla jednostek nie będących bankami lub ubezpieczycielami⁷, gdzie aktywa wymieniane są od najmniej do najbardziej

⁴ Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem, *op. cit.*, t.1, s. 330.

⁵ Tamże, s. 330-331.

⁶ Por. *Macmillan dictionary of modern economics*, 4th Edition, Macmillan Press London 1992; V. Jog, C. Suszyński, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995, s.190; zob. też hasło: *liquidity, płynność*, [w:] G. Bannock, W. Manser, *Międzynarodowy słownik finansów*. Wydawnictwo A. Bonarski, Warszawa 1992.

⁷ Por. załącznik nr 1 Ustawy z dn. 29.09.1994 o Rachunkowości, Dz. U. Nr 121, poz. 591.

płynnych. Interesującą opinię w tej materii przedstawia H. Zalewski⁸. Zauważa on mianowicie, że układ taki nie jest dopasowany do funkcjonowania firmy we współczesnej gospodarce rynkowej. W czasach gdy o bankructwie firm decyduje najczęściej utrata płynności finansowej, dane przedstawiające zdolność firmy do spłacenia bieżących zobowiązań można znaleźć dopiero w dolnej części bilansu, poniżej poszczególnych składników aktywów trwałych. Podobnie w obrębie pozycji samych aktywów obrotowych: najbardziej płynna ich część – inwestycje krótkoterminowe (czyli gotówka, jej ekwiwalenty oraz papiery wartościowe przeznaczone do obrotu) – następuje dopiero po zapasach, należnościach i roszczeniach. Dlatego autor proponuje rozwiązanie podobne do wzoru bilansu stosowanego w Stanach Zjednoczonych⁹ lub w bankach polskich¹⁰, gdzie bilans rozpoczyna się najbardziej płynnymi składnikami majątku obrotowego, a majątek trwały znajduje się w dolnej jego części. Oczywiście w takim przypadku należałoby zmienić także kolejność pasywów tak, aby zestawienie rozpoczynały pasywa o najwyższym stopniu wymagalności (zobowiązania krótkoterminowe), a kończyły te o najniższym stopniu wymagalności (kapitały własne).

Jest to godne uwagi także z punktu widzenia samej techniki całościowego diagnozowania kondycji finansowej przedsiębiorstwa, gdzie analiza płynności finansowej dokonywana jest na początku, a wycena całego majątku firmy rozpoczyna się od – stosunkowo najłatwiejszej do przeprowadzenia – wyceny aktywów obrotowych.

Środki gospodarcze w procesie gospodarowania mogą przekształcić się w pieniądź w dwojaki sposób. Kiedy są to środki biorące udział w pełnym cyklu produkcyjnym (na etapach zaopatrzenia, produkcji i zbytu) i dopiero w jego wyniku zmieniają się w gotówkę, mamy do czynienia z płynnością naturalną (źródłową). Tak dzieje się w przypadku materiałów, które po zakupieniu przeznacza się z magazynu na potrzeby procesu

⁸ Por. H. Zalewski, *Finanse w spółkach i innych podmiotach gospodarczych*. ODDK, Gdańsk 1996, s. 30-35; H. Zalewski, *Kryterium płynności majątku przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Gdańskiej nr 543/1997, s. 155-157.

⁹ Por. np. S. Z. Benninga, O. H. Sarig, *Corporate Finance, A Valuation Approach*, Mc Graw – Hill USA 1997, s. 34.

¹⁰ Por. załącznik nr 2 Ustawy o Rachunkowości.

produkcji, po którym stają się wyrobami gotowymi i zostają sprzedane, a zatem zamienione z powrotem w gotówkę. Druga możliwość to zamiana składnika aktywów na gotówkę przed osiągnięciem zakładanego przeznaczenia – np. sprzedaż materiałów lub półproduktów. Jest to tzw. płynność sztuczna (wymuszona), której realizacja powoduje trudną do oszacowania utratę wartości przez tak sprzedawane środki gospodarcze.¹¹

Określenie płynności jako cechy środków gospodarczych oznaczającej “bliskość” postaci ich występowania do gotówki w dalszym ciągu nie rozwiązuje kwestii zobowiązań, które mogą być spłacone składnikami majątku. Przychodzi tu z pomocą przedstawiona w trzeciej kolejności definicja. Pojawia się w niej element porównania stanu danych składników majątku do wielkości kapitałów obcych, które przedsiębiorstwo jest zobowiązane spłacić. Obowiązująca w poprzednich dwóch definicjach zasada płynności “bezwzględnej” (ocena płynności tylko poszczególnych składników majątku), zostaje zamieniona na płynność “względna” (czyli odnoszącą się do relacji zapotrzebowania i pokrycia). Tak rozumiana płynność finansowa wyraża więc “*terminową zdolność spłaty zobowiązań i koniecznych płatności*”, co przedstawiane jest przez “*wskaźnik pokrycia, który stanowi w określonym punkcie czasu relację odpowiednich składników majątkowych i przypadających do zapłaty zobowiązań*”.¹²

Jest to jednak płynność finansowa statycznie pojmowana, ponieważ wynika ona ze stosunku określonych danych liczbowych z bilansu sporządzonego na dany moment. Ten fakt rodzi niebezpieczeństwo popełniania błędów w oszacowaniu płynności finansowej przedsiębiorstwa, które mogą wiązać się z:

- niewystarczającym określeniem płynności należności krótkoterminowych oraz wymagalności zobowiązań krótkoterminowych; gdy w firmie występuje dużo zobowiązań, które

¹¹ Por. *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, t. I, *op. cit.*, s. 331; należy w tym miejscu zaznaczyć, że sama definicja aktywa wyraża prawdopodobieństwo przyszłej korzyści, wynikającej z jego zdolności przyczyniania się bezpośrednio lub pośrednio do przyszłych wpływów gotówkowych (por. D. French, *Dictionary of Accounting Terms*, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London 1985, s. 172).

¹² Tamże, s. 332; Patrz też Y. Bernard, J.-C. Colli, *Słownik ekonomiczny i finansowy*. Książnica, Katowice 1994.

muszą być spłacone w bardzo krótkim czasie, a należności są możliwe do wyegzekwowania w dalszym horyzoncie czasowym – zagrożenie utraty płynności jest większe niż wynikałoby to ze wskaźników, natomiast w odwrotnym przypadku – jeśli w firmie przeważają należności o krótkim terminie regulacji, a jednocześnie uzyskano możliwość spłacenia zobowiązań w terminie dłuższym – tradycyjna analiza płynności finansowej wykaże sytuację gorszą niż rzeczywista,

- nieuwzględnieniem zobowiązań pozabilansowych, czyli na przykład gwarancji i poręczeń udzielonych innym firmom oraz bankom,
- prowadzoną polityką bilansową; na płynność finansową może rzutować np. wybór przez firmę określonego momentu bilansowego (w typowym przypadku odnosi się to do produkcji sezonowej – występujących w niej większych stanów zapasów oraz mniejszych stanów środków pieniężnych i należności z początkiem sezonu i odwrotnej sytuacji na jego końcu), a także strategią zaopatrzeniową oraz pieniężną (np. tworzenie rezerw materiałów przy przewidywaniu rychłej podwyżki ich cen, gromadzenie dużej ilości dewiz w perspektywie prognozowanej wyżki cen walut),
- możliwościami zaciągnięcia lub odroczenia spłaty kredytu krótkoterminowego, co może spowodować polepszenie w krótkim czasie zdolności płatniczej, a nie jest zawarte w bilansie,
- brakiem możliwości opisu rozwoju w czasie przyszłym podczas gdy w analizowaniu płynności najważniejsze jest prognozowanie przyszłych wpływów i wydatków.¹³

Wszystkie powyższe niedogodności mogą być wyeliminowane poprzez dynamiczną interpretację płynności relatywnej. Jest to możliwe dzięki wprowadzeniu rzeczywistych wartości ubiegłych lat oraz prognoz w bilansie, rachunku przepływów kapitału i w rachunku przepływów pieniężnych, prognoz wpływów i wydatków. Dopiero wtedy można określić płynność finansową jako *“pełne pokrycie środkami płatniczymi w każdym momencie zapotrzebowania na te środki”*.¹⁴ W tym kontekście płynność

¹³ Por. *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem, op. cit.*, t1, s. 332-333.

¹⁴ Tamże, s. 333.

pojmowana jest szerzej – jako wypłacalność.* Określana jest ona nie tylko jako surowa relacja między daną grupą aktywów bilansowych, a odpowiednią grupą zobowiązań. Występuje tu raczej relacja między zdolnością do kreowania gotówki, a zapotrzebowaniem na tą gotówkę. Dlatego płynność w tym przypadku nie musi wcale oznaczać stanu środków płatniczych przewyższającego stan zobowiązań. Dostateczna płynność przedsiębiorstwa obrazuje więc możliwość pokrycia żądań płatniczych postawionych w danej chwili, w przeciwnym razie narażone jest ono na niebezpieczeństwo upadłości.

2. Wskaźnikowa analiza płynności finansowej w ujęciu statycznym

Statyczne badanie płynności finansowej opiera się na ocenie grupy wskaźników płynności krótko- i długoterminowej, określających jej stan na dany moment. Tym niemniej w tej części artykułu mówić można o płynności w ujęciu statycznym tylko w kontekście techniki jej badania (doboru omawianych wskaźników), ponieważ poprzez poszerzenie bazy analizowanych danych na okres kilku lat można automatycznie zdynamizować spojrzenie na problem możliwości płatniczych

* Należy jednak pamiętać, że używanie słowa “płynny” jako przymiotnika określającego łatwość zamiany składnika majątku przedsiębiorstwa na gotówkę absolutnie nie sprzeciwia się następnym jego znaczeniom – wręcz przeciwnie – takie rozumienie tego pojęcia ściśle łączy się z następnymi: im bardziej środek gospodarczy jest płynny, tym szybciej można spłacić za jego pomocą zobowiązanie. Na tym tle trudno zgodzić się z postulatem ograniczenia używania pojęcia “płynność finansowa” wyłącznie do określania łatwości zamiany składników majątku na pieniądź (“płynność aktywów”), który został wysunięty przez Z. Nowickiego (por. Z. Nowicki, *Wybrane problemy terminologiczne, artykuł dyskusyjny*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, nr 41/1997, s. 106). Za jedynie prawidłowe określenie różnorodnych relacji majątku do zobowiązań przedsiębiorstwa uznaje on bowiem nie hasło “wskaźniki płynności”, lecz pojęcie “wskaźniki pokrycia zobowiązań”. Postulat ten wydaje się być nie do zrealizowania także z uwagi na powszechną obecność nazwy “wskaźniki płynności finansowej” w praktyce gospodarczej i we wszelkich polskojęzycznych opracowaniach. Potwierdziła to także praktyka następných lat, w których takie określenie tej grupy wskaźników pozostało w pełni aktualne.

przedsiębiorstwa. Taki okres badań pozwala już dostrzec pewne trendy w kształtowaniu się płynności finansowej w czasie.

2.1. Badanie płynności finansowej w krótkim okresie

Tradycyjnym wskaźnikiem płynności, uznawanym często przez otoczenie firmy jako pierwszy miernik zdolności płatniczych firmy, jest wskaźnik bieżącej płynności finansowej (ang. *current ratio* - CR):

$$\text{Aktywa bieżące} / \text{zobowiązania bieżące}$$

Historycznie wartość „2” tego wskaźnika uznawana była za idealne minimum.¹⁵ Obecnie najniższa wartość przedziału wartości pożądanego wskaźnika bieżącej płynności finansowej, jaką można spotkać w literaturze, to 1,2.¹⁶ L. Bednarski uznaje 1,5 za najniższą wartość z optymalnego przedziału, a obniżenie wskaźnika poniżej 1,2 za poważne zagrożenie firmy utratą wypłacalności.¹⁷ M. Nowak natomiast zawęża optymalny przedział wartości do 1,6 – 1,8, który uważa za najbardziej odpowiedni w warunkach polskich.¹⁸ Większość autorów jest jednak zgodna co do górnej granicy wartości dla tego wskaźnika, która wynosi 2,0. Przekroczenie przez przedsiębiorstwo tej granicy świadczy o zbyt dużym stanie części aktywów bieżących, która zamiast zabezpieczać zobowiązania, powinna być angażowana w inny sposób. Dlatego jedynym uzasadnieniem nadpłynności finansowej może być jej występowanie na skutek okresowego lokowania nadwyżek gotówki w wystarczająco zyskownych papierach wartościowych.¹⁹ D. Davies poddaje w wątpliwość próby arbitralnego ustalania jednego przedziału optymalnych wartości wskaźnika bieżącej

¹⁵ Por. M.R. Tyran, *Handbook of Business and Financial Ratios*, adapted by M. Ward, Woodhead – Faulkner, Hemel Hempstead 1992, s. 163; B. Graham, D.L. Dodd, S. Cottle, *Security Analysis, Principles and Technique*, Mc Graw-Hill USA 1962, s. 218-219.

¹⁶ Por. M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. PWN, Warszawa 2004, s.147; W. Behrens, P.M. Hawranek, *Poradnik przygotowywania przemysłowych studiów feasibility*, Warszawa 1993, s. 390.

¹⁷ Por. L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 1997, s.73.

¹⁸ Por. M. Nowak, *Praktyczna ocena finansowej kondycji przedsiębiorstwa*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998, s. 154.

¹⁹ Por. M. Sierpińska, D. Wędzki, *op. cit.*, s. 60.

płynności finansowej i postuluje przy analizach płynności każdorazowe uwzględnianie charakterystycznego dla danej branży (typowego) zapotrzebowania na majątek obrotowy.²⁰ Wszyscy autorzy są jednak zgodni co do tego, że wartość aktywów bieżących powinna zdecydowanie przewyższać wartość pasywów bieżących²¹. Ta konieczność stałego utrzymywania marginesu bezpieczeństwa wynika z niepewności firmy co do tego czy należności od kontrahentów wpłyną zawsze w przewidywanym terminie i przychody z nich uzyskane będą w stanie pokryć całość wymaganych w danym momencie zobowiązań. O tym, że nadwyżkę tę stanowią w głównej mierze zapasy, świadczy uznanie wartości ok. 1,0 wskaźnika szybkiej płynności finansowej (ang. *quick ratio QR* lub *acid test*. Można spotkać się także z określeniami *wskaźnik wysokiej płynności*²² oraz *stopa wysokości płynności*²³) za optymalną przez większość autorów²⁴. Wskaźnik ten stanowi bowiem iloraz bardziej płynnych części majątku obrotowego (środki pieniężne, krótkoterminowe papiery wartościowe, należności) i zobowiązań bieżących:

²⁰ Por. D. Davies, *op. cit.*, s. 49-50.

²¹ Chodzi tu o dolną wartość tzw. „uniwersalnego” przedziału wartości optymalnych – dopuszcza się wartości niższe niż 1,0 w branżach specyficznych – np. prawidłowa wartość tego wskaźnika w niektórych firmach leasingowych będzie wynosiła 0,5, a jej dojście do wartości 0,75 dowodzić będzie nadpłynności (por. R. Machała, *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*. PWN, Warszawa 2004, s. 404).

²² J. Ellis, D. Williams, *Strategia przedsiębiorstwa a analiza finansowa*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997, s. 276.

²³ N.A. Skov, *Finanse i zarządzanie – finance and management: amerykańskie propozycje dla polskich firm prywatnych*, Placet Warszawa 1991, s. 89.

²⁴ Por. J. Ellis, D. Williams, *op. cit.*, s. 276; R.K. Eskew, D.L. Jensen, *Financial Accounting*, 3rd Edition, Random House New York 1989, s. 641; W.B. Meigs, R.F. Meigs, *Accounting: The Basis for Business Decisions*, 7th Edition, Mc Graw-Hill USA 1987, s. 810; D. Myddelton, *Rachunkowość i decyzje finansowe*, PWE. Warszawa 1996, s.162; J.L. Smith, R.M. Keith, W.L. Stephens, *Accounting Principles*, 3rd Edition Mc Graw-Hill USA 1989, s. 806; G. Golawska-Witkowska, A. Rzeczycka, H. Zalewski, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. Oficyna wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2006, s. 120; *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Praca zbiorowa pod redakcją Magdaleny Jerzemowskiej. PWE Warszawa 2004, s. 138.

*Aktywa bieżące – zapasy – rozliczenia międzyokresowe czynne/
Pasywa bieżące*

Mówi on więc, w jakim zakresie przedsiębiorstwo jest w stanie spłacić bieżące zobowiązania za pomocą części aktywów bieżących bliższej gotówce i samej gotówki, co pozwala bardziej realistycznie ocenić zdolności płatnicze przedsiębiorstwa. Należy dodać, że – podobnie jak poprzednio omawiany wskaźnik – jego optymalna wartość może różnić się w zależności od branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo.²⁵ Przy ocenie wartości QR należy dodatkowo wziąć pod uwagę jakość posiadanych papierów wartościowych oraz należności, może bowiem dojść do zbyt optymistycznej oceny wysokiej wartości tego wskaźnika. Dzieje się tak gdy np. część papierów wartościowych to takie, które mogą generować straty przy ich odsprzedaży, a znaczną część należności stanowią należności przeterminowane lub nieściągalne.²⁶

Kolejny wskaźnik tej grupy to wskaźnik środków pieniężnych²⁷ (ang. *cash ratio*), zwany także wskaźnikiem wypłacalności środkami pieniężnymi²⁸ lub wskaźnikiem natychmiastowym²⁹. Stanowi on relację aktywów o najwyższym stopniu płynności do bieżących zobowiązań:

Inwestycje krótkoterminowe / zobowiązania bieżące

Wskaźnik ten wyraża jaką część zobowiązań krótkoterminowych przedsiębiorstwo jest w stanie spłacić od razu, gdyby zaistniała potrzeba niezwłocznego ich uregulowania. Jest to potrzeba raczej teoretyczna, dlatego większość autorów³⁰ jest zgodna co do mniejszej wartości poznawczej tego wskaźnika w porównaniu z dwoma poprzednio omawianymi, które są

²⁵ Por D. Davies, *op. cit.*, s. 51.

²⁶ Por. R.H. Hermanson, J.D. Edwards, L. Gayle-Rayburn, *Financial Accounting*, 4th Edition, IRWIN Homewood 1989, s. 663; R.H. Hermanson, J.D. Edwards, R.F. Salmonson, *Accounting Principles*, 4th Edition, IRWIN Homewood 1989, s. 787-788.

²⁷ Por. M. Sierpińska, D. Wędzki, *op. cit.*, s.61; M. Sierpińska, T. Jachna, *op. cit.*, s. 148.

²⁸ Por. L. Bednarski, *op. cit.*, s.74.

²⁹ Por. M. Nowak, *op. cit.*, s. 158.

³⁰ Por. *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, *op. cit.*, t.1, s. 343; M. Nowak, *op. cit.*, s.159; J. Śliwa, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa od diagnozy do projekcji*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998, s.102.

najczęściej stosowane w analizie płynności finansowej. Można stwierdzić, że wskaźnik środków pieniężnych sygnalizuje jedynie sprawność płatniczą firmy³¹. Niski poziom tego wskaźnika nie stanowi problemu szczególnie w przypadku posiadania przez firmę stałego źródła gotówki w postaci napływających terminowo od odbiorców należności. Trzeba jednak zwrócić uwagę na istniejącą w Polsce tendencję występowania częstych kłopotów z egzekwowaniem należności. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo o pozornie dużej płynności finansowej, ocenionej na podstawie wskaźnika płynności szybkiej, może mieć kłopoty z terminowym spłacaniem zobowiązań z powodu braku środków pieniężnych lub ich ekwiwalentów w postaci łatwo zbywalnych papierów wartościowych, co wynika z zamrożenia gotówki w trudno ściągalnych należnościach³². W związku z tym wydaje się, że przy analizie przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku niezbędne jest uwzględnienie i tego wskaźnika.

2.2. Analiza płynności finansowej w długim okresie

Przy spojrzeniu na problematykę płynności finansowej w kontekście długookresowym, punktem odniesienia powinna być tzw. „złota reguła bilansowa”. Ustala ona, że rozdział majątku na składniki trwałe i obrotowe w aktywach powinien być odbiciem kapitałów – długo- i krótkoterminowego w pasywach.

Z zasady tej wynikają następujące konsekwencje:

- *„majątek trwały w miarę możliwości powinien być sfinansowany kapitałem własnym – jeśli nie podjęto dużych inwestycji, przy których pewien udział długookresowego kapitału obcego jest z reguły potrzebny,*
- *jeżeli to jest niemożliwe, prawidłowym źródłem pokrycia majątku trwałego jest długookresowy kapitał obcy, z tym jednak, że łączna wielkość kapitału stałego (kapitału własnego i długoterminowego kapitału obcego) powinna przekraczać wartość majątku trwałego,*

³¹ Por. L. Bednarski, *op. cit.*, s.74.

³² Por. M. Sierpińska, D. Wędzki, *op. cit.*, s. 61.

- *majątek obrotowy może być pokryty nie tylko kapitałem stałym, ale także krótkoterminowym kapitałem obcym.*”³³

Z powyższych stwierdzeń jasno wynika, że przestrzeganie tej zasady wyklucza regulację zobowiązań związanych z długoterminowymi inwestycjami przy pomocy krótkoterminowych kredytów. Doprowadziłoby to bowiem w krótkim czasie do utraty płynności finansowej m.in. dlatego, że cykl amortyzacyjny środków trwałych nie pokrywa się z warunkami spłaty kredytów krótkoterminowych. Istotą analizy płynności długoterminowej jest przede wszystkim ustalenie, w jakim wymiarze kapitał własny finansuje majątek trwały przedsiębiorstwa.

Wraz ze wzrostem udziału kapitału własnego w finansowaniu tej części majątku wzrasta również wiarygodność kredytowa firmy, ponieważ daje to większą szansę kredytodawcom na wyegzekwowanie zwrotu pożyczki w przypadku ewentualnej likwidacji przedsiębiorstwa, co może się odbyć przez zajęcie odpowiedniej części majątku trwałego. W praktyce jednak cena majątku trwałego przy odsprzedaży bywa często niższa od jego wartości wykazywanej w dokumentach księgowych firmy. Ponadto niektóre składniki tego majątku mogą nie znaleźć swego nabywcy tak szybko, jak bywa to w przypadku aktywów obrotowych. Dzieje się tak np. ze względu na ich wysoką cenę jednostkową i na to, że nierzadko mogą one służyć do wykonywania tylko jednego, ściśle określonego zadania. Przy tym im większy jest udział majątku trwałego w strukturze aktywów firmy, tym większa jest jej podatność na spadek rentowności i płynności w wyniku zmniejszenia się sprzedaży produktów.³⁴

Do badania finansowej płynności długoterminowej można użyć wskaźnika I stopnia pokrycia:

$$\text{Kapitał własny} / \text{Aktywa trwałe}$$

Zakłada się, że wierzyciele przedsiębiorstwa będą zainteresowani wartością tego wskaźnika większą lub równą 1. Jednakże gdy firma rozszerza swoją działalność, dużo inwestuje, taka wartość nie może być osiągnięta. Byłoby to niekorzystne dla przedsiębiorstwa również ze względu

³³ *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem, op. cit.*, t.1, s. 336.

³⁴ *Por. Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem, op. cit.*, t. 1, s. 337.

na niewykorzystanie możliwości zwiększenia rentowności kapitału własnego dzięki zaangażowaniu obcych źródeł finansowania (efekt dźwigni finansowej). Z tych powodów obliczany jest także wskaźnik płynności długoterminowej II stopnia:

$$\text{Kapitał własny} + \text{Długoterminowy kapitał obcy} / \text{Aktywa trwałe}$$

Uwzględnia on włączenie długoterminowych kapitałów obcych w finansowanie aktywów trwałych. Wartość tego wskaźnika musi przekraczać jeden z uwagi na występowanie w aktywach obrotowych składników powtarzalnych, które powinny być finansowane kapitałami długoterminowymi.³⁵

Na użytek wewnętrzny przedsiębiorstwo może również brać pod uwagę płynność długoterminową III stopnia:

$$\text{Kapitał własny} + \text{Długoterminowy kapitał obcy} / \text{Majątek trwały} + \text{długookresowo związane środki obrotowe}$$

Powyższy wskaźnik bierze pod uwagę istnienie części środków obrotowych związanych długookresowo (np. niepotrzebnych lub nadmiernych zapasów, których nie można odsprzedać). Zewnętrzne analizy nie uwzględniają go, ponieważ firmy nie publikują informacji na temat tego, które elementy ich majątku obrotowego są długookresowo zamrożone³⁶.

3. Wybrane wskaźniki analizy płynności finansowej w ujęciu dynamicznym

W dynamicznym podejściu do oceny płynności finansowej przedsiębiorstwa wykorzystuje się w dużej mierze dane sprawozdania z przepływu środków pieniężnych, które ukazują przepływ gotówki w ujęciu dynamicznym, sporządzane jest za dany okres, a nie na dany moment. Szczególną rolę w tym zakresie odgrywa kwota gotówki netto z działalności operacyjnej. Jeśli jest ona wielkością ujemną, oznacza to niemożność pokrycia bieżących wydatków operacyjnych zyskiem netto i amortyzacją. Natomiast korzystne dla firmy jest gdy gotówka operacyjna kształtuje się na

³⁵ Por. T. Waśniewski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce 1997, s. 332-333.

³⁶ Por. *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem, op. cit.*, t. I, s. 339.

poziomie znacznych wartości dodatnich. Jest to bowiem jednym z sygnałów mówiących o zdolności przedsiębiorstwa do finansowania działalności z własnych lub obcych źródeł – świadczących o posiadaniu przez nie zdolności kredytowej. Gotówka netto z działalności operacyjnej jest przy tym bardziej realnym miernikiem efektywności działania przedsiębiorstwa niż zysk. Jest to bowiem różnica między rzeczywistymi wpływami, a wydatkami gotówki na działalność operacyjną, która określa rzeczywisty potencjał gotówkowy uzyskiwany z podstawowej aktywności firmy. Zysk natomiast jest efektem pewnej polityki firmy w zakresie różnych elementów kosztowych, takich jak amortyzacja, rozliczenia międzyokresowe itp.³⁷

Przedsiębiorstwa wykazują często wzmożoną aktywność na tym polu maksymalizując koszty z uwagi na istnienie podatku dochodowego od osób prawnych. Powoduje to zmniejszenie opłacalności finansowania własnych przedsięwzięć z wypracowanego przez firmę zysku, ponieważ duża jego część musiałaby przedtem zostać odprowadzona do państwowej kasy w postaci podatku. Potwierdza to przywoływaną już wcześniej tezę, że przedsiębiorstwo nie wykazujące zysku lub wykazujące zysk bardzo mały nie musi być wcale w złej kondycji finansowej.

Powyższe fakty potwierdzają wzrost znaczenia analizy finansowej opartej na rachunku przepływów pieniężnych tym bardziej, że na jej podstawie oceniają przedsiębiorstwo również jego konkurenci, kontrahenci i ewentualni dostawcy kapitału. W ocenie płynności finansowej przydatne są szczególnie wskaźniki wydajności i wystarczalności gotówkowej.

3.1. Wskaźnikowa analiza wydajności gotówkowej

Wskaźniki wydajności gotówkowej są porównaniem wielkości gotówki operacyjnej do wielkości sprzedaży oraz nadwyżki finansowej przez tą sprzedaż wygenerowanej. Odnoszą one również gotówkę operacyjną do aktywów przedsiębiorstwa. Dla tej grupy wskaźników korzystnym zjawiskiem jest ich wzrost w kolejnych odcinkach czasowych,

³⁷ Por. M. Sierpińska, D. Wędzki, *op. cit.*, s. 52;

ponieważ świadczy to o wzroście efektywności gotówkowej gospodarowania.

Wskaźnik wydajności gotówkowej sprzedaży jest określany miarą jakości przychodów ze sprzedaży³⁸ czyli zobrazowaniem wielkości gotówki na jedną jednostkę sprzedaży:

gotówka netto z działalności operacyjnej / sprzedaż netto

Jeżeli jego wartość w czasie pozostaje na zbliżonym poziomie, świadczy to o dużym stopniu współzależności w kształtowaniu się dwóch wielkości występujących w tym wskaźniku, co jest zjawiskiem pożądanym.

Drugi wskaźnik z tej grupy – wskaźnik wydajności gotówkowej zysku³⁹ – jest odzwierciedleniem stopnia rozbieżności między dwiema typowymi wielkościami wyrażającymi efektywność przedsiębiorstwa – gotówki operacyjnej i zysku. Ten stosunek jest nazywany także jakością zysku:

gotówka netto z działalności operacyjnej / zysk na działalności gospodarczej

Wskaźnik wydajności gotówkowej majątku wyraża jaką część średniorocznej wartości majątku stanowi kwota operacyjnych przepływów pieniężnych netto⁴⁰:

gotówka netto z działalności operacyjnej / średnia wartość majątku ogółem

Kwotę tą można odnosić także do poszczególnych fragmentów majątku, przy czym w analizie płynności finansowej główny przedmiot zainteresowania stanowi jej relacja do majątku obrotowego⁴¹:

gotówka netto z działalności operacyjnej / średnia wartość majątku obrotowego

Podobnie jak w przypadku innych wskaźników z tej grupy, zjawiskiem pożądanym jest tutaj wzrost ich wartości w czasie.

³⁸ Por. K. Grzelak, A. Karmańska, *Analiza sprawozdania z przepływów pieniężnych*, Vademecum przedsiębiorcy i podatnika nr 4 (23) kwiecień 1998, s. 37; E. Śnieżek, *Jak czytać cash – flow*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997, s. 87-88.

³⁹ Por. M. Sierpińska, D. Wędzki, *op. cit.*, s. 53.

⁴⁰ Por. B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościńskiak, *Jak oceniać firmę metodyka, badania i przykłady liczbowe*. ODDK, Gdańsk 1998, s. 163.

⁴¹ Por. M. Sierpińska, D. Wędzki, *op. cit.*, s. 53.

3.2. Wskaźnikowa analiza wystarczalności gotówkowej

Drugą grupą wskaźników korzystających z danych zawartych w rachunku przepływów pieniężnych oraz w bilansie są wskaźniki wystarczalności gotówki operacyjnej netto. Sygnalizują one możliwość wytwarzania przez firmę środków pieniężnych z działalności operacyjnej na spłatę zobowiązań i wydatki inwestycyjne.⁴²

Dla oceny płynności finansowej przedsiębiorstwa ważna jest relacja gotówki operacyjnej do zobowiązań. Pozwala ona na stwierdzenie w jakim stopniu przedsiębiorstwo jest w stanie spłacić swoje zobowiązania z wygenerowanej gotówki. Do tego celu służy wskaźnik wystarczalności gotówki operacyjnej na spłatę długów ogółem:⁴³

gotówka netto z działalności operacyjnej / zobowiązania ogółem

Dla sprawdzenia w jakim stopniu środki pieniężne z działalności operacyjnej zapewniają funkcjonowanie w dłuższym horyzoncie czasowym można porównać ich wielkość do zobowiązań długoterminowych za pomocą wskaźnika wystarczalności gotówki operacyjnej na spłatę długów długoterminowych:

gotówka netto z działalności operacyjnej / zobowiązania długoterminowe

Bardzo istotnym wskaźnikiem tej grupy jest wskaźnik ogólnej wystarczalności gotówki operacyjnej.⁴⁴ Obrazuje on potencjał przedsiębiorstwa w zakresie realizacji wydatków na spłatę rat długoterminowych kredytów, wypłacania dywidendy i nabywania składników majątku trwałego w okresie danego roku:

⁴² Por. E. Eljasiak, W. Parteka, *Przepływy gotówkowe: ustalenie, analiza, planowanie, zarządzanie*. ODDK, Gdańsk 1998, s. 59.

⁴³ Por. K. Grzelak, A. Karmańska, *op. cit.*, s.35; M. Sierpińska, D. Wędzki, *op. cit.*, s.53.

⁴⁴ Por. B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościński, *op. cit.*, s. 160; M. Sierpińska, D. Wędzki, *op. cit.*, s. 53; T. Waśniewski, W. Skoczylas, *Cash flow w przedsiębiorstwie, ustalenie i analiza*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1995, s. 39.

gotówka netto z działalności operacyjnej / (spłata zobowiązań długoterminowych + wypłata dywidend + zakupy majątku trwałego)

Jego wartość na poziomie 1 lub ten poziom przekraczająca jest dowodem na generowanie przez firmę wystarczającej ilości gotówki do samodzielnego finansowania powyższych wydatków. W przeciwnym razie przedsiębiorstwo chcące się rozwijać jest zmuszone do korzystania ze środków uzyskanych z emisji własnych akcji, obligacji bądź też zaciągnięcia kredytów długoterminowych. Należy przy tym zwrócić uwagę, że stan taki (wartość wskaźnika poniżej 1) ma miejsce na przykład gdy firma podejmuje szerokie przedsięwzięcia inwestycyjne w oczekiwaniu na późniejsze zwiększenie się dzięki nim przyływu gotówki operacyjnej. Daje to efekt zwiększenia się mianownika, a przez to spadek wartości całego wskaźnika w początkowym okresie inwestycji. Po pewnym czasie – gdy inwestycje zaczynają przynosić spodziewany efekt – dzięki zwiększonemu wpływowi gotówki z działalności operacyjnej licznik i wartość samego wskaźnika zwiększa się.⁴⁵

Przy analizowaniu wystarczalności środków pieniężnych netto z działalności operacyjnej należy także wziąć pod uwagę wskaźnik reinwestycji gotówki operacyjnej. Wyraża on jej relację do majątku trwałego oraz kapitału obrotowego:

gotówka netto z działalności operacyjnej / majątek trwały + kapitał pracujący

Zakłada się, że wielkość tego wskaźnika w granicach 0,08 – 0,1 jest wystarczająca.⁴⁶

O tym, czy przedsiębiorstwo może korzystając z własnej nadwyżki środków pieniężnych powiększać swój rzeczowy majątek trwały na taką skalę, na jaką czyniło to dotychczas, informuje wskaźnik wystarczalności gotówki operacyjnej na zakup środków trwałych:⁴⁷

⁴⁵ Por. E. Eljasiak, W. Parteka, *op. cit.*, s. 59.

⁴⁶ Por. M. Sierpińska, D. Wędzki, *op. cit.*, s. 55.

⁴⁷ Por. M. Sierpińska, D. Wędzki, *op. cit.*, s. 55.

gotówka netto z działalności operacyjnej / wydatki na środki trwałe

W analizie płynności finansowej celowe jest również wykorzystanie wskaźnika udziału amortyzacji w kwocie gotówki operacyjnej netto:⁴⁸

amortyzacja / gotówka netto z działalności operacyjnej

Jeżeli poziom tego wskaźnika jest wysoki, świadczy to o tym, że w przedsiębiorstwie amortyzacja posiada duży udział w całości gotówki uzyskanej z działalności operacyjnej. Nie jest to zjawisko korzystne, ponieważ amortyzacja powinna być wykorzystywana do odtwarzania majątku trwałego. Dlatego okres, w jakim ta część środków pieniężnych może być przeznaczana na inne potrzeby (np. spłatę zobowiązań), winien być możliwie krótki i nie należy stosować takich działań jako rozwiązania permanentnego. Może to bowiem spowodować na dłuższą metę problemy ze spłacaniem zobowiązań i uniemożliwić dalszą ekspansję przedsiębiorstwa. Dodatkowym minusem jest fakt, że wysoki udział amortyzacji w gotówce operacyjnej oznacza nie tylko ograniczoną ilość środków pieniężnych dostępnych dla celów innych niż inwestycje w majątek trwały, ale również może oznaczać trudności w pozyskaniu zewnętrznego wspomaganie finansowego z uwagi na taką sytuację firmy.

Bibliografia

1. *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Praca zbiorowa pod redakcją Magdaleny Jerzemowskiej. PWE, Warszawa 2004.
2. *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa pod redakcją L. Bednarskiego i T. Waśniewskiego, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce 1996.
3. G. Bannock, W. Manser, *Międzynarodowy słownik finansów*. Wydawnictwo A. Bonarski, Warszawa 1992.
4. L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 1997.

⁴⁸ Por. E. Eljasiak, W. Parteka, *op. cit.*, s. 60; B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościński, *Jak oceniać firmę metodyka badania i przykłady liczbowe*. ODDK, Gdańsk 1998, s. 164.

5. W. Behrens, P.M. Hawranek, *Poradnik przygotowywania przemysłowych studiów feasibility*, Warszawa 1993.
6. S.Z. Benninga, O.H. Sarig, *Corporate Finance, A Valuation Approach*, Mc Graw – Hill USA 1997.
7. Y. Bernard, J.-C. Colli, *Słownik ekonomiczny i finansowy*. Książnica, Katowice 1994.
8. D. Davies, *Sztuka zarządzania finansami*. PWN, Warszawa 1993.
9. P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Czytelnik, Warszawa 1995.
10. E. Eljasiak, W. Parteka, *Przepływy gotówkowe: ustalenie, analiza, planowanie, zarządzanie*. ODDK, Gdańsk 1998.
11. J. Ellis, D. Williams, *Strategia przedsiębiorstwa a analiza finansowa*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997.
12. R.K. Eskew, D.L. Jensen, *Financial Accounting*, 3rd Edition, Random House New York 1989.
13. D. French, *Dictionary of Accounting Terms*, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London 1985.
14. G. Golawska-Witkowska, A. Rzczycka, H. Zalewski, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. Oficyna wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2006.
15. B. Graham, D.L. Dodd, S. Cottle, *Security Analysis, Principles and Technique*, Mc Graw-Hill USA 1962.
16. K. Grzelak, A. Karmańska, *Analiza sprawozdania z przepływów pieniężnych*, Vademecum przedsiębiorcy i podatnika nr 4 (23), kwiecień 1998.
17. R.H. Hermanson, J.D. Edwards, L. Gayle-Rayburn, *Financial Accounting*, 4th Edition, IRWIN Homewood 1989.
18. R.H. Hermanson, J.D. Edwards, R.F. Salmonson, *Accounting Principles*, 4th Edition, IRWIN Homewood 1989.
19. V. Jog, C. Suszyński, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
20. R. Machała, *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*. PWN Warszawa 2004.

21. *Macmillan dictionary of modern economics*, 4th Edition, Macmillan Press London 1992.
22. W.B. Meigs, R.F. Meigs, *Accounting: The Basis for Business Decisions*, 7th Edition, Mc Graw-Hill USA 1987.
23. D. Myddelton, *Rachunkowość i decyzje finansowe*. PWE, Warszawa 1996.
24. M. Nowak, *Praktyczna ocena finansowej kondycji przedsiębiorstwa*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
25. Z. Nowicki, *Wybrane problemy terminologiczne, artykuł dyskusyjny*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, nr 41/1997.
26. B. Olzacka, R. Pałczyńska-Gościniak, *Jak oceniać firmę metodyka, badania i przykłady liczbowe*. ODDK, Gdańsk 1998.
27. M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. PWN, Warszawa 2004.
28. M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*. PWN, Warszawa 1997.
29. N.A. Skov, *Finanse i zarządzanie – finance and management: amerykańskie propozycje dla polskich firm prywatnych*, Placet Warszawa 1991.
30. J.L. Smith, R.M. Keith, W.L. Stephens, *Accounting Principles*, 3rd Edition Mc Graw-Hill USA 1989.
31. J. Śliwa, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa od diagnozy do projekcji*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
32. E. Śnieżek, *Jak czytać cash – flow*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997.
33. M.R. Tyran, *Handbook of Business and Financial Ratios*, adapted by M. Ward, Woodhead – Faulkner Hemel Hempstead 1992.
34. Ustawa z dn. 29.09.1994 o Rachunkowości, Dz. U. Nr 121, poz. 591 z późniejszymi zmianami.
35. T. Waśniewski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, 1997.

36. T. Waśniewski, W. Skoczyła, *Cash flow w przedsiębiorstwie, ustalenie i analiza*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1995.
37. H. Zalewski, *Finanse w spółkach i innych podmiotach gospodarczych*. ODDK, Gdańsk 1996.
38. H. Zalewski, *Kryterium płynności majątku przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Gdańskiej nr 543/1997.

mgr Piotr Lizakowski
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

Główne zagadnienia audytu wewnętrznego

Geneza audytu

Słowo „audyt” pochodzi z języka łacińskiego od słowa *auditus*, które oznacza słyszeć, słuchać, badać, przesłuchiwać¹. Natomiast w języku angielskim *audit* jest pojęciem, które oznacza rewidować, sprawdzać lub po prostu rewizja np. ksiąg rachunkowych².

Początków audytu wewnętrznego można upatrywać już 3500 lat przed naszą erą³. W starożytnych dokumentach mezopotamskich stosowano swoisty system weryfikacji prowadzonych transakcji. Pierwsze kontrole wewnętrzne wraz z elementami audytu wewnętrznego oraz zasadami podziału odpowiedzialności pochodzą prawdopodobnie również z tego okresu.

¹ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Wiedza Powszechna, Warszawa 1985, s. 43, W. Litewski, *Słownik encyklopedyczny prawa rzymskiego*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS, Kraków 1998, s. 26, J. Sondel, *Słownik łacińsko-polski dla prawników i historyków*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS, Kraków 2001, s. 93.

² Słownik angielsko-polski pod red. J. Fisiaka Collins. Oficyna Wydawnicza Graf Punkt, Warszawa 1999, s. 28.

³ K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny w 2007 roku. Standardy międzynarodowe – Regulacje krajowe*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007, s. 9.

Urzednicy Imperium Rzymskiego, pod przysięgą zobowiązywali się do dbałości o majątek państwa, zaś nadzór nad nimi należał do polityków. Rzymianie posiadli wiedzę na temat prowadzenia rachunkowości, lecz nie stworzyli instytucji audytora. K. Winiarska takimi słowami opisuje ówczesną sytuację: „Starożytny Rzym wyznawał „przesłuchiwanie rachunków” (ang. *learning of accounts*). Jeden urzędnik porównywał swoje dokumenty z dokumentami drugiego urzędnika. Taka weryfikacja miała zapobiegać defraudacji pieniędzy przez osoby odpowiedzialne za fundusze. Od „przesłuchiwania rachunków” pochodzi wyraz audyt ... *Quaestors* (ci, którzy słuchają) kontrolowali rachunki gubernatorów prowincji, sprawdzając, czy nie dokonano oszustw lub nie zużyto funduszy w niewłaściwy sposób”⁴.

Rozwijająca się we Włoszech w XIII wieku wymiana handlowa stworzyła warunki dla prowadzenia szczegółowej ewidencji transakcji prowadzonej za pomocą systemu podwójnego księgowania (ang. *double-entry book-keeping*). Działanie takie umożliwiło kupcom analizę przepływów pieniężnych pomiędzy dostawcami i odbiorcami oraz pozwalało kontrolować pracowników.

Audyt pełnił tak ważną funkcję, że nawet Krzysztofowi Kolumbowi podczas podróży do Nowego Świata towarzyszył audytor reprezentujący interesy królowej Izabeli.

W średniowiecznej Francji audyt wiązał się z upublicznieniem kont danej organizacji poprzez ich czytanie głośnym głosem. W takiej sytuacji audytorem była osoba zobowiązana do uważanego słuchania w czasie czytania kont, aby później wyrazić niezależną opinię⁵.

We wstępnej fazie kształtowania się instytucji audytu koncentrował się on na wykrywaniu i zapobieganiu nadużyć. Wiazało się to z przeprowadzaniem rewizji dokumentów, sprawdzaniu każdej transakcji na podstawie dokumentów źródłowych. Takie podejście wymagało od audytorów nie tylko wyszukiwania nieścisłości i błędów, ale także dużej wiedzy z zakresu księgowości.

⁴ K. Winiarska, *op. cit.*, s. 10.

⁵ K. Winiarska, *op. cit.*, s. 10.

Audyty we współczesnej formie datują się na okres rewolucji przemysłowej w Anglii. Jednostki organizacyjne zatrudniały księgowych do kontroli swojej dokumentacji finansowej. Ich działanie było czymś więcej niż wspomnianym wcześniej „przesłuchiowaniem dokumentów”. Audyt w tym okresie wiązał się z kontrolowaniem zapisów w dokumentacji księgowej z dokumentami źródłowymi.

Kolejnym dynamicznym okresem rozwoju audytu wewnętrznego był okres po pierwszej wojnie światowej, kiedy to miał miejsce rozwój gospodarki amerykańskiej. Liczne spółki upubliczniały audytowane sprawozdania finansowe, choć nie było takiego obowiązku. Inwestorzy, którzy nie do końca ufali optymistycznym informacjom o wynikach finansowych potrzebowali wiarygodnej i niezależnych informacji, które oferował właśnie audyt wewnętrzny.

Zalety audytu dostrzegła także w latach trzydziestych XX wieku Komisja Papierów Wartościowych i Giełd⁶ w USA, która wymagała, aby podmioty, które chcą wejść na giełdę, prezentowały zbadane sprawozdania finansowe.

Rozwój audytu wewnętrznego należy wiązać z rosnącą złożonością stosunków gospodarczych i finansów publicznych. Zwiększona ilość transakcji w organizacji skutkowałą wprost niemożnością kierownictwa do sprawowania właściwej kontroli.

W literaturze przedmiotu wyrażany jest pogląd, że genezy audytu wewnętrznego należy poszukiwać w audycie zewnętrznym⁷. Główną funkcją audytu zewnętrznego była ocena ksiąg finansowych, raportów finansowych i innych dokumentów finansowych przy zachowaniu wypracowanych kryteriów obiektywizmu. Odnosząc się zaś do procesu przekształcania audytu zewnętrznego w audyt wewnętrzny, za bardzo istotny jego czynnik należy uznać próby stworzenia nowych, efektywniejszych instrumentów zarządzania. Punktem wyjścia dla wspomnianych poszukiwań było stwierdzenie, że każda organizacja nastawiona jest na realizowanie wyznaczonych celów. Stopień realizacji celów organizacji uzależniony jest

⁶ Ang. US Securities and Exchange Commission – SEC.

⁷ Por. B. R. Kuc, [w:] S. Duchniewicz (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Menadżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 452 i n.

GŁÓWNE ZAGADNIENIA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

zaś między innymi od zwiększenia efektywności zarządzania ryzykiem, właściwego funkcjonowania systemu kontroli oraz stosowania nowoczesnych metod zarządzania. Wszystkie te elementy powinny podlegać systematycznej ocenie i monitorowaniu. W ten sposób powstały pierwsze narzędzia audytu wewnętrznego, którego celem było wspieranie zarządzania w organizacji poprzez dokonywanie okresowych ocen prewencyjnych mechanizmów i zapobieganie stratom.

Współczesna forma audytu wewnętrznego ma swój początek w 1941 roku, gdy to stworzono w USA Instytut Audytorów Wewnętrznych⁸. Audytorzy wewnętrzni stopniowo rozszerzali swoją działalność, aż doszło do oceny wszystkich aspektów działalności organizacji. Odbywało się to równoległe ze wzrostem rangi audytorów wewnętrznych, aż do pozycji równej audytorom zewnętrznym.

Nieprzypadkowo za główne zadania audytu uznaje się zadania zabezpieczające i doradcze. Komórka audytu wspomaga członków organizacji różnych szczebli w jak najlepszym wywiązywaniu się z powierzonych obowiązków. Audyt jest także niezwykle przydatny w określaniu efektywności funkcjonowania systemu kontroli w jednostce oraz wskazuje na konieczne zmiany. Według B. R. Kuca audyt wewnętrzny: „...ma propagować efektywne systemy kontroli przy zachowaniu optymalnego poziomu kosztów, ...pełnić rolę katalizatora procesów rozwojowych w organizacji. Z inspiracji audytu promowane są alternatywne rozwiązania w zarządzaniu przedsiębiorstwem”⁹. Mimo, że audyt wewnętrzny pozbawiony jest bezpośredniego wpływu na podejmowane decyzje, stanowi narzędzie krytycznej analizy działań kierownictwa organizacji.

W formie tabelarycznej rozwój instytucji audytu wewnętrznego w kontekście ewolucji jego celów przedstawiła K. Winiarska¹⁰, opierając się na podstawie opracowania J. Stępniewskiego¹¹.

⁸ Ang. The Institute of Internal Auditors – IIA.

⁹ Por. B. R. Kuc, [w:] S. Duchniewicz (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Menadżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 453 i n.

¹⁰ K. Winiarska, s. 14.

¹¹ J. Stępniewski, *Audyt i diagnostyka firmy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.

Tabela nr 1
Rozwój audytu wewnętrznego

Okres	Cel audytu wewnętrznego
XIII-XIV wiek	Publiczne czytanie kont i wydawanie opinii o kontach
1494-1850	Wykrywanie oszustw
1850-1905	Wykrywanie oszustw, detekcja błędów
1905-1933	Wydawanie opinii o ważności sprawozdań finansowych, wykrywanie oszustw i błędów
1940-1990	Wydawanie opinii o prawdziwości i regularności sprawozdań finansowych
1998-2002	Wydawanie opinii o prawdziwości rocznych sprawozdań finansowych, weryfikacja systemu kontroli wewnętrznej, prewencja oszustw i błędów
2002-2005	Uzyskiwanie przez kierownika jednostki obiektywnej i niezależnej oceny funkcjonowania w zakresie gospodarki finansowej pod względem legalności, gospodarności, celowości, rzetelności, a także przejrzystości i jawności
2006-	Badanie systemów zarządzania i kontroli oraz czynności doradcze

Źródłem: K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny w 2007 roku. Standardy międzynarodowe – Regulacje krajowe*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007, s. 14.

Niewłaściwe jest natomiast utożsamianie audytu wewnętrznego z kontrolą wewnętrzną. Różnice w tym zakresie zostały opisane przez liczne grono autorów¹².

Klasyfikacja audytu wewnętrznego

Podejmując problematykę klasyfikacji audytu wewnętrznego należy rozpocząć od uwagi o charakterze ogólnym, a mianowicie od stwierdzenia, że w literaturze przedmiotu nie wykrystalizowało się w tej materii jednolite podejście.

¹² Por. A. Sputkowski, Z. Wojtylak-Sputkowska, *Audyt wewnętrzny a kontrola, Rachunkowość Budżetowa* nr 15/2005. Grupa Wydawnicza INFOR, Warszawa 2005, s. 10-11.

GLÓWNE ZAGADNIENIA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

Doktryna amerykańska analizując podziały audytu wewnętrznego za punkt wyjścia wzięła jego funkcje¹³. Według tego kryterium można wyróżnić:

- audyt operacyjny (ang. operational auditing),
 - audyt działalności (ang. performance auditing),
 - audyt programów (ang. program auditing),
 - audyt wyników (ang. results auditing),
 - audyt kompleksowy (ang. comprehensive auditing),
 - audyt ukierunkowany na zarządzanie (ang. management-oriented auditing).
- Audyt wykonywany we wszystkich wspomnianych sferach nosi miano współczesnego audytu wewnętrznego (ang. modern internal auditing).

Obecnie funkcjonujące formy audytu można pogrupować w następujący sposób:

- audyty związane z finansami, które opierają się na analizie działalności jednostki na podstawie dokumentów księgowych,
- audyty zgodności, oceniają działalność jednostki pod kątem ich zgodności z obowiązującymi przepisami prawnymi, procedurami itp.,
- audyty operacyjne, które wiążą się z oceną efektywności działalności jednostki i jej wyników w obszarze osiągania celów operacyjnych.

Kolejny podział audytu przedstawia się w sposób następujący¹⁴:

- audyt kompleksowy (ang. comprehensive auditing),
- audyt ukierunkowany na zarządzanie (ang. management-oriented auditing),
- audyt z udziałem audytowanych (ang. participative auditing),
- audyt programów (ang. program auditing).

A. Fighta wypracował odmienną klasyfikację audytu wewnętrznego dzieląc go na sześć kategorii:

- przegląd kontroli wewnętrznej (ang. internal control reviews), który polega na ocenie prawidłowości systemów kontroli wewnętrznej,
- audyt finansowy (ang. financial audit), dotyczy przede wszystkim kwestiami rachunkowości, sprawozdawczości i ewidencjonowaniem transakcji finansowych,

¹³ Por. K. Winiarska, *op. cit.*, s. 22.

¹⁴ Szerzej K. Winiarska, *op. cit.*, s. 22-23.

- audyt zgodności (ang. compliance audit), którego zadaniem jest zbadanie działalności jednostki z przepisami i innymi procedurami,
- audyt operacyjny (ang. operational audit), wiąże się badaniem efektywności jednostki,
- audyt śledczy (ang. investigative audit), który przeprowadzany jest w razie określonych potrzeb. Jego wyniki mogą być podstawą wszczęcia postępowania sądowego lub dyscyplinarnego,
- audyt informatyczny (ang. information system audit – IT), który zajmuje się kontrolą systemów przetwarzania danych i wykorzystywaniem systemów informatycznych w działalności organizacji.

K. Czerwiński dzieli audyt na następujące kategorie¹⁵:

- audyt operacyjny,
- audyt finansowy,
- audyt informatyczny.

K. Czerwiński zauważa, że często pojawiający się w klasyfikacji audytów – audyt systemów – jest terminem funkcjonującym wyłącznie w nomenklaturze Komisji Europejskiej. W terminologii amerykańskiej nie spotykamy się z tego typu określeniem. Wspomniany autor zauważa, iż pojęcie audyt systemów jest pojęciem błędnym, swoistą tautologią, gdyż w praktyce można wyróżnić tylko audyt systemu finansowego, audyt systemu informatycznego oraz audyt systemu operacyjnego.

J. Stępniewski przyjmując za kryterium sukces organizacji wyróżnia¹⁶:

- audyt prawidłowości,
- audyt sprawności.

Audyt prawdziwości opiera się na badaniu istnienia reguł postępowaniu w organizacji i ich stosowania. Audyt sprawności polega na badaniu trafności i doskonalenia funkcjonujących reguł postępowania.

Kolejną klasyfikację audytu zaproponował D. A. Żytniec, opierając się na kryterium przedmiotu audytu:

- audyt finansowy (ang. financial audit),

¹⁵ K. Czerwiński, *Audyt Wewnętrzny*. InfoAudit, Warszawa 2005, s. 215 i nast.

¹⁶ Por. J. Stępniewski, *Audyt i diagnostyka firmy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 67-69.

GŁÓWNE ZAGADNIENIA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

- audyt niefinansowy (ang. non-financial audit).

Z uwagi na swoją doniosłość i znaczenie praktyczne dodatkowego rozwinięcia wymaga rozróżnienie pomiędzy audytem operacyjnym a finansowym.

Tabela nr 2
Różnice i zgodności pomiędzy audytem operacyjnym a finansowym

	Audyt operacyjny	Audyt finansowy
Różnice	Koncentruje się na badaniu oszczędności, wydajności i skuteczności	Koncentrują się na zgodności z regułami rachunkowości (np. przepisy prawa, standardy, polityki)
	Z reguły jego wyniki wykorzystuje się do poprawienia przyszłych działań	Z reguły ma charakter atestacyjny, potwierdza pewien stan rzeczy
	Trudno znaleźć o obiektywne kryteria	Kryteria są określane w regułach postępowania
	Zalecenia stanowią najistotniejszą część sprawozdania	Opinia (opis stanu faktycznego) stanowi najważniejszą część sprawozdania
	Wykorzystuje wszelkie dostępne źródła pomocne do ustalenia dowodów	Wykorzystuje się różne źródła, ale ostatecznie podstawą są dowodowy księgowy
	Koncentruje się na oszczędności, skuteczności i wydajności operacji	Koncentrują się na wiarygodności sprawozdania finansowego
	Podejście systemowe jest konieczne	Podejście systemowe nie jest konieczne
	Ocena systemów kontroli wewnętrznej jest celem samym w sobie	Badanie systemów kontroli jest czymś dodatkowym, zamierzeniem służącym celowi ogólnemu, jakim jest ocena wiarygodności sprawozdania finansowego
	Może być działaniem ukierunkowanym na przyszłość	Jest działaniem ex post

	Sprawdza nie tylko formalną ścieżkę podejmowania decyzji, ale także jej racjonalność	Z reguły nie weryfikuje racjonalności podejmowania decyzji, lecz ogranicza się do sprawdzenia formalnej ścieżki
Zgodności	Są działaniami o charakterze zapewniającym	
	Wykorzystują te same techniki i narzędzia	
	Powinny być niezależne od osób odpowiedzialnych za badany obszar	
	Profil audytorów jest podobny	
	Proces badania jest podobny	

Źródło: K. Knedler, M Stasiak, *Audyt wewnętrzny w praktyce. Audyt operacyjny i finansowy*. Polska Akademia Rachunkowości, Warszawa 2005, s. 12, za: K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny w 2007 roku. Standardy międzynarodowe – Regulacje krajowe*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007, s. 29-30.

Natomiast B. R. Kuc wyróżnia liczne kategorie audytu:

- audyt finansowy,
- audyt operacyjny,
- audyt zarządczy,
- audyt branżowy,
- audyt jakości,
- audyt marketingowy,
- audyt zgodności z celami, standardami i uzgodnieniami,
- audyt programu projektu,
- audyt systemu,
- audyt procesu,
- audyt wyrobu,
- audyt jakości,
- audyt bezpieczeństwa systemów informatycznych,
- audyt bezpieczeństwa pracy.

Według K. Knedlera i M. Stasiaka problemy z wyznaczeniem jednoznacznej klasyfikacji audytu wewnętrznego nie wynikają bynajmniej z braku definicji audytu wewnętrznego, lecz z ich wielości i różnorodności.

Zadania i funkcje audytu w Polsce

Zarządzanie współczesnymi organizacjami nie jest procesem łatwym¹⁷. Podstawowym zadaniem audytu wewnętrznego jest przekazywanie kierownikowi jednostki obiektywnych danych o działaniu jednostki, o wdrożonych systemach kontroli oraz ryzyku związanym z działalnością wspomnianej jednostki.¹⁸ Wśród zadań można wyróżnić zadania podstawowe i szczegółowe.

Do zadań podstawowych zalicza się:

- przeprowadzenie analizy i oceny funkcjonowania kontroli wewnętrznej,
- wydawanie opinii o zarządzaniu ryzykiem w organizacji,
- przedstawianie opinii o rzetelności sprawozdania finansowego,
- ocenę racjonalności zarządzania.

Audytem wewnętrznym w jednostce może być objęty każdy z procesów i obszarów jej działalności. Kluczowe znaczenie w wyborze obszarów poddanych badaniu ma ocena ryzyka.¹⁹

Z zadaniami audytu immanentnie związane są funkcje audytu.

K. Winiarska za funkcje audytu uważa²⁰:

- kierowanie zasobów do najważniejszych obszarów,
- wykonywanie pracy zgodnie z profesjonalnymi normami postępowania,
- niezależne badanie obszarów działalności mających znaczenie dla jednostki,
- dostarczanie informacji dla zarządzających jednostką o sposobach doskonalenia kontroli wewnętrznej,
- poszukiwanie przesłanek na potwierdzenie wniosków wynikających z audytu,
- współpraca z kierownictwem i pracownikami, mająca na celu właściwe funkcjonowanie kontroli wewnętrznej.

¹⁷ P. W. Kisiel, *Audyt wewnętrzny elementem Nowej Administracji*, [w:] Kuc B. R. (red.), *Kontrola, kontroling i audyt w zarządzaniu*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa, Warszawa 2006, s. 268-276.

¹⁸ Por. K. Winiarska, *op. cit.*, s. 40.

¹⁹ Por. D. McNamee, *Szacowanie ryzyka w audycie wewnętrznym i zarządzaniu*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2004.

²⁰ K. Winiarska, *op. cit.*, s. 41.

Za najistotniejszą funkcję nowoczesnego audytu wewnętrznego uznaje się bezstronną identyfikację, ocenę oraz testowanie systemów kontroli wewnętrznej.

Rolą audytu wewnętrznego nie jest natomiast sprawdzanie dokładności informacji oraz potwierdzenie poziomu zgodności. Audyt wewnętrzny nie jest nakierowany na wyszukiwanie oszustw, jednak w razie ich wystąpienia należy podjąć właściwe czynności. Funkcjonowanie audytu wewnętrznego w jednostce nie gwarantuje prawidłowego działania jednostki. Menadżerowie nie powinni w sposób bezkrytyczny polegać na audycie, lecz brać pod uwagę także wyniki kontroli, które są prowadzone bez względu na funkcjonowanie lub nie funkcjonowanie audytu w jednostce.

Zbyt duże oczekiwania kierownictwa wobec audytu mogą okazać trudne do spełnienia. Menadżerowie oczekują praktycznych i wymiernych efektów od działania audytorów. Praktyka różni się jednak często ze wspomnianymi wygórowanymi oczekiwaniami. Istota audytu w kontekście jego funkcji jest polega na tym, że audyt nie tylko monitoruje instytucję w zakresie występowania w niej uchybień, ale także poszukuje sposobów na usprawnienie jej działania. Bezsporną zaletą audytu jest dążenie do wprowadzenia takich usprawnień w jednostce, aby nakierować ją na osiąganie wyznaczonych celów, jednak przy niższych zaangażowanych nakładach. W ten sposób mamy do czynienia z wypracowywaniem wartości dodanej – tak ważnych dla każdej instytucji.

Potrzeba zapewnienia przez audyt bezstronności i obiektywizmu nie wyłącza możliwości dostarczania przez niego funkcji doradczej. Doskonała znajomość procesów występujących w jednostce jest niezwykle cenna dla kierownictwa. Doradztwo na etapie konstruowania kontroli wewnętrznej jest bardzo ekonomicznym sposobem na uzyskiwanie przez zarządzających jednostką informacji niezbędnych do podejmowania najlepszych, racjonalnych decyzji.

Instytucja audytu wewnętrznego po raz pierwszy znalazła swoje unormowanie w polskim ustawodawstwie w drodze nowelizacji ustawy z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych, która weszła w życie z dniem 1 stycznia 2002 r. Ówczesne pojmowanie audytu wewnętrznego sprowadzało się do ogółu działań, przez które kierownik jednostki miał

GLÓWNE ZAGADNIENIA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

uzyskać obiektywną i niezależną ocenę funkcjonowania jednostki w zakresie gospodarki finansowej pod względem: legalności, gospodarności, celowości, rzetelności, a także przejrzystości i jawności.

W obowiązującej ustawie o finansach publicznych przyjęto nieco odmienne pojęcie audytu wewnętrznego. Prawną definicję audytu wewnętrznego zawiera art. 48 ust. 1 ustawy z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych²¹, w myśl którego *audytem wewnętrznym jest ogół działań obejmujących: 1) niezależne badanie systemów zarządzania i kontroli w jednostce, w tym procedur kontroli finansowej, o których mowa w art. 47 ust. 3, w wyniku którego kierownik jednostki uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę adekwatności, efektywności i skuteczności tych systemów; 2) czynności doradcze, w tym składanie wniosków, mające na celu usprawnienie funkcjonowania jednostki.*

Jak słusznie zauważył C. Kosikowski²² nowa definicja akcentuje silniej niż dotychczas relacje między audytem wewnętrznym a kontrolą wewnętrzną (finansową), wskazując bardziej jednoznacznie na funkcje audytu wewnętrznego. Nie trudno się domyślić, iż intencją ustawodawcy było wzmocnienie wewnętrznej kontroli finansowej realizowanej w strukturach administracji publicznej przez pracowników komórek finansowych i umożliwienie kierownikowi jednostki sprawnie i efektywnie zarządzać jednostką w oparciu o wnioski płynące z audytu wewnętrznego.

Istotę audytu i jego kluczowe znaczenie dla sfery publicznej trafnie określa B. R. Kuc²³, według którego: *audyt jest badaniem i oceną adekwatności i efektywności systemu kontroli wewnętrznej instytucji oraz jakości działania przy realizacji powierzonych jej zadań.* Audyt zajmuje szczególne miejsce w sektorze publicznym, albowiem jest istotnym instrumentem mającym na celu wzmocnienie kontroli wewnętrznej.

Polski ustawodawca niewątpliwie nawiązuje do definicji opracowanej przez IIA²⁴, która brzmi następująco: *Audyt wewnętrzny jest*

²¹ Dz. U. z 2006 r. Nr 249 poz. 2104 ze zm.

²² Szerzej C. Kosikowski, *Finanse publiczne. Komentarz*. Wydawnictwo prawnicze LexisNexis, Warszawa 2003.

²³ B. R. Kuc, *Audyt wewnętrzny. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Menedżerskie PM, Warszawa 2002, s. 72.

²⁴ Instytut Audytorów Wewnętrznych.

działalnością niezależną, obiektywnie zapewniającą i doradczą, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Pomaga on organizacji w osiągnięciu jej celów poprzez systematyczne i zdyscyplinowane podejście do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i governance (kierowania organizacją)²⁵. Świadczy o tym chociażby podkreślenie znaczenia słów „niezależna” i „obiektywna”.

Schemat nr 1
Atrybuty audytu wewnętrznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie definicji audytu wewnętrznego wg IIA

Podstawowe zasady funkcjonowania audytu wewnętrznego w polskiej administracji publicznej, oprócz wymienionej ustawy, reguluje rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 24 czerwca 2006 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzania audytu wewnętrznego²⁶.

Ponadto na podstawie delegacji zawartych w ustawie o finansach publicznych Minister Finansów wydał następujące rozporządzenia:

²⁵ Definicja opracowana przez The Institute of Internal Auditors, a zaczerpnięta z „Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego” stanowiących załącznik do komunikatu nr 11 Ministra Finansów z dnia 26 czerwca 2006 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF Nr 7 poz. 56).

²⁶ Dz. U. z 2006 r. Nr 112 poz. 765. Niniejsze rozporządzenie było poprzedzone rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 5 lipca 2002 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzania audytu wewnętrznego (Dz. U. Nr 111, poz. 973), które obowiązywało w okresie od 3 sierpnia 2002 r. do dnia 30 czerwca 2006 r.

GŁÓWNE ZAGADNIENIA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

- 1) z dnia 24 czerwca 2006 r. w sprawie kwot, których przekroczenie powoduje obowiązek prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych (Dz. U. z 2006 Nr 112 poz. 763),
- 2) z dnia 24 czerwca 2006 r. w sprawie trybu sporządzania oraz wzoru sprawozdania z wykonania planu audytu wewnętrznego (Dz. U. z 2006 r. Nr 112 poz. 764).

Ustawa nie wymienia w sposób bezpośredni konkretnych form audytu wewnętrznego. Jedynie pośrednio posiłkując się „starą” definicją audytu oraz jej uszczegółowieniem zawartym rozporządzeniu wynika, że ustawodawca odnosi się do trzech rodzajów audytu²⁷:

- audytu finansowego – czyli badania dowodów księgowych oraz zapisów w księgach rachunkowych,
- audytu systemów – czyli oceny systemu gromadzenia środków publicznych i dysponowania nimi oraz gospodarowania mieniem,
- audytu działalności – czyli oceny przestrzegania zasady celowości i oszczędności w dokonywaniu wydatków, uzyskiwania możliwie najlepszych efektów w ramach posiadanych środków oraz przestrzegania terminów realizacji zadań.

Audyt wewnętrzny jest narzędziem zarządzania służącym kierownikowi jednostki sektora finansów publicznych do uzyskania racjonalnego zapewnienia, że²⁸:

- cele postawione przez jednostkę są wykonane,
- zasady i procedury wynikające z przepisów prawa powszechnie obowiązującego lub przyjęte przez kierownika jednostki są wdrażane i przestrzegane,
- mechanizmy i procedury stanowiące system kontroli wewnętrznej są adekwatne i skuteczne dla prawidłowego działania jednostki.

²⁷ Por. K. Knedler, *Audyt wewnętrzny i kontrola finansowa w świetle dostosowań do standardów Unii Europejskiej*. Służba Cywilna, Jesień-Zima 2002/2003, Nr 5, s. 24.

²⁸ *Podręcznik audytu wewnętrznego w administracji publicznej*. Ministerstwo Finansów, Warszawa 2003, s. 6.

Obowiązek prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych jest uzależniony od spełnienia ściśle określonych warunków i przekroczenia jednej z dwóch kwot²⁹, a mianowicie:

- 1) 40 000 tys. zł w przypadku łącznej kwoty środków publicznych gromadzonych w ciągu roku kalendarzowego, lub
- 2) 40 000 tys. zł w sytuacji łącznej kwoty wydatków i rozchodów środków publicznych, dokonywanych w ciągu roku kalendarzowego.

Jednostki są zobowiązane do rozpoczęcia prowadzenia audytu wewnętrznego przed upływem trzeciego kwartału roku następującego po roku, w którym nastąpiło przekroczenie jednej z dwóch wymienionych kwot.

Rozważając problematykę audytu wewnętrznego nie sposób pominąć standardów kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych. Zobowiązane do stosowania audytu wewnętrznego jednostki, jako wyznacznik oceny istniejących systemów kontroli wewnętrznej zobowiązane są przyjąć międzynarodowe standardy kontroli wewnętrznej, które choć nie mają charakteru normatywnego (powszechnie obowiązującego) to stanowiły podstawę do opracowania przez Ministerstwo Finansów standardów audytu i kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych³⁰.

W literaturze za standardy pojmuje się jako *jednolite zasady, wytyczne jego organizacji i działania, umożliwiające dokonanie obiektywnej, niezależnej oceny danej jednostki*³¹. Natomiast w sensie normatywnym

²⁹ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 24 czerwca 2006 r. w sprawie kwot, których przekroczenie powoduje obowiązek prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych (Dz. U. z 2006 Nr 112 poz. 763).

³⁰ Komunikat nr 13 Ministra Finansów z dnia 30 czerwca 2006 r. w sprawie standardów kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF z 2006 Nr 7 poz. 58) oraz Komunikat nr 11 Ministra Finansów z dnia 26 czerwca 2006 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF z 2006 r. Nr 7 poz. 56).

³¹ C. Kosikowski, *Finanse publiczne. Komentarz*. Wydawnictwo prawnicze LexisNexis, Warszawa 2003, za E. Chojna-Duch, *Struktura dotacji budżetowej, Studium teoretycznoprawne*, Warszawa 1988, s. 58 i n.

GLÓWNE ZAGADNIENIA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

Standardy kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych zawiera załącznik do komunikatu Ministra Finansów.

Celem standardów jest zapewnienie spójnego i jednolitego modelu kontroli finansowej w jednostkach. Minister Finansów przypisuje im rolę³² w zakresie:

- określenia podstawowych zasad właściwej praktyki audytu wewnętrznego,
- dostarczenia ramowych zasad wykonywania i upowszechniania szerokiego zakresu działań audytu wewnętrznego przysparzających organizacji wartości dodanej,
- stworzenia podstaw oceny działalności audytu wewnętrznego,
- troski o lepsze procesy i działania w organizacji.

Standardy stanowią wskazówkę i pomoc w tworzeniu ocen systemów kontroli finansowej, a także wyznaczają obszary i kierunki zmian lub uzupełnienia tych systemów. Ponadto procedury kontroli wewnętrznej ustalone w drodze wewnętrznych zarządzeń kierowników są konstruowane na bazie standardów.

Bibliografia

1. Chojna-Duch E., *Struktura dotacji budżetowej. Studium teoretycznoprawne*, Warszawa 1988.
2. Czerwiński K., *Audyt Wewnętrzny*. InfoAudit, Warszawa 2005.
3. Fisiaka J. (red.), *Collins Słownik angielsko-polski*. Oficyna Wydawnicza Graf Punkt, Warszawa 1999.
4. Kisiel P. W., *Audyt wewnętrzny elementem Nowej Administracji*, [w:] Kuc B. R. (red.), *Kontrola, kontroling i audyt w zarządzaniu*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa, Warszawa 2006.
5. Knedler K., *Audyt wewnętrzny i kontrola finansowa w świetle dostosowań do standardów Unii Europejskiej*. Służba Cywilna, Jesień- Zima 2002/2003, Nr 5.

³² Załącznik nr 1 do Komunikatu nr 13 MF, *op. cit.*

6. Knedler K., Stasiak M., *Audyt wewnętrzny w praktyce. Audyt operacyjny i finansowy*. Polska Akademia Rachunkowości, Warszawa 2005.
7. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Wiedza Powszechna, Warszawa 1985.
8. Kosikowski C., *Finanse publiczne. Komentarz*. Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2003.
9. Kuc B. R., [w:] S. Duchniewicz (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Menadżerskie PTM, Warszawa 2005.
10. Kuc B. R., *Audyt wewnętrzny. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Menedżerskie PM, Warszawa 2002.
11. Litewski W., *Słownik encyklopedyczny prawa rzymskiego*. Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS, Kraków 1998.
12. McNamee D., *Szacowanie ryzyka w audycie wewnętrznym i zarządzaniu*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2004.
13. Sondel J., *Słownik łacińsko-polski dla prawników i historyków*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS, Kraków 2001.
14. Sputkowski A., Wojtylak-Sputkowska Z., *Audyt wewnętrzny a kontrola*, Rachunkowość Budżetowa nr 15/2005. Grupa Wydawnicza INFOR, Warszawa 2005.
15. Stępniewski J., *Audyt i diagnostyka firmy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
16. Winiarska K., *Audyt wewnętrzny w 2007 roku. Standardy międzynarodowe – Regulacje krajowe*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.

dr hab. Stanisław Piocha
prof. WSAiB w Gdyni
dr Joanna Dyczkowska
adiunkt w Izbie Politechniki Koszalińskiej

Konkurencyjność przedsiębiorstwa a motywowanie pracowników w warunkach kryzysu

Streszczenie

W artykule przedstawiono sposób, w jaki przedsiębiorstwa starają się uzyskać przewagę nad konkurencją w zależności od skali, a także rolę motywacji, jaką pełni jedna z funkcji zarządzania, mająca wpływ na efektywność pracowników i na efekt w postaci zysku. W badaniach dotyczących przedsiębiorstw w okresie kryzysu zostały przedstawione działania w stosunku do pracowników i ich ocena dokonana przez pracowników.

The Competition Firm and Motivation of Employees during the Recession

The paper present, in what way firms apply for obtain predominance above the competition according to the scale. The part of motivation, what is one the function of the management, which have an influence on resulting employees and the result as the profit. In the scientific research about the firm during the recession described the activity in relation to employees and them estimation by employees.

Wstęp

Wpływ wiedzy na konkurencyjność przedsiębiorstwa uwidacznia się poprzez wyższą skuteczność działań, skrócenie tempa reagowania na bodźce wewnętrzne i zewnętrzne, szybsze wprowadzania innowacji, oszczędność zasobów, a w konsekwencji efektywniejsze funkcjonowanie. Skutecznym sposobem wsparcia procesu pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy są nowoczesne technologie pozwalające gromadzić i przetwarzać informacje oraz w szybki sposób przekazywać je dalej. Wdrażanie, opartych na nowoczesnych technologiach, systemów informacyjnych w parze z adekwatnymi szkoleniami, zmianami struktury organizacyjnej oraz kultury organizacyjnej pozwala lepiej sobie radzić w okresie kryzysu i przyczyniać się do wyższej konkurencyjności. Bardziej konkurencyjne przedsiębiorstwo, bardziej zmotywowani pracownicy, to bardziej efektywna i wydajna praca oraz możliwość wyprzedzenia konkurencji.

1. Konkurencyjność przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce

Przewaga konkurencyjna wypływa z szeregu czynności, jakie przedsiębiorstwo realizuje w projektowaniu, produkcji, marketingu, dostarczaniu i obsłudze swoich produktów. Każda z tych czynności może przyczynić się do relatywnej pozycji kosztowej przedsiębiorstwa na rynku, jak i stworzenia podstawy jego różnicowania. Łańcuch wartości dokonuje dekompozycji przedsiębiorstwa na jego strategiczne sfery działalności, w tym logistykę dystrybucji w celu zrozumienia kształtowania się kosztów oraz istniejących i potencjalnych źródeł zróżnicowania oferty dla klienta. Przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną realizując te strategiczne czynności po niższych kosztach, ale lepiej od konkurentów. Przystosowanie przedsiębiorstwa do działań w warunkach gospodarki rynkowej wymaga szeregu umiejętności. Wśród nich istotne znaczenie posiadają przede wszystkim: umiejętność odczytywania sygnałów pochodzących z rynku, aktywność w zwiększaniu i umacnianiu pozycji rynkowej, dobór i wykorzystanie skutecznego instrumentarium marketingowego, skłonności

do współdziałania z rynkowymi partnerami, a także pozyskiwanie na korzystnych warunkach środków finansowania działalności. Polskie przedsiębiorstwa w ograniczonym zakresie stosują sprawdzone w gospodarce rynkowej zasady i sposoby postępowania zwiększające zdolności konkurencyjne, tym samym przyczyniające się do wzrostu działań na rynku. Brak szerszego zorientowania na konsumenta i przyjmowanie za punkt wyjścia działań głównie własnych możliwości, wynikających z wewnętrznych uwarunkowań, nie wymusza w wielu przypadkach w przedsiębiorstwach poszukiwania nowych obszarów aktywności rynkowej oraz nowych możliwości i sposobów zaspokajania potrzeb nabywców. W wąskim ujęciu konkurencyjność można definiować jako zdolność przedsiębiorstwa do funkcjonowania w danej branży w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Im większa konkurencyjność przedsiębiorstwa tym jego pozycja na rynku jest pewniejsza, a funkcjonowanie mniej narażone na bodźce zewnętrzne i niepomyślną koniunkturę. Na konkurencyjność firm wpływa wiele czynników m.in.:

- innowacyjność i zaawansowanie technologiczne danego podmiotu gospodarczego,
- sieć kontaktów i kooperantów,
- ceny produktów i usług,
- jakość produktów i usług,
- inwestycje własne oraz możliwość pozyskania kapitału,
- dostępność i sposób finansowania działalności.

Najnowsze koncepcje na temat konkurencyjności zakładają, że zdobywanie przewagi konkurencyjnej wiąże się z doskonale skorelowanym z działaniami – modelem zarządzania. W przypadku przedsiębiorstwa ważna jest umiejętność perspektywicznego myślenia realizowanego jednocześnie przez¹:

- wyprzedzanie konkurencji w aspekcie globalnym,
- koncentrowanie się na tempie wprowadzanych na rynek produktów,
- upowszechnienie wśród kadry menedżerskiej zalet i cech produktów,

¹ R. W. Griffin, *Management*. Wyd. Houghton Mifflin Company, Boston 1993, s. 186.

- dopasowanie i wdrażanie środków marketingowych,
- dopasowanie i wdrażanie środków komunikacji.

We współczesnych warunkach gospodarowania konkurencyjność przedsiębiorstw nie ogranicza się już tylko do zasięgu krajowego, ale wobec procesów globalizacji konieczna jest perspektywa międzynarodowa. Zmianom ulegają sposoby konkurowania. Do konkurencji w skali globalnej już nie wystarczają krajowe czynniki popytowe i podażowe, ale konieczne i możliwe do wykorzystania są uwarunkowania ekonomiczne kraju, w którym przedsiębiorstwa mają swoją siedzibę oraz w kraju, w którym realizują swoją sprzedaż. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ma siedzibę w kraju ogarniętym kryzysem, automatycznie problemy dotyczą działalności całego przedsiębiorstwa na terenie innych państw. Nie wszystkie sektory gospodarcze mają takie same tempo rozwoju i spadku, stąd też ich dynamika w działaniach na rynkach międzynarodowych istotnie się różni. Obecnie przez udział przedsiębiorstw międzynarodowych na rynku krajowym, wszystkie przedsiębiorstwa muszą określić te elementy przewagi konkurencyjnej, które posłużą do wyjścia z kryzysu i osiągnięcia ich konkurencyjnej pozycji w skali międzynarodowej. Pomiędzy poszczególnymi wymiarami konkurencyjności istnieją współzależności. W zależności od poziomu analizy mogą być stosowane różne miary, co zostało przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1 Poziomy analizy a miary konkurencyjności

Poziom analizy	Pozycja konkurencyjna	Potencjał konkurencyjny	Proces konkurencyjny
Kraj	-udział w eksporcie, -udział w światowej produkcji przemysłowej, -bilans handlowy, -stopa wzrostu eksportu, -stopa zysku.	-przewaga komparatywna, -konkurencyjność kosztowa, -produktywność, -konkurencyjność cenowa, -rozwój technologiczny, -dostęp do zasobów.	-zaangażowanie w międzynarodowy podział pracy, -polityka państwa, -edukacja, kształcenie
Przemysł	-udział w eksporcie, -bilans handlowy, -stopa wzrostu	-konkurencyjność kosztowa, -produktywność, -konkurencyjność	-zaangażowanie w podział pracy

KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA A MOTYWOWANIE ...

	eksportu, -stopa zysku.	cenowa, -rozwój technologiczny.	
Firma	-udział w eksporcie, -bilans handlowy, -stopa wzrostu eksportu, -stopa zysku.	-konkurencyjność kosztowa, -produktywność, -konkurencyjność cenowa, -rozwój technologiczny.	-przewaga z tytułu stosunków własnościowych, -zaangażowanie w podział pracy, -marketing, -stosunki w sferze zarządzania, -bliskość do klienta, -korzyści skali.
Produkt	-udział w eksporcie, -stopa wzrostu eksportu, -stopa zysku.	-konkurencyjność kosztowa, -produktywność, -konkurencyjność cenowa, -konkurencyjność względem jakości, -rozwój technologiczny.	-produkt wiodący

Źródło: Pr. zbior. pod red. T. Sporka, *Ewolucja przewagi konkurencyjnej polskiej gospodarki a procesy jej otwierania w drugiej połowie lat 90.* Wyd. AE, Katowice 2001, s.21-23.

Współcześnie konkurencja jest zjawiskiem przenikającym wszystkie dziedziny działalności ludzi i społeczeństw. Przedsiębiorstwa mogą zastosować strategię konkurencji, jeżeli uda im się dostrzec nowy schemat segmentacji lub możliwość wykorzystania nowego segmentu. Na rynku można zaobserwować ograniczenie korzyści skali w zakresie niektórych technologii, takich jak skomputeryzowany proces produkcji, czy projektowania. Zjawisko to, podobne jak rosnące możliwości wykorzystywania wewnętrznych zależności między jednostkami biznesowymi oraz rozwój globalnej konkurencji, będzie przyczyniało się do pojawienia się nowych obszarów realizacji strategii konkurencji.² Charakter przewagi konkurencyjnej, jaką firma stosująca strategię koncentracji ma nad konkurentami nastawionymi na działalność w wielu segmentach, zależy od:

² M. E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników.* Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 324-325.

- zakresu rozwiązań kompromisowych, jakie musi wypracować konkurent kierując swoje działania do wielu segmentów, by obsługiwać jednocześnie segment, w którym działa firma stosująca strategię koncentracji oraz pozostałe segmenty,
- przewagi konkurencyjnej, jaką zdobywa konkurent w związku ze wspólnymi działaniami wartościowymi między segmentami, w których działa.

W im większym stopniu łańcuch wartości firmy stosującej strategię koncentracji różni się od łańcuchów odpowiednich do obsługiwanie innych segmentów, tym bardziej trwała jest jej przewaga.

2. Rola motywowania pracowników w przedsiębiorstwie

Zarządzanie obejmuje cztery podstawowe funkcje: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie. Trzeba koniecznie zauważyć, że funkcje zarządzania nie zawsze pojawiają się w takiej kolejności. Prawdopodobne jest, że w dowolnym momencie menedżer będzie uczestniczył jednocześnie w kilku różnych typach działalności. Na dobrą sprawę konkretne przypadki pracy menedżerskiej dzieli tyleż różnic, co i podobieństw. Podobieństwa, które występują w większości sytuacji są fazami procesu zarządzania. Motywowanie jest rozumiane jako oddziaływanie na pracowników w celu wywarcia na nich określonych postaw i zachowań. Postawy i zachowania mają zasadnicze znaczenie w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, gdyż od pragnienia pracy, zdolności wykonywania pracy oraz oceny i uznania jej efektów zależy skuteczność oraz efektywność systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Systemy nagradzania są w oczywisty sposób związane z teorią motywacji opartą na koncepcji oczekiwań. Oczekiwana relacja osiągnięć do wysiłku kształtuje się pod silnym wpływem oceny osiągnięć pracownika, która jest zwykle częścią systemu nagradzania. Zgodnie z przewidywaniami teorii oczekiwań, każda nagroda lub potencjalna nagroda ma nieco odmienną wartość dla poszczególnych osób. Herzberg podzielił czynniki motywujące na dwie grupy, nazwane czynnikami motywującymi i higienicznymi (tabela 2).

Tabela 2
Dwuczynnikowa teoria Herzberga

Czynniki higieniczne	Definicja
Polityka i administracja przedsiębiorstwa	Dostępność i jasność sformułowanej polityki przedsiębiorstwa; jakość komunikacji oraz sprawność organizacyjna
Nadzór	Dostęp do szefa, jego umiejętności i osobowość
Stosunki międzyludzkie	Stosunki z przełożonymi, podwładnymi i kolegami; jakość życia towarzyskiego w pracy
Wynagrodzenia	Całość wynagrodzeń – płaca, fundusz emerytalny, samochód służbowy i inne świadczenia
Pozycja	Pozycja czy ranga w porównaniu z innymi osobami, której symbolem jest tytuł służbowy, rodzaj samochodu służbowego, rozmiary i wyposażenie gabinetu
Pewność pracy	Brak zagrożenia utratą stanowiska czy pracy w ogóle
Życie osobiste	Wpływ pracy na życie rodzinne – stres, częste przeprowadzki, nienormowany czas pracy
Warunki pracy	Fizyczne środowisko pracy – zagrożenia dla życia
Czynniki motywujące	Definicja
Osiągnięcia	Poczucie doprowadzenia czegoś do pozytywnego zakończenia, wykonania zadania, rozwiązanie zadania. Świadomość osiągnięć jest proporcjonalna do wielkości wyzwania.
Uznanie	Docenianie wkładu danej osoby. Uznanie wyrażone przez przedsiębiorstwo lub kolegów
Zainteresowanie pracą	Praca interesująca, różnorodna, możliwość kontaktu z innymi ludźmi
Odpowiedzialność	Możliwość postępowania w pracy według własnego uznania; prawo do podejmowania decyzji; odpowiedzialność za prace innych
Awanse	Wyższe stanowisko lub pozycja oraz perspektywa jego uzyskania

Źródło: Opracowanie własne na podst. D. M. Steward, *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*. Wyd. PWE, Warszawa 1997, s.173.

Czynniki motywujące zapewniają poszczególnym osobom trwalsze zadowolenie. Czynniki higieniczne, jeśli były nieodpowiednie, powodowały niezadowolenie. Jeśli jednak nasiliły się u danej osoby czynniki higieniczne,

powodują jedynie ograniczenie niezadowolenia lub dają zaledwie krótkotrwałe uczucie zadowolenia.

We wszystkich tych czynnikach przywództwo odgrywa istotną rolę. Właściwe przywództwo rozwiązuje większość problemów związanych z niezadowoleniem powstającym w trakcie tego, że jest się nadzorowanym i współpracuje z innymi. Prestiż związany z pozycją, czy rangą w stosunku do innych osób jest czymś nieuchronnym w organizacjach. W procesie zarządzania zespołami ludzkimi równie ważne stają się znajomość umiejętności, zdolności, możliwości, oczekiwań i potrzeb podwładnych. Należy bowiem pamiętać, że funkcjonowanie kierownika w dużej mierze uzależnione jest od tego, na ile spełnia on oczekiwania podwładnych, także jeśli chodzi o ich przyszłe plany związane z pracą zawodową. Teoria oczekiwań uznaje, że skutkiem zachowania jednostek są rozmaite wyniki w układzie organizacyjnym. Osoba o dużych osiągnięciach w pracy może uzyskać większe podwyżki płacy, szybsze awanse i więcej pochwał od przełożonych. Z drugiej strony jednak może być bardziej narażona na stres i niechęć współpracowników.

Z pełnieniem ról w dużym stopniu wiąże się kwestia statusu w zespole, a stąd już krótka droga do zagadnienia władzy i przywództwa. Wraz z dynamicznymi zmianami podczas współdziałania status ten może się zmieniać. Najczęściej na czas pracy status powinien słabnąć, ponieważ jeśli jest zbyt sztywny, może ograniczać możliwości podejmowania się różnych zadań i elastycznego przystosowania się do konkretnych wymagań chwili. W nowocześnie zarządzanych firmach coraz większe znaczenie w kreowaniu ich sukcesu mają wykwalifikowani i zaangażowani oraz dobrze wyszkoleni i przedsiębiorczy menedżerowie, pełniący role przywódcze. W większości naszych firm w nadmiernym stopniu występuje kierowanie – opierające się na dyrygowaniu i kontrolowaniu – w niedostatecznym zaś przywództwo. Tymczasem dla osiągnięcia sukcesu przez firmy potrzebny jest wysiłek intelektualny i pomysłowość wszystkich pracowników, ich dynamiczne zaangażowanie, które oznacza silne wiązanie się z kierownictwem w realizacji celów firmy, włączanie się w proces kreowania i wprowadzania zmian oraz szybkie dostosowywanie się do

warunków zmieniających się w czasie³. Potrzebne jest więc kierowanie oparte na współdziałaniu, które oznacza, że kierownicy rezygnują z hierarchicznej struktury władzy i przyznają pracownikom większą swobodę w podejmowaniu decyzji, pomagają im w zdobyciu wiedzy, powodują, że oni sami są w stanie osiągnąć założone cele. Inspirują pracowników dzięki własnej wizji i energii, dostrzegają nowe możliwości wydobywania z ludzi tego, co najlepsze i zamieniają je na konkretne działania. Menedżerowie będą musieli stawać się liderami, którzy⁴:

- stale mają pełną wiedzę o wydarzeniach,
- wyznaczają zespołowi jasny, jednoznaczny kierunek i dbają o to, by utrzymywał się on na tym samym kursie,
- dają wsparcie, otwierają drzwi, oczyszczają drogę bez przejmowania obowiązków od pracowników, którym zostały one przekazane,
- podejmują decyzje, których inni z braku czasu, informacji lub wiedzy nie są w stanie podjąć,
- stale oceniają wyniki, nagradzają postępy oraz wspierają rozwój jednostek zespołu, tworzą atmosferę zaufania dzieląc się sukcesem oraz informacjami i wiedzą.

3. Wartość zasobów ludzkich i ich motywowanie w okresie kryzysu

System polityki zatrudnienia w wyniku zachodzących przemian staje się coraz bardziej kompleksowy. Kompleksowy charakter mają zarówno jego podmioty, narzędzia, jak i cele. Mimo podkreślenia roli czynników lokalnych, większe znaczenie zostaje przypisane strategiom i planom wypracowanym na poziomie centralnym. Zachodzące na rynku pracy zmiany wynikające przede wszystkim z globalizacji, integracji, wzrostu czynnika wiedzy i informatyzacji, tworzą silniejszą więź na rynku pracy. Oznacza to dla podmiotów polityki zatrudnienia konieczność integracji

³ Por. J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*. Wyd. PWE, Warszawa 1998, s. 481.

⁴ T. Lambert, *Problemy zarządzania*. Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 137.

i specjalizacji zarówno w skali kraju, jak też na poziomie ponadnarodowym. Zjawiska migracji i wzrost przepływów siły roboczej między krajami sprawia, że państwa muszą ze sobą szerzej współpracować. Europeizacja i integracja powodują konieczność współpracy zarówno między krajami, jak i instytucjami ponadnarodowymi i międzynarodowymi. Najważniejszymi celami wynikającymi ze wzrostu znaczenia kapitału ludzkiego, jak też takich trendów, jak m.in. globalizacja i informatyzacja, starzenie się społeczeństwa jest przede wszystkim zwiększenie zatrudnienia, co nie powinno dziwić w społeczeństwie, w którym podaż pracy staje się z przyczyn biologicznych ograniczona. Pracownicy starsi wiekiem posiadają wyższe kwalifikacje oraz doświadczenie wynikające ze stażu pracy.

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy od zasobów ludzkich, inwestycji w wiedzę, edukację, poziom kwalifikacji, czyli czynników zależnych w dużej mierze od cech osobowych członków gospodarstw domowych. Ludzie chcąc być konkurencyjni na rynku pracy, oferują firmom swoje kwalifikacje, wiedzę i zdolności.⁵ Wiedza podmiotu jest pewnym zasobem, na który składają się zgromadzone dane dotyczące zarówno otoczenia, jak i związków w nim zachodzących. Wiedza w przedsiębiorstwie przejawia się jako:

- kompetencje i umiejętności członków firmy,
- doświadczenie i relacje z innymi podmiotami funkcjonującymi w otoczeniu firmy,
- systemu zarządzania,
- przepływ informacji,
- kultura organizacji.

Wiedza w firmie wpływa na zwiększenie wartości dodanej przedsiębiorstwa, będąc podstawą kapitału intelektualnego i bezpośrednio wpływa na osiągnięcie sukcesu na rynku. Dzięki rozwojowi technologii informatycznej wraz z globalizacją sieci, jaką jest internet wiedza jest zasobem pozyskiwanym szybko, oparta na informacjach skumulowana w ludzkiej świadomości z możliwością konkretnego zastosowania w praktyce, tworzy dostęp do pozostałych zasobów przedsiębiorstwa,

⁵ *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Pr. zbior. pod red. E. Skawińskiej. Wyd. PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 20.

zwiększając ich wydajność i efektywność.⁶ Kryzys weryfikuje również podmioty działające w poszczególnych gałęziach przemysłu. Z gospodarczej zawieruchy zwycięsko wychodzą ci, którzy potrafią wykorzystać słabości konkurentów. Gorsza koniunktura to bowiem okres przejść, w którym zyskują przedsiębiorstwa o stabilnej pozycji w danej branży oraz o odpowiednio wysokich zasobach środków własnych. Pułapką w kryzysowym zarządzaniu może się okazać cięcie kosztów tam, gdzie oznacza to krótkoterminowe oszczędności i odłożone w czasie długoterminowe straty. Klasycznym przykładem, na który można wskazać są w firmie produkcyjnej wydatki na badania i rozwój. Łatwo jest je ograniczyć, zazwyczaj nie stanowią one istotnej pozycji gotówkowej, ale w średnim i dłuższym okresie taka decyzja będzie miała fatalne skutki. Dlatego największym wyzwaniem dla menedżerów zarządzających w kryzysie staje się zidentyfikowanie wydatków na projekty strategiczne, których nie można ograniczyć, ponieważ staną się one dźwignią wzrostu w momencie powrotu koniunktury. Wyjście od weryfikacji strategii w procesie restrukturyzacji umożliwia przedsiębiorstwu wyznaczenie kierunku, w którym mogą podążać działania optymalizujące. Szczególnie te dające krótkookresowe korzyści (np. zmniejszenie kosztów) bez uszczerbku dla konkurencyjności firmy. Co więcej, ten sposób działania umożliwia wskazanie obszarów, gdzie dodatkowe środki przedsiębiorstwo powinno przeznaczyć. Wyjście naprzeciw tym oczekiwaniom wiąże się z koniecznością zmiany całej struktury organizacyjnej. Jako przykład można podać wprowadzenie dywizji produktowych, gdy przedsiębiorstwo zamierza się skupić na kilku wybranych segmentach i obsługiwać je w pełnym zakresie, zmiany procesów, polegające np. na nowym podejściu do klientów kluczowych, obsługi posprzedażowej, polityki cenowej, pozycji w łańcuchu wartości, partnerów strategicznych, filozofii zarządzania firmą. Okres gospodarczej bessy to doskonały czas na przeprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie, o których w czasie lepszej koniunktury nawet nie można było myśleć. Firma nie zmieniająca się to firma martwa, a dla osób zarządzających kryzys to tylko kolejny etap rozwoju. Zarządzający w czasie

⁶ T. Rojek, *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*. Przegląd Organizacji 2001, nr 1.

kryzysu podejmują przeważnie działania zmierzające do jak najszybszej poprawy efektywności kosztowej oraz podniesienia dyscypliny finansowej. Właśnie teraz łatwiej jest podjąć decyzję o redukcji zatrudnienia, renegocjowaniu kontraktów zakupowych, czy poprawie ściągalności należności. W czasie kryzysu następuje także weryfikacja klientów. Pogarszająca się koniunktura bezlitośnie wskazuje bowiem tych, którzy reprezentują segmenty niskomarżowe i pogrążają firmy borykające się z problemami finansowymi. Natomiast najbardziej atrakcyjni potencjalni klienci zaostwiają oczekiwania, których często firma nie może spełnić z powodu ograniczeń w strukturze organizacyjnej albo braków w portfelu produktowym. Niektóre przedsiębiorstwa decydują się obecnie na inwestycje, by wyjść z bessy wzmocnione i już na starcie wyprzedzić konkurencję w momencie polepszenia koniunktury. Inne inwestują, bo muszą, by utrzymać się na rynku. Są też takie, które rozpoczęły procesy jeszcze przed gospodarczym krachem. Kryzysowe zarządzanie daje możliwość weryfikacji uczestników rynkowego maratonu na tych, którzy patrzą krótkookresowo i tych (głównie z silnym zapleczem) mogących właśnie teraz przeprowadzić działania, niemożliwe w czasie dobrej koniunktury, a dające wyniki w perspektywie kilkuletniej. Na podstawie 10 przedsiębiorstw zaliczonych do średnich lub dużych ze względu na ilość zatrudnionych zostały określone podejmowane działania w stosunku do pracowników w ostatnim półmroku. Wyniki zostały przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3

Działania przedstawione przez przedsiębiorstwa w stosunku do pracowników w okresie kryzysu

Działania podjęte przez przedsiębiorstwa	Skala realizowanych działań w %
Zwolnienia pracowników	90%
Zmniejszenie wymiaru czasu pracy	20%
Obniżenie pensji	100%
Zwiększenie obowiązków pracowników	100%
Szkolenie pracowników	20%
Urlopy bezpłatne	40%
Inne	30%

Źródło: Opracowanie własne

KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA A MOTYWOWANIE ...

Z badań wynika, że przedsiębiorstwa głównie podejmują działania nie motywujące pracowników. Tylko w przypadku dwóch przedsiębiorstw zostały podjęte działania mające na celu podwyższenie kwalifikacji poprzez szkolenia, które wzmacniają więzi między przedsiębiorstwem a pracownikami. W tych samych przedsiębiorstwach zostały przeprowadzone badania dotyczące tego, jak pracownicy oceniają działania podjęte przez zarząd i w jakim stopniu motywują ich lub demotywują do pracy (tabela 4).

Tabela 4
Ocena pracowników działań podjętych przez zarząd wpływających na motywację w skali od -5 do 5

Działania podjęte przez zarząd	Ocena pracowników
Zwolnienia pracowników	-4,5
Zmniejszenie wymiaru czasu pracy	2,3
Obniżenie pensji	-1,4
Zwiększenie obowiązków pracowników	2,3
Szkolenie pracowników	5
Urlopy bezpłatne	3,5
Inne	1

Źródło: Opracowanie własne

Pracownicy bardzo negatywnie ustosunkowali się do zwolnień i obniżenia pensji – wpływa to negatywnie na efektywność ich pracy. Zwiększenie motywacji w okresie kryzysu i uzyskanie akceptacji przez pracowników uzyskało: szkolenie przez pracodawcę i podwyższenie kwalifikacji, urlopy bezpłatne oraz zmniejszenie wymiaru pracy. Odpowiednia argumentacja zwiększenie obowiązków pracowników w celu poprawy sytuacji finansowej przedsiębiorstwa również została przyjęta przez pracowników pozytywnie.

W sytuacji, gdy Główny Urząd Statystyczny opublikował informację, że wzrost płac w firmach zatrudniających powyżej 9 osób wyniósł w Polsce w czerwcu 2% w skali roku. Przeciętna płaca brutto osiągnęła 3 288 zł. W ujęciu realnym, czyli po uwzględnieniu inflacji, która w czerwcu wyniosła 3,5%, oznacza to jednak spadek, o 1,5%. Jednocześnie coraz szybciej zmniejsza się zatrudnienie. W ubiegłym miesiącu wyniosło

5,28 mln osób, czyli 1,9% mniej niż rok wcześniej. Tym samym fundusz płac w naszej gospodarce nominalnie podniósł się o zaledwie 0,1% w skali roku, a realnie bardzo wyraźnie spadł. Drugi miesiąc z rządu dane o wynagrodzeniach rozczarowały względem oczekiwań. To zaś może oznaczać, że po okresie, kiedy to aktywność przedsiębiorców koncentrowała się na cięciu etatów, wkraczamy coraz bardziej w fazę, gdzie oszczędności będą szukać w wynagrodzeniach tych, którzy zostali. Jednocześnie pogarszająca się stopniowo sytuacja na rynku pracy w naturalny sposób ogranicza zapędy płacowe pracowników. Czerwiec 2009 r. był miesiącem, w którym negatywne tendencje w zakresie płac i zatrudnienia nasilały się. Świadczy o tym fakt, że miesięczne zmiany wypadły gorzej od tych za I półrocze. Przez 6 ostatnich miesięcy 2009 r. zatrudnienie zmalało o 0,5% w porównaniu z tym samym okresem 2008 r. Równocześnie wzrost płac w I półroczu sięgnął 5% w skali roku. Pogarszająca się wyraźnie kondycja konsumentów nie tylko w Polsce, ale i na świecie, coraz bardziej zasadnym zaczyna czynić pytanie o skalę ożywienia gospodarczego w kolejnych miesiącach. Z jednej strony można mieć obawy o to, czy przedsiębiorcy – widząc ograniczony popyt na dobra konsumpcyjne – będą zwiększać produkcję. Z drugiej, przy znacznych wolnych mocach produkcyjnych nie widać szans na wzrost w szybkim czasie inwestycji. Obie składowe, oprócz bilansu wymiany handlowej i wydatków rządowych, mają istotny wpływ na wielkość PKB.

Pracownicy znając sytuację gospodarczą na świecie, w Europie i regionie są w stanie zaakceptować zwolnienia i obniżenie płac, ważne staje się dla nich utrzymanie miejsca pracy. Zarząd pomimo znaczenia kadry, jako możliwości wzmocnienia przewagi konkurencyjnej decyduje się na działania demotywujące pracowników i ich zwolnienia oraz obniżenie płacy.

Wnioski

Podjmując próbę dokonania analizy zagadnień poruszanych w artykule stwierdzono, że przedsiębiorstwa wpływają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w okresie kryzysu poprzez zastosowanie strategii koncentracji nastawionej na działalność w wielu segmentach. W im większym stopniu łańcuch wartości firmy stosującej strategię koncentracji

różni się od łańcuchów odpowiednich do obsługiwanie innych segmentów, tym bardziej trwała jest jej przewaga. Czynniki motywujące w okresie kryzysu, które zapewniają poszczególnym osobom trwalsze zadowolenie praktycznie nie są stosowane przez liderów. Czynniki higieniczne w okresie kryzysu powodują jedynie ograniczenie niezadowolenia lub dają zaledwie krótkotrwałe uczucie zadowolenia. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy od zasobów ludzkich, inwestycji w wiedzę, edukację, poziomu kwalifikacji, czyli czynników zależnych w dużej mierze od cech osobowych członków. Pułapką w kryzysowym zarządzaniu może okazać się cięcie kosztów tam, gdzie oznacza to krótkoterminowe oszczędności i odłożone w czasie długoterminowe straty. Klasycznym przykładem, na który można wskazać są w firmie produkcyjnej wydatki na badania i rozwój, zwolnienia wykwalifikowanych pracowników oraz działania demotywujące, które w długim okresie przyniosą straty. Tylko dwie firmy zdecydowały się na szkolenia i podwyższanie kwalifikacji pracowników, które to podjęte działania zostały wysoko ocenione przez pracowników.

Bibliografia

1. R.W. Griffin, *Management*. Wyd. Houghton Mifflin Company, Boston 1993.
2. T. Lambert, *Problemy zarządzania*. Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
3. M. E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Wyd. Helion, Gliwice 2006.
4. E. Skawińskiej, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Wyd. PWN, Warszawa-Poznań 2002.
5. T. Sporka, *Ewolucja przewagi konkurencyjnej polskiej gospodarki, a procesy jej otwierania w drugiej połowie lat 90*. Wyd. AE., Katowice 2001.
6. D. M. Steward, *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*. Wyd. PWE, Warszawa 1997.
7. J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*. Wyd. PWE, Warszawa 1998.

STANISŁAW PIOCHA, JOANNA DYCZKOWSKA

8. T. Rojek, *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, *Przegląd Organizacji*, 2001, nr 1.

dr Piotr Dudziński
Instytut Matematyki
Uniwersytet Gdański

Kontrowersje wokół koncepcji załamanej krzywej popytu

Streszczenie

Niniejszy artykuł przedstawia koncepcję załamanej krzywej popytu oraz opisuje kontrowersje z nią związane. Przedstawione są argumenty stron sporu oraz wskazano powody, dla których spór ten wyzwolił duże emocje wśród oponentów.

On the controversy about kinked demand curve

The paper is concerned with the concept of kinked demand curve and presents controversy about it. There are sketched arguments for and against the theory along with some historical background of the dispute.

Wprowadzenie

Koncepcja załamanej krzywej popytu jest jedną z najpopularniejszych teorii wyjaśniających zagadnienie sztywności cen w oligopolu. Jest ona jednocześnie spośród nich zdecydowanie najbardziej kontrowersyjna. Stworzona równolegle i niezależnie przez Paula Sweezy'ego z Harvardu oraz Roberta L. Halla i Charlesa J. Hitcha z Oxfordu w 1939 roku, odbiła się szerokim echem w świecie nauki i spowodowała różnorakie, skrajne reakcje. Wielu ekonomistów uznało ją za najbardziej uniwersalną i najspójniejszą teorię zachowań producentów

w oligopolu¹. Koncepcja ta była jednak silnie kontestowana przez badaczy ze słynnej „szkoły chicagowskiej”, wśród których najbardziej znanymi byli Milton Friedman i George J. Stigler, laureaci nagrody Nobla. Właśnie Stigler był autorem artykułu „*The kinky oligopoly demand curve and rigid prices*” – najślynniejszego ataku na teorię załamanej krzywej popytu. Zarówno merytoryczne – teoretyczne i empiryczne – argumenty Stiglera, jak i niektóre sformułowania i sugestie dyskredytujące jego oponentów bardzo podniosły temperaturę sporu. Warto zdać sobie sprawę, że już sam tytuł pracy Stiglera jest obraźliwy dla jego oponentów: używają oni określenia „kinked”, co oznacza załamana w odniesieniu do krzywej popytu i dobrze oddaje charakter opisywanego zjawiska. Stigler zaś konsekwentnie nazywa ją „kinky”, co z języka angielskiego jest często tłumaczone jako „perwersyjna” lub „zboczona”.

Kontrowersje, różnice zdań są oczywiście stałym i koniecznym elementem życia naukowego i rozwoju nauki. Wydaje się jednak, że ta w gruncie rzeczy kłótnia między naukowcami najwyższej światowej klasy jest we współczesnym świecie nauki czymś wykraczającym poza codzienność. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie argumentów stron sporu oraz próba wskazania powodów, dla których spór ten wyzwolił tak duże emocje wśród oponentów.

1. Załamana krzywa popytu

Teoria Sweezy’ego przedstawiona w artykule „*Demand Under Conditions of Oligopoly*”² jest w gruncie rzeczy prosta i daje się wyrazić elementarnym językiem mikroekonomii. Punktem wyjścia jest spostrzeżenie, że przy ustalonej cenie, oligopolista reaguje różnie na zmiany cen przez rywali w różnych kierunkach. Jeśli jeden z producentów podniesie cenę, to konkurenci pozostając przy cenie pierwotnej przejmą jego klientów. Tak więc żaden z konkurentów nie jest zainteresowany podniesieniem ceny

¹ Elmore C., Kautz T., Mukherjee A., Tudoran A., Walls B., *Kinked Expectations: How The Best of Kinked Demand Curve and The Worst of Kinked Demand Challenged Classical Economics*, Working Paper, Stanford University.

² Sweezy P.M., *Demand Under Conditions of Oligopoly*, The Journal of Political Economy no. 4 (1939) 568-573.

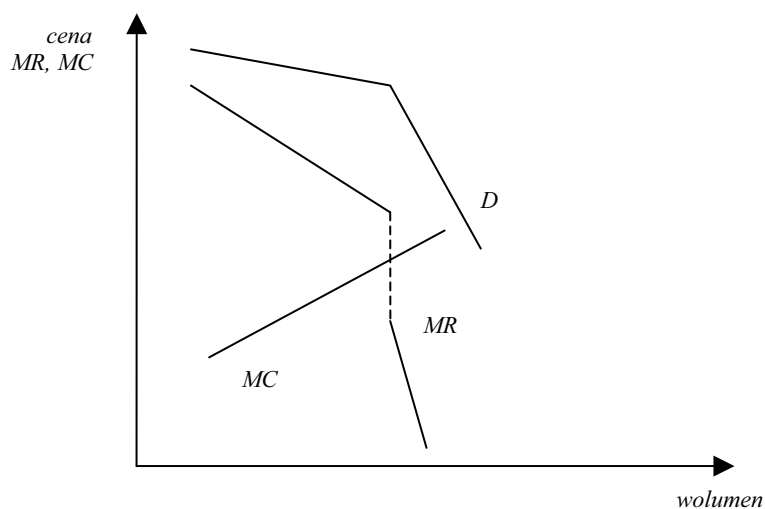
– grozi to wypadnięciem z rynku. To oznacza, że powyżej początkowej ceny popyt jest elastyczny. Jak wiadomo, w takiej sytuacji przychód przedsiębiorstwa obniża się. Jeśli z kolei jeden z producentów obniży cenę, to pozostali, aby nie stracić klientów na jego rzecz będą zmuszeni także do obniżenia swoich cen. Żadna z firm nie straci więc klientów, ale też nie odbierze ich konkurencji. Obniżka cen spowoduje wzrost ogólnej sprzedaży, ale rozłoży się on na wielu konkurentów, będzie więc niewielki. Istnieje także w tym przypadku możliwość wszczęcia wojny cenowej, ryzykownej dla wszystkich stron. Wskazuje to na nieelastyczność popytu poniżej wyjściowej ceny, przychód więc w tej sytuacji także maleje.

Istotna uwaga, od której zresztą rozpoczyna swój artykuł Sweezy: w przypadku konkurencji w oligopolu zwykłe pojęcie popytu nie nadaje się do adekwatnego opisu zachowań przedsiębiorców. Sweezy używa pojęcia „wyobrażonej krzywej popytu”³ („*imagined demand curve*”), wzorem Nicholasa Kaldora⁴. Wyobrażony popyt odzwierciedla raczej własne oszacowania przez producenta popytu uwzględniające różne zachowania rywali i jako taki, nie powinien być mylony z tradycyjnym pojęciem popytu. Jest to kluczowe rozróżnienie, jako że wcześniejsze rozważania o elastyczności są niespójne logicznie w przypadku klasycznie rozumianego popytu. Rozróżnienie to nie jest na ogół podkreślane w wielu opracowaniach, także podręcznikach, co jest moim zdaniem prawdopodobną przyczyną nieporozumień i niezrozumienia samej teorii. W dalszym toku będziemy rozumieć pojęcie popytu w sensie Sweezy’ego.

Powyższe rozumowania prowadzą do wniosku, że w punkcie początkowej ceny krzywa popytu ma załamanie („*kink*”). Stąd zaś wniosek, że krzywa przychodu krańcowego jest nieciągła w tym punkcie. Opisane zjawisko ilustruje następujący wykres:

³ Ibid., p. 568.

⁴ N. Kaldor, review of J. Robinson’s *Economics of Imperfect Competition*, *Economica*, 1934, pp. 340-41.



Rys. 1. Załamana krzywa popytu, źródło: opracowanie własne.

Nieciągłość krzywej MR , czyli przychodu krańcowego ma charakter skokowy (patrz rysunek). Cena wyznaczona przez punkt załamania krzywej popytu D jest w tym przypadku ceną równowagi, jako że dla produkcji mniejszej od tej wyznaczonej przez punkt załamania – przychód krańcowy przewyższa koszty krańcowe (MC), a dla produkcji większej – koszty krańcowe są większe niż przychód krańcowy.

Okazuje się, że z przedstawionych wykresów wynikają dalsze implikacje dotyczące sztywności cen. Jeśli krzywa kosztów krańcowych MC przesunie się nieco w górę lub w dół, tak, że nie wyjdzie jednak poza przedział nieciągłości krzywej MR , to przedsiębiorca nadal będzie maksymalizował swój zysk, więc nie będzie miał powodów, aby zmieniać cenę. Takie przesunięcie krzywej MC , zwane szokiem kosztowym, może być spowodowane np. wzrostem cen surowców lub wzrostem podatku. Jeśli więc wzrost kosztów jest na tyle niewielki, aby krzywa kosztów krańcowych pozostała w przedziale nieciągłości krzywej MR , to ceny nie ulegną zmianie. Rozważa się także szoki popytowe, polegające na przesunięciu krzywej popytu w prawo – tu także zachodzi analogiczne zjawisko stałości cen dla

niewielkich przesunięć całej krzywej popytu. J. Mielcarek w swym artykule⁵ przeanalizował powyższe przypadki pod kątem ilościowym, ustalając zależności i wzajemne relacje między krzywą D , jej przesunięciami a szerokością przedziału nieciągłości krzywej MR . Udowodnił, że przy przesunięciu krzywej popytu w prawo rośnie szerokość przedziału nieciągłości i zbadął, jaki ma to wpływ na sztywność cen⁶.

Sweezy nie wyjaśnił jednak w swoim artykule, w jaki sposób cena równowagi w oligopolu jest osiądana. Jest to najczęściej wytykana wada tej teorii. Próbę wyjaśnienia skąd się bierze cena, w której załamuje się krzywa popytu podjęli Hall i Hitch w artykule „*Price theory and business behaviour*”, który ukazał się równoległe z artykułem Sweezy’ego⁷. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z niespełna czterdziestoma przedsiębiorcami uznali, że powstawanie cen najlepiej opisuje metoda „pełnego kosztu” („*full cost*”). Bazą do obliczenia ceny produktu jest średni koszt jednostkowy, wliczane są procentowo także koszty bieżące (dodatkowe) i wreszcie zysk. Metoda ta nie ma nic wspólnego z klasyczną doktryną zrównania krańcowych kosztów z krańcowym przychodem, która ich zdaniem (i Sweezy’ego) nie nadaje się do precyzyjnej analizy zjawisk zachodzących w oligopolu. Autorzy prezentują dalej rozumowanie i wykres podobne do opisywanych wcześniej u Sweezy’ego, których syntezą jest wykres załamanej krzywej popytu. Zauważają także pewne implikacje dotyczące sztywności cen.

2. Krytyka teorii załamanej krzywej popytu

Koncepcja załamanej krzywej popytu wzbudziła skrajne reakcje: z jednej strony część badaczy uznała ją za wielki postęp w wyjaśnianiu zachowań oligopolistów. Napisano wiele prac rozwijających tę teorię, trafiła ona wreszcie do kanonu nauczania i do podręczników ekonomii. Z drugiej

⁵ J. Mielcarek, *Analiza załamanej krzywej popytu jako podstawa wyjaśniania sztywności cen*, *Ekonomista* 2005, nr 3, s. 345-371.

⁶ *Ibid.*

⁷ Hall. R. L., Hitch C. J., *Price Theory and Business behavior*, *Oxford Economic Papers* no. 2 (1939), 12-45.

strony wywołała bardzo silną negatywną reakcję neoklasycznych ekonomistów. Szczególnie spektakularny był odzew ze strony George J. Stiglera, reprezentującego tzw. szkołę chicagowską.

Jedną z fundamentalnych zasad ekonomii neoklasycznej jest maksymalizacja zysku przez przedsiębiorcę (producenta). Cena równowagi, przy której producent nie ma powodów aby ją zmieniać, jest wyznaczona przez zrównanie przychodu krańcowego z kosztami krańcowymi. Tymczasem zaproponowana przez Halla i Hitcha teoria „pełnego kosztu” – determinująca cenę równowagi – nie ma z neoklasyczną teorią nic wspólnego, a więcej – przeczy jej.

W swoim artykule „*The kinky oligopoly demand curve and rigid prices*”⁸, Stigler wytyka Hallowi i Hitchowi niekonsekwencje i pewne sprzeczności w ich wywodzie, po czym podsumowuje ich teorię jako „tak płynną, że może ona wytłumaczyć każdą zmianę cen, a zatem nie jest w stanie żadnej przewidzieć”. Warto się nad tym zdaniem chwilę zatrzymać. Jest ono oczywiście podsumowaniem i kulminacją krytyki pod adresem teorii, ale także czymś więcej. Jest w zasadzie notą dyskwalifikującą całą pracę Halla i Hitcha. Jest w swej istocie miazdząca opinią lokującą pracę autorów poniżej poziomu dyskusji i można się domyślać, że zostało to odebrane jako zniewaga. Ten właśnie element (a jak później zobaczymy podobnych wtrętów jest więcej) nadaje opisywanej dyskusji swoisty charakter i koloryt, ale jednocześnie uświadamia nam, jak głęboki był konflikt, jak fundamentalnych wartości dotykał cały spór. Teoria załamanej krzywej popytu oraz „pełnego kosztu” zarówno w swych założeniach, jak i implikacjach przeczyła neoklasycznej doktrynie w wersji chicagowskiej. Głównym celem opisywanych teorii miało być wyjaśnienie zjawiska sztywności cen, która zdaniem neoklasyków z Chicago generalnie nie istnieje. Możliwe są krótkoterminowe stabilizacje cen i szkoła chicagowska je uwzględnia (jednak „bez emfazy”, jak pisze Stigler). Spowodowane są najczęściej znową producentów, dodatkowymi kosztami lub biurokracją. Chicagowska doktryna kładła jednak nacisk na przekonanie, że ceny są

⁸ Stigler G. J., *The Kinky Oligopoly Demand and Rigid Prices*, The Journal of Political Economy 55, no. 5, (1947) 432-449.

elastyczne z uwagi na czynniki zewnętrzne i często zmieniają się, przez co rynek jest zwykle w stanie równowagi.

Tu docieramy do fundamentalnego argumentu Stiglera będącego wspólnym mianownikiem większości jego zarzutów, choć nie sformułowanego *explicite*: nie może być poprawna teoria implikująca zjawisko, które nie istnieje.

Inaczej Stigler traktuje pracę Sweezy'ego. Nazywa ją „konsekwentnym zastosowaniem załamanej krzywej popytu do określenia zachowań cenowych”. Opinia ta nie przesądza o jego jakiegokolwiek akceptacji omawianej teorii, a tylko o tym, że praca Sweezy'ego może być przedmiotem poważnej dyskusji. Krytyka Stiglera jest dwutorowa: teoretyczna i empiryczna.

Analizując przykład duopolu stwierdza on, że teoria załamanej krzywej popytu tłumaczy, dlaczego ceny, które były stabilne, pozostają stabilne mimo pewnych zmian w popycie lub kosztach, ale nie tłumaczy, dlaczego cena, która uległa zmianie miałyby się ustabilizować. Innym ciekawym argumentem jest stwierdzenie, że analogiczne rozumowanie dotyczące pensji i kosztów da w efekcie załamaną krzywą kosztów, a co za tym idzie, nieciągłość krzywej kosztów krańcowych. To z kolei może bardzo łatwo popsuć rozumowanie i wnioski Sweezy'ego na temat ceny równowagi. Stigler zauważa też, że omawiana teoria nie może mieć zastosowania do monopolu, bo monopolista nie ma konkurentów (a więc do opisu może być zastosowana zwykła krzywa popytu). Stąd wniosek, że sztywność cen w oligopolach powinna być większa, niż w monopolach. Tu dochodzimy do części empirycznej zarzutów wobec teorii.

Stigler podaje przykłady przeczące sztywności cen w oligopolach oraz przeczące wnioskowi z teorii Sweezy'ego na temat monopolu. Przykłady zachowań cen w amerykańskim przemyśle tytoniowym podane przez Stiglera generalnie przeczą tezie o sztywności cen w oligopolu. Innymi argumentami na niekorzyść teorii załamanej krzywej popytu są przytoczone przez Stiglera dane o zachowaniach cen w przemyśle samochodowym, produkcji stali, benzyny i związków potasu. Zostało to także potwierdzone przez późniejsze badania w innych gałęziach przemysłu.

Następnie Stigler podaje dane wskazujące na to, że w monopolach obserwuje się podobną elastyczność cen jak w oligopolach. Bazując na tych danych, nie obserwuje się w oligopolach większej sztywności cen niż w monopolach, co przeczy wnioskowi z teorii Sweezy'ego. Te spostrzeżenia także zostały potwierdzone dalszymi przykładami w późniejszych pracach innych autorów⁹. Ponadto zauważono, że nie znajdują empirycznego potwierdzenia fundamentalne założenia teorii załamanej krzywej popytu mówiące, że podwyżki cen w oligopolu nie są naśladowane przez konkurentów oraz podano przykłady braku naśladownictwa obniżek cen w oligopolu.

Teoria Sweezy'ego została więc zaatakowana ze wszystkich stron. Teoretycznej i empirycznej – zakwestionowano założenia, jak i wnioski płynące z tej koncepcji. Jednak temperatura tego sporu przekraczała standardy wymiany poglądów w świecie nauki, szczególnie zważywszy, jak niewielkiej w sumie koncepcji dotyczył spór. Już sam tytuł pracy Stiglera jest bulwersujący (gra słów związana z różnymi znaczeniami określenia „*kinky*”), zaś pierwsze zdania artykułu można uznać za obraźliwe: teorię załamanej krzywej popytu nazywa on „pomysłową racjonalizacją” czasem obserwowanej sztywności cen. Ponadto kilkakrotnie powtarza zdanie o „wierze w istnienie załamania krzywej”, co także podkreśla nienaukowy aspekt dyskutowanej koncepcji. Sweezy rzeczywiście przyznaje, że jego teoria nie tłumaczy skąd się wzięło załamanie krzywej akurat w danym punkcie (a wytłumaczenie Halla i Hitcha jest całkowicie przez Stiglera odrzucone), więc zwolennikom tej koncepcji pozostaje przyjęcie istnienia załamania „na wiarę”, co jednak jest bardzo nienaukowym podejściem, podobnie jak „racjonalizacja” obserwowanych zjawisk.

Łatwiej będzie nam zrozumieć emocje stojące za opisanymi argumentami, gdy zdamy sobie sprawę z jak odmiennych środowisk naukowych pochodzili protagoniści sporu. Stigler, jak to było wcześniej podane, był czołowym reprezentantem szkoły chicagowskiej – neoklasycznej, libertariańskiej szkoły ekonomicznej kładącej nacisk na

⁹ Patrz artykuł Elmore et al., *Kinked Expectations: How The Best of Kinked Demand Curve and The Worst of Kinked Demand Challenged Classical Economics*, Working Paper, Stanford University, rozdział “Classical/Chicago Empirical Responses”.

racjonalność podmiotów gospodarczych, które maksymalizując stale swój zysk nie dopuszczają na ogół do zjawiska sztywności cen.

Sweezy z kolei był jednym z najbardziej znanych ekonomistów szkoły marksistowskiej, autorem pracy „*The Theory of Capitalist Development: Principles of Marxian Political Economy*” (1942), w której przedstawił swoje przemyślenia na temat zjawisk kryzysów i długofalowych stagnacji gospodarki kapitalistycznej pochodzących jego zdaniem z wewnętrznej, immanentnej cechy systemu kapitalistycznego, jaką jest „nadakumulacja” kapitału („*overaccumulation of capital*”). Wszystko to stało w fundamentalnej opozycji do libertariańskiej filozofii szkoły chicagowskiej. Strony sporu reprezentowały przeciwne bieguny myśli ekonomicznej. Stigler był uczniem Franka H. Knighta, u którego napisał doktorat, podczas gdy wielką inspiracją młodego Sweezy’ego były pisma Lwa Trockiego. Młody Stigler był pod wielkim wpływem idei leseferyzmu, ideowego przeciwieństwa interwencjonizmu. Sweezy zaś będąc marksistą, pozostawał też w sferze myśli keynesowskiej. W późniejszych latach ich drogi jeszcze bardziej się rozeszły.

Co ciekawe, Sweezy ponownie użył analogicznych do opisywanych wcześniej przesłanek i argumentów na temat mechanizmów cenowych w swojej najślynniejszej pracy: „*Monopoly Capital: An Essay on the American Economic and Social Order*” z roku 1966. Tłumaczył w niej, za pomocą sztywności cen, zasadę wzrostu nadwyżki producenta, która współgrała z marksistowską tezą o spadku stóp zysku¹⁰.

Późniejsze badania nad zachowaniami oligopolistów wykorzystywały teorię gier (co antycypował Stigler w ostatnich słowach swojego artykułu) i nie wskazywały na istotne sprzeczności z neoklasyczną teorią. Najbardziej znaczącymi były prace D. K. Osborne’a, E. Maskina i J. Tirole’a oraz V. Bashkira.

¹⁰ Baran, Paul A. & Sweezy, Paul M, *Monopoly Capital: An essay on the American economic and social order* (Monthly Review Press, 1966).

Podsumowanie

Opisany spór dotyczący w gruncie rzeczy prostej teorii dotykał fundamentalnych różnic między diametralnie odmiennymi szkołami myślenia o ekonomii, gospodarce i społeczeństwie. Kontrowersja, która na pozór może wydać się błahą, była i chyba jest – swoistą „wojną światów” ekonomicznych, a także filozoficznych. Pokazuje nam ona, jak w szczególności rozchodzą się drogi różnych szkół ekonomicznych, jak kompletnie odmienne mogą być spojrzenia na te same zjawiska.

Bibliografia

1. Bhaskar V., *The Kinked Demand Curve: A Game-Theoretic Approach*, International journal of Industrial organization 6 (1987), 373-384.
2. Elmore C., Kautz T., Mukherjee A., Tudoran A., Walls B., *Kinked Expectations: How The Best of Kinked Demand Curve and The Worst of Kinked Demand Challenged Classical Economics*, Working Paper, Stanford University.
3. Hall R. L., Hitch C. J., *Price Theory and Business behavior*, Oxford Economic Papers no. 2 (1939), 12-45.
4. Maskin E., Tirole J., *A Theory of Dynamic Oligopoly: Price Competition, Kinked Demand Curves and Edgeworth Cycles*, Econometrica 56 no. 3 (1988) 571-599.
5. Mielcarek J., *Koncepcja załamanej krzywej popytu jako podstawa teoretyczna wyjaśniania sztywności cen*, Ekonomista 3 (2005), 345-371.
6. Osborne D. K., *A Duopoly Price Game*, *Economica* n.s. 41, no. 162 (1974), 157-175.
7. Stigler G. J., *The Kinky Oligopoly Demand and Rigid Prices*, *The Journal of Political Economy* 55, no. 5, (1947) 432-449.
8. Sweezy P.M., *Demand Under Conditions of Oligopoly*, *The Journal of Political Economy* no. 4 (1939) 568-573.

Łukasz Skwierz (nr albumu 5458)
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

Internet jako narzędzie komunikacji w społeczeństwie

Streszczenie

W ostatnich kilkunastu latach internet szybko się rozwinął i zyskał wielu użytkowników na całym świecie. Wielu z nich wykorzystuje internet przede wszystkim do komunikacji. Autor niniejszego artykułu wyjaśnia czym jest internet. Próbuje także udowodnić, że internet jest dobrym narzędziem do komunikacji oraz odpowiada na pytanie jak komunikacja poprzez internet pozwala uchronić się przed słabej jakości produktami rynkowymi.

The internet as a communication tool in society

In the last decade, the internet has developed rapidly and has gained many users all over the world. A great number of them uses the internet mostly for the communication purposes. The author of this article explains what the internet is. He is trying to show that the internet is a good tool used for the communication purposes and answers the question how the communication via internet prevents You from buying the low-quality products.

Wprowadzenie

W lipcu 2009 roku zdałem egzamin licencjacki broniąc pracy pt. „Zalety i wady internetu jako medium dla reklam gospodarczych”.

Zdecydowałem się na taki temat ze względu na moje zainteresowanie internetem i marketingiem. Po obronie otrzymałem propozycję napisania artykułu pt. „Internet jako narzędzie komunikacji w społeczeństwie”. Dzięki temu powstał niniejszy tekst przeznaczony do publikacji, dotyczący interesującego mnie zagadnienia.

Głównym celem tej pracy jest udowodnienie, że internet jest bardzo dobrym narzędziem do komunikacji. Celami drugorzędnymi są odpowiedzi na pytanie: czym jest internet oraz jak komunikacja poprzez internet pozwala klientom bronić się przed słabej jakości produktami.

Internet w Polsce w bardzo krótkim okresie czasu stał się bardzo popularny. Dzisiaj, w początku XXI wieku nikogo nie dziwi dostęp do internetu we własnym domu. Internet stał się dobrem codziennego użytku tak jak telewizja, radio czy telefon. Na początku swojego istnienia, w 1969 roku w Stanach Zjednoczonych, kiedy internet był dostępny dla naukowców i sfery rządowej oraz wojskowej był on głównie wykorzystywany do komunikacji. Jego rozwój sprawił, że medium to oferuje dzisiaj znacznie więcej niż tylko możliwość bardzo łatwej komunikacji. Pisząc o internecie można mieć na myśli medium użyteczne dla komunikacji, biznesu, informacji i rozrywki. Te cztery wymiary wpływają na rozwój i upowszechnianie się internetu.

1.1. Definicja internetu

Internet jest medium bardzo złożonym, dlatego uważam, że jego najlepszą definicją jest ujęcie zawarte w RFC. RFC¹ (*ang. Request for Comments*) to zbiór dokumentów zawierających techniczne i organizacyjne uwarunkowania dotyczące internetu. Dokument RFC 1462 przedstawia internet jako:

- a) Zbiór połączonych ze sobą sieci opartych na protokole TCP/IP,
- b) Społeczność osób zarówno korzystających z internetu, jak i go współtworzących (rozwijających),
- c) Zbiór zasobów dostępnych poprzez owe sieci.²

Wyjaśniając w sposób technologiczny – internet (*ang. International network*) to „globalna sieć komputerowa łącząca w jedną całość sieci lokalne

¹ <http://www.rfc-editor.org/>, wejście 16.07.09.

² <http://www.rfc-editor.org/rfc/rfc1462.txt>, wejście 16.07.09.

z całego świata. Sieć ta oparta jest na protokole TCP/IP (*ang. Transfer Control Protocol/Internet Protocol*)”³

Internet składa się z różnych sieci. Można więc powiedzieć, że jest to sieć sieci, do której przyłączone są mniejsze sieci – lokalne, miejskie i krajowe. Dzięki takiej budowie internetu bez problemu można podłączać do niego nowe sieci lub odłączać stare. Ważnym faktem jest to, że takie działania nie mają wpływu na funkcjonowanie internetu.⁴

Opisując internet jako zbiór połączonych ze sobą sieci opartych na protokole TCP/IP można wykorzystać definicję Agnieszki Leśniewskiej. Określa ona internet jako „środowisko technologiczne umożliwiające komunikację miliardom ludzi, zamieszkującym naszą planetę, komunikację specyficzną mającą wpływ na tradycyjne formy porozumiewania się ludzi, poszerzającą dotychczasowe pojęcia społeczności, grupy, metod uprawiania polityki, funkcjonowania gospodarki.”⁵ Przedstawiona definicja opisuje internet w wymiarze społecznym. Autorka zwraca uwagę przede wszystkim na szeroko rozumianą komunikację między ludźmi. Możliwe, że cytowana autorka tworząc tę definicję opierała się na głównym źródle powstania internetu, czyli starań o doskonalenie komunikacji między ludźmi. Wprawdzie wspomniała ona o gospodarce, ale moim zdaniem jest to nie wystarczające. Opierając się częściowo na przedstawionej definicji określiłbym internet jako środowisko technologiczne umożliwiające komunikację pomiędzy podmiotami różnych sfer życia (zawodowych i prywatnych), dostęp do niezliczonego zasobu informacji i rozrywki oraz funkcjonowania gospodarki, obejmującej między innymi prowadzenie biznesu czy administracji.

Zdarza się, że określenie „internet” jest używane zamiennie ze słowem „www”. Jest to błędem, gdyż www (*ang. World Wide Web*) nie jest synonimem internetu. Internet to globalna sieć, do której przyłączone są komputery. WWW służy natomiast do gromadzenia i udostępniania przeróżnych informacji i danych w internecie.⁶ Przykładowo nasza uczelnia – WSAiB posiada dostęp do internetu i kontaktuje się z innymi osobami,

³ A. Leśniewska, *Reklama internetowa*. Helion, Gliwice 2006, s. 12.

⁴ <http://abc.internetu.webpark.pl/struktura.html>, wejście 16.07.09.

⁵ A. Leśniewska, *Reklama internetowa*. Helion, Gliwice 2006, s. 11.

⁶ A. Leśniewska, *op. cit.*, s. 12-13.

w tym ze studentami za pomocą strony www.wsaib.pl lub wirtualnego dziekanatu. Tak więc udostępnia pewne zasoby i informacje na swojej stronie internetowej i każdy kto ma dostęp do internetu może je poznać.

Korzystanie z internetu wymaga spełnienia dwóch warunków. Pierwszym jest posiadanie dostępu do internetu. Drugim warunkiem jest posiadanie komputera stacjonarnego lub przenośnego czyli tzw. laptopa. Aby móc korzystać z internetu najwygodniej jest posiadać właśnie komputer, który daje wiele możliwości podczas przeglądania sieci, ale nie jest to warunkiem koniecznym. Dostęp do internetu można mieć także poprzez telefony komórkowe, konsole do gier czy telewizory, które posiadają możliwość bezpośredniego podłączenia do tego medium.

Wracając do punktu „B” dokumentu RFC 1462, internet może być rozumiany także jako zbiór osób z niego korzystających i go współtworzących. Internet jest swego rodzaju wirtualnym miejscem, w którym spotykają się osoby z różnych kontynentów. Osoby te można podzielić na dwie grupy. Na osoby, które faktycznie współtworzą internet i z niego korzystają oraz takie, które są tylko jego użytkownikami. Ta druga grupa osób współtworzyć może internet jedynie w odniesieniu do liczby użytkowników. Osoby współtworzące internet to między innymi takie, które posiadają własne strony internetowe, wirtualne pamiętniki zwane blogami, fora (miejsca skupiające użytkowników o podobnych zainteresowaniach), sklepy, portale⁷ itd. lub te, które pracują przy obsłudze wymienionych miejsc. Druga grupa to osoby, które są użytkownikami lub klientami stron internetowych, sklepów itp. Wymienione przeze mnie grupy tworzą społeczność wirtualną, która korzysta z internetu w różnych celach. Internet służy takiej społeczności w celach komunikacyjnych, biznesowych, informacyjnych oraz rozrywkowych.

Dokument RFC 1462 określa internet także jako zbiór zasobów. Pisząc o zasobach internetu można mieć na myśli olbrzymie zbiory informacji i wiadomości z życia codziennego, a także zbiory filmów,

⁷ M. Strużycki, T. Heryszek, *Nowoczesna reklama na współczesnym rynku*, Difin, Warszawa 2007, s. 108; portal – „portal internetowy funkcjonujący pod jednym adresem dostarcza informacji z różnych dziedzin życia, polityki, sportu, rozrywki etc. W ten sposób łączy zainteresowania większej grupy odwiedzających, posiada najczęściej odnośniki do bardziej zaawansowanych źródeł wiedzy”.

muzyki, gier, programów komputerowych, zdjęć itd. W internecie można w zasadzie znaleźć informacje i wiadomości na każdy temat. Jest to szybkie i wygodne. Często Sieć może być ostatnią „deską” ratunku, aby odszukać coś na jakiś temat. Trzeba jednak zdać sobie sprawę, że w przypadku informacji naukowych mnóstwo z nich jest pisana, streszczana przez niekompetentnych użytkowników, którzy mogą pewne treści przekazywać błędnie. Tak więc wśród tych wszystkich informacji są także „góry śmieci”, które mogą nas wprowadzić w błąd. Sam korzystam z internetu tylko wtedy, kiedy nie mogę znaleźć tego, czego szukam w książkach itp. Moim zdaniem, jeśli jest taka możliwość to lepiej czerpać wiedzę z książek, które są bardziej wiarygodnym źródłem. Pisząc o zasobach internetu w postaci filmów, muzyki, gier, programów komputerowych itp. mam na myśli legalne wersje wymienionych dóbr, gdyż powstaje coraz więcej stron, z których za opłatą, w pełni legalnie można pobrać takie dobro na dysk twardy komputera.

Czy internet z punktu widzenia użytkowników można nazwać produktem? Z pewnością znajdują się tacy, którzy się z tym zgodzą, ale też i osoby temu przeciwnie. Uważam, że internet nie jest produktem. Philip Kotler definiuje produkt jako „wszystko, co może zostać zaoferowane na rynku w celu zaspokojenia jakiejś potrzeby. Wprowadzane na rynek produkty obejmują między innymi: dobra fizyczne, usługi, przeżycia, wydarzenia, osoby, organizacje, informacje oraz idee”.⁸ Z definicji Philipa Kotlera wynika, że produktem jest to, co można zaoferować drugiej stronie w celu zaspokojenia jej potrzeb. Z kolei w słowniku języka polskiego jest napisane, że produkt to „dobro powstałe w wyniku procesu produkcji; produkt spożywczy, żywnościowy, przemysłowy, fabryczny”.⁹ Zatem produktem można nazwać coś, co jest produkowane dla kogoś, na sprzedaż. Z definicji Philipa Kotlera można także wnioskować, że internet jest produktem niematerialnym – usługą. Nie płacimy abonamentu za internet, ale za dostęp do niego. Firmy takie jak np. Multimedia Polska S.A. nie sprzedają internetu, a świadczą usługę dostępu do niego. On nie jest ich własnością. Internet współtworzą ludzie, którzy korzystają z sieci. Podobna sytuacja jest z telewizją. Jakaś osoba płaci abonament za dostęp do telewizji.

⁸ P. Kotler, *Marketing*. REBIS, Poznań 2005, s. 409.

⁹ *Słownik języka polskiego*. PWN, t.3, Warszawa 1978.

Różnica polega na tym, że w takim pakiecie od dostawcy telewizji są poszczególne kanały, które są prowadzone w celu sprzedaży. Wśród nich nie ma kanałów prywatnych, robionych przez każdego kto by miał na to ochotę. Jest to swego rodzaju środowisko zamknięte. Tak więc internetu nie nazwałbym produktem. Nazwałbym go prędzej „dziełem zbiorowym”, w którym każdy może zaistnieć i go współtworzyć.

Ewentualnie internet można by nazwać „dobrem wspólnym”, tylko że tu też mogą pojawić się pewne wątpliwości. Przykładowo, jeśli uznamy za dobro wspólne samochód czterech osób to są oni właścicielami tego pojazdu jako całości. Nie dzielą oni między sobą auta na części, że do osoby A należy silnik, a do B koła. W przypadku internetu jest inaczej. O osobie, która posiada stronę internetową można powiedzieć, że współtworzy ona sieć. Jest właścicielem jednej strony, ale nie internetu jako całości. W momencie, w którym strona taka zostanie zamknięta to internet będzie działał dalej.

1.2. Komunikacja internetowa

Nie ma wątpliwości, że komunikacja jest istotnym elementem w naszym życiu, zarówno osobistym jak i zawodowym. Błędy w komunikacji są często przyczyną wszelkich nieporozumień i niepowodzeń. Kiedyś porozumiewano się przy użyciu gestów, symboli i mowy. Potem zaczęto komunikować się za pomocą prasy, telefonu, radia czy telewizji. W chwili obecnej możliwości komunikacji są naprawdę ogromne. Stało się tak w dużej mierze za sprawą internetu, który w kwestii komunikacji daje spore możliwości.

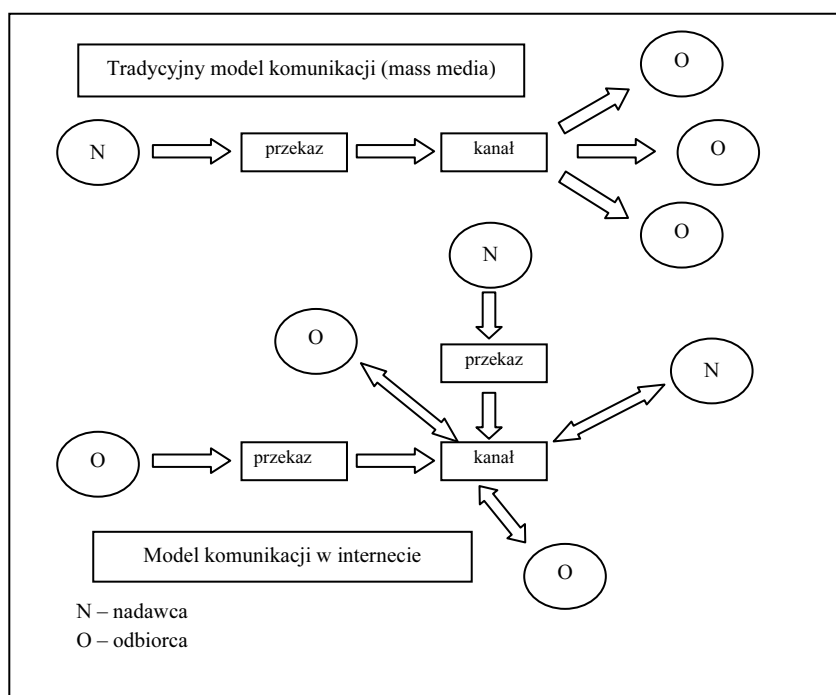
Przez komunikowanie można rozumieć „proces wytwarzania, przekształcania i przekazywania informacji pomiędzy jednostkami, grupami i organizacjami społecznymi. Celem komunikowania jest stałe i dynamiczne kształtowanie, modyfikacja bądź zmiana wiedzy, postaw i zachowań, w kierunku zgodnym z wartościami i interesami oddziałujących na siebie podmiotów”.¹⁰ Z definicji wynika, że komunikacja występuje między co

¹⁰ Pod redakcją B. Dobek-Ostrowskiej; B. Sobkowiak, *Współczesne systemy komunikowania*. Wydawnictwo uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s. 11.

najmniej dwiema osobami, gdzie jeden rozmówca – nadawca informuje lub chce wpłynąć na postawę innego – odbiorcy. Przykładem może być komunikacja producenta z rynkiem za pomocą reklamy, poprzez którą chce wpłynąć na zachowania i opinie klientów.

Po przedstawieniu definicji komunikacji chciałbym opisać cechy komunikacji internetowej. Komunikacja internetowa posiada kilka specyficznych cech. Pierwszą z nich jest globalny zasięg internetu. Pozwala to na porozumiewanie się z osobami z przeciwległych krańców Ziemi. Szybki rozwój internetu jak i zwiększająca się liczba jego użytkowników z pewnością wpłynie na to, że w ciągu najbliższych lat będzie można mówić o sieci jako medium masowym.

Rysunek 1: Modele komunikacji medium masowego i internetu.



Źródło: M. Kisiel, *Internet a konkurencyjność banków w Polsce*, CEDEWU, wyd. I, Warszawa 2005, s. 45.

Kolejną istotną cechą jest interaktywność, czyli możliwość szybkiego przesyłania i odbioru informacji. Nadawca jak i odbiorca mogą komunikować się ze sobą tym samym kanałem, czyli przez internet.¹¹ W pozostałych mediach odbiorca nie może odpowiedzieć na dany komunikat nadawcy. Powyżej przedstawiam rysunek, który obrazuje jak wygląda tradycyjny model komunikacji poprzez mass media, a jak przez internet.

Trzecim ważnym punktem jest fakt, że informacje mogą być przekazywane multimedialnie. Sieć łączy w sobie wszystko to, co posiadają pozostałe media czyli tekst, obraz i dźwięk. Daje to spore możliwości komunikacyjne, gdyż poza pismem do drugiej osoby można ją widzieć i słyszeć czyli odbierać także znaki niewerbalne. Oczywiście nie zastąpi to fizycznego spotkania, bo jakość obrazu pozostawia często wiele do życzenia i sporo rzeczy może uciec naszej uwadze. Uważam jednak, że z czasem się to poprawi, gdyż technika rozwija się w zawrotnym tempie.¹²

Inną cechą internetu jest komunikacja o charakterze synchronicznym i asynchronicznym. Przy porozumiewaniu synchronicznym można rozmawiać z drugą osobą w tym samym czasie. Do takiego porozumiewania zaliczyć można rozmowy głosowe lub przy wykorzystaniu pisma. Programem, który zezwala na kontakt głosowy jest np. „Skype”, a takim, który pozwala na równoczesne pisanie jest program „Gadu-Gadu”. Jest to tak zwany komunikator internetowy czyli program komputerowy służący do porozumiewania się najczęściej za pomocą słowa pisanego. Z kolei komunikacja asynchroniczna to taka, w której kontakt między osobami nie jest jednoczesny. Przykładem tej komunikacji jest umieszczanie treści na stronach www lub wysyłanie ich pocztą elektroniczną, gdzie odbiorca otrzymuje przekaz z pewnym opóźnieniem.¹³

Przedstawiając cechy internetu jako medium komunikacji nie można zapomnieć o szybkości przesyłania danych i niskim koszcie przekazywania

¹¹ Redaktor naukowy H. Mruk; G. Leszczyński, *Komunikowanie się w biznesie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002, s. 192-193.

¹² J. Grzenia, *Komunikacja językowa w Internecie*. Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 65-66.

¹³ J. Grzenia, *op. cit.*, s. 65-67.

informacji.¹⁴ W sieci bardzo szybko można kogoś o czymś poinformować, np. publikując coś na stronie internetowej, wysyłając listem elektronicznym lub rozmawiając przez komunikator internetowy. W kilka sekund, ewentualnie minut dane wysłane z Gdyni znajdują się w Nowym Jorku. Napisałem sekund lub minut, gdyż zależy to od rodzaju, rozmiaru przesyłanych danych czy informacji i prędkości łącza. Przykładowo wysłanie pliku tekstowego liczącego 200 stron zajmie mniej czasu niż wysłanie kilku, dobrej jakości zdjęć. To wszystko często jest możliwe dzięki niewielkim kosztom ponoszonym na opłatę abonamentu za internet. Oczywiście są miejsca, za które trzeba zapłacić, aby móc prezentować informacje (przykładem mogą być portale internetowe). Są jednak także miejsca, za które się nie płaci. Mam tu na myśli różnego rodzaju strony prywatnych osób, które publikują określone treści.

Anonimowość to kolejna specyficzna cecha komunikowania się przez internet. Może być ona częściowa, ograniczająca się do podawania rozmówcy tylko niektórych informacji o nas i pełna, charakteryzująca się zupełnym ich nie ujawnianiem.¹⁵ Anonimowość nie jest stałą cechą komunikacji przez internet. Nie każdy jest anonimowy. Niektórzy wręcz są w sieci bardziej otwarci na nowe znajomości. Łatwiej jest im przełamać nieśmiałość i kogoś poznać, gdy nie muszą w tradycyjny sposób podejść i „zagadać”. Tak więc są osoby, które spotykają się ze swoimi rozmówcami w życiu realnym, ale są też i te, ukrywające swoją tożsamość. Już kilka razy spotkałem się z określeniem, że w sieci każdy może być tym, kim jest, ale można też nie ujawniać własnego „ja”, podając się za kogoś zupełnie innego, nawet o odmiennej płci.

Kolejną cechą internetowej komunikacji jest niewątpliwie kreatywność. Jest ona widoczna na wielu stronach www, gdzie są różne przekazy multimedialne, tzn.: łączące w sobie tekst, obraz i dźwięk.¹⁶ Co więcej na potrzeby komunikacji przez internet powstały tzw. „emotikony”, aby lepiej i szybciej wyrażać własne emocje. Taką bardzo

¹⁴ Redaktor naukowy H. Mruk; G. Leszczyński, *Komunikowanie się w biznesie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002, s. 194.

¹⁵ J. Grzenia, *Komunikacja językowa w Internecie*. Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 70-71.

¹⁶ J. Grzenia, *op. cit.*, s. 72.

popularną emotikoną, która jest używana nawet w telefonach komórkowych, przy pisaniu sms-ów jest „;-)” oznaczająca uśmiech, radość. Emotikony mają również formę graficzną i mogą być statyczne bądź dynamiczne. Oprócz tego w sieci można napotkać różne, charakterystyczne formy pisma. Sam osobiście miałem styczność ze słowami pisanymi w formie fonetycznej, z wykorzystywaniem różnych skrótów, zapisywaniu ich na przemian raz dużą, a raz małą literą lub w końcu z łączeniem liter i cyfr, które razem tworzyły jakiś wyraz.

Kto z nas lubi być kontrolowany? Właśnie z kontrolą wiąże się następna cecha komunikacji przez internet i jest nią wolność.¹⁷ W sieci każdy może wysyłać komunikaty, jakie chce. Organy państwowe nie kontrolują użytkowników komunikujących się przez internet. Trzeba się jednak liczyć z tym, że jeśli będziemy publikować informacje nie zgodne z prawem, to ktoś może nas zaskarżyć. Moim jednak zdaniem nie za często się to zdarza, analizując treści jakie rzadko znajdują się na stronach internetowych.

Podsumowując cechy internetu można powiedzieć, że komunikacja internetowa daje możliwość globalnego i interaktywnego porozumiewania się w tym samym czasie, z wykorzystaniem przekazów multimedialnych. Oprócz tego komunikacja ta pozwala na dużą anonimowość i wolność słowa.

1.3. Jak internet jako narzędzie komunikacji pozwala klientom bronić się przed słabej jakości produktami?

Internet daje duże możliwości reklamowania produktów różnym przedsiębiorstwom, ale jeszcze większe odbiorcom ich usług czyli klientom. Uważam, że internet jest „krokiem” ku temu, aby producenci przestali reklamować i sprzedawać produkty słabej jakości, czy niezgodne z informacjami zawartymi w kampaniach promocyjnych.

Internet jako skupisko ludzi z całego świata daje konsumentom bardzo dużą siłę w relacjach z producentami i w kreowaniu ich wizerunku.

¹⁷ J. Grzenia, *op. cit.*, s. 73.

Każdy ma w nim dostęp do ogromnego zasobu informacji i każdy może je współtworzyć. W przypadku kiedy sam mam zamiar coś kupić przez internet lub w tradycyjny sposób to najpierw szukam informacji na temat danego produktu. Najwięcej takich informacji prawie zawsze dostarcza mi internet. Zajmuje to naprawdę mało czasu. Czas poszukiwania informacji zależy od tego, kto jak bardzo jest zaznajomiony z korzystaniem z internetu oraz popularności produktu, gdyż informacje o popularnym produkcie szybciej i łatwiej się znajduje. Istotne jest to, że informacje na temat produktów, usług lub producentów są pisane przez ich klientów i użytkowników. Miejsc w internecie, gdzie można znaleźć takie opinie jest kilka:

- a) strony internetowe sklepów – niektóre sklepy pozwalają, aby użytkownicy mogli wypowiadać swoje opinie na temat produktów. Uważam, że dużym plusem dla sklepu jest to, kiedy nie usuwa on nieprzychylnych opinii. Dobrym przykładem jest sklep komputerowy „Komputronik” (www.komputronik.pl), który daje możliwość oceny produktów i komentarza do nich. Są tam produkty przy których np. 90% opinii potrafi być negatywna, co stanowi znak, aby nie kupować takiego produktu.
- b) prywatne strony internetowe lub blogi – użytkownicy mogą również wyrażać opinie na temat produktów na własnych stronach lub blogach.
- c) fora internetowe – fora potrafią być prawdziwą skarbnicą opinii. Na takim forum można poszukać czy nie ma już czasem opinii na temat danego produktu lub założyć własny wątek i poprosić o recenzję jego użytkowników. Przykładowo, jeśli chcemy kupić telewizor LCD, podajemy cechy jakie chcemy, aby miał, granicę cenową i pytamy się, co by nam polecono. Takich tematów, co warto kupić jest naprawdę sporo. W przypadku kiedy nie znamy takich for możemy w wyszukiwarce internetowej wpisać określone hasło np. najprostsze „telewizor LCD SAMSUNG B651 recenzja forum”. Dostęp do wypowiedzania się w internecie ma każdy, nawet osoby nie do końca kompetentne, które nie wyrażają się obiektywnie na

temat danego produktu. Są osoby, które np. nie lubią danych marek – „bo nie”, „bo to FIAT”. Z tego względu najbezpieczniej jest postarać się znaleźć różne opinie w odmiennych miejscach. Jako osoba szukająca recenzji produktów itp. mogę stwierdzić, że najlepiej jest znaleźć forum nie ogólne, a dotyczące konkretnej dziedziny, gdzie prawdopodobnie spotkam ludzi znających się na danych rzeczach. Przykładowo chcę kupić kartę graficzną do komputera i udaję się w takim przypadku na forum poświęcone tematyce komputerowej np. <http://forum.purepc.pl/index.php>, gdzie jest wielu wręcz pasjonatów komputerów i mogę od nich oczekiwać fachowej wiedzy i obiektywnej opinii.

- d) strony internetowe – to strony, na których można oceniać produkty. Ktoś zauważył, że jest na to zapotrzebowanie i powstają takie miejsca w sieci. Do takich stron zaliczyć można np. <http://cokupic.pl/> (należącą do popularnego serwisu aukcyjnego „Allegro”) lub <http://www.kupic.pl/kupic/start.php/#> . Uważam, że w niedalekim czasie stron o takiej tematyce będzie przybywać. Oprócz stron, które zawierają opinie są także takie, które robią porównanie cenowe danego produktu w kilku sklepach internetowych. Taką stroną jest np. <http://www.ceneo.pl/> .
- e) różnego rodzaju portale i serwisy – można tam znaleźć testy produktów. Nie trzeba kupować gazet lub czekać aż ukażą się w nich artykuły zawierające testy. Na określonych portalach, czy serwisach internetowych można znaleźć testy np. samochodów. Ja posłużę się wspomnianym już przykładem karty graficznej. Mam zamiar kupić dobrą kartę graficzną, na której mają działać nowe gry. W tym samym czasie dwóch producentów (ATI i nVidia) wypuszcza na rynek karty i każdy z nich zachwala swoje. Dzięki internetowi mogę w wielu przypadkach znaleźć testy takich nowych produktów. Są to testy polegające na ocenianiu tego, co dany produkt faktycznie potrafi lub jak wypada w porównaniu z konkurencyjną ofertą. Jest to bardzo dobre rozwiązanie, gdyż

kupując produkt wiemy, czego możemy się spodziewać, gdyż nie są to marketingowe slogany producentów, a obiektywne testy.

Powyższe punkty opisują miejsca w internecie, gdzie internauci komunikują się między sobą w celu wymiany informacji i opinii. Myślę, że za jakiś może to mieć wpływ na zmianę podejścia producentów do reklamy internetowej. Mam nadzieję, że reklama zacznie być przekazem informacyjnym, a nie w dużej mierze sloganem, gdyż wszystkie „sztuczki” marketingowe i produkty buble będą coraz częściej podlegać szerokiej opinii internautów. Z badań przeprowadzonych przez firmę Gemius wynika, że 36% polskich internautów to prosumenci (64% – konsumenci). Prosumenci to w większości osoby w wieku 19-34 lat. Firma Gemius przez prosumenta rozumie konsumenta aktywnego, który spełnia minimum dwa z poniższych warunków:¹⁸

- a) „spotyka się z opiniami innych internautów i najczęściej sam ich poszukuje, gdy planuje zakup produktu,
- b) sam opisuje produkty i marki w sieci lub zadaje pytania na ich temat,
- c) uczestniczy w promocjach, w których współtworzy produkty, hasła lub kampanie reklamowe.”¹⁹

Uważam, że ta grupa będzie się z czasem rozwijała. W zasadzie już teraz stanowi duży procent internautów. Są to ludzie dość młodzi, a takich w polskim internecie będzie prawdopodobnie przybywało.

Wnioski

W niniejszej pracy wyjaśniłem czym jest internet, przedstawiając go jako strukturę złożoną z trzech składników: zbiór sieci, społeczność oraz zbiór zasobów. Podjąłem się także próby odpowiedzenia na pytanie, czy Internet z punktu widzenia użytkowników można nazwać produktem. Moje

¹⁸ www.gemius.pl, raport *Prosumenci w polskim internecie*, wejście 09.06.08, badanie zostało przeprowadzone w dniach 04.12.07-10.12.07.

¹⁹ www.gemius.pl, raport *Prosumenci w polskim internecie*, wejście 09.06.08.

rozważanie doprowadziło do tego, że nazwałbym internet „tworem zbiorowym”.

Celem głównym pracy było udowodnienie, że internet jest dobrym narzędziem do komunikacji. O tym, że tak jest świadczą cechy komunikacji internetowej. W szybki i łatwy sposób można przesłać informacje do kogokolwiek i gdziekolwiek, a odległość nie ma tutaj żadnego znaczenia. Jedynym wymogiem jest możliwość dostępu do sieci w danym regionie świata. Przy tym wszystkim koszt przekazywania informacji jest stosunkowo niski. Innymi istotnymi cechami komunikacji poprzez internet jest możliwość przesyłania i odbioru informacji tym samym kanałem. Wiadomości są multimedialne, co wpływa na lepszy odbiór przekazywanych komunikatów. Rozmówcy mogą pisać ze sobą, słyszeć siebie lub widzieć. Wbrew pozorom komunikacja internetowa nie musi oznaczać utraty kontaktów, czy ich ograniczania w życiu realnym. Znam kilka przypadków, gdzie matka widzi swoje dziecko 1-2 razy w ciągu roku, bo mieszka za granicą. Sieć dała jej taką możliwość, że oprócz rozmowy przez telefon, może zobaczyć dziecko na ekranie monitora. Ponadto dzięki komunikacji przez internet można poznawać wielu, ciekawych ludzi. Do innych cech komunikacji internetowej zalicza się synchroniczność i asynchroniczność, anonimowość, kreatywność lub brak większej kontroli nad tym medium ze strony organów państwowych.

Drugim drugorzędnym celem było przedstawienie jak komunikacja poprzez internet pozwala klientom bronić się przed słabej jakości produktami. Internet jako medium jest skupiskiem ogromnej liczby potencjalnych klientów danego dobra lub aktualnych jego użytkowników. Specyfika internetu pozwala na porównywanie konkurencyjnych ofert lub na wymianę informacji odnośnie danych produktów, usług czy firm. W sieci można dotrzeć do wielu recenzji, opinii i testów różnych produktów, które chcielibyśmy kupić. Jest to proste i szybkie. Ponadto doszedłem do wniosku, że liczba tzw. prosumentów będzie wzrastać co spowoduje, że w internecie będzie więcej różnych opinii, a to z kolei będzie miało spore znaczenie w walce konsumenta z nieetycznie postępującymi ludźmi biznesu. Tym samym może stać się tak, że reklamy internetowe będą zachęcały do poszukiwania informacji na temat danych produktów, a nie namawiały do

natychmiastowego ich nabycia.

Bibliografia

1. Dobek-Ostrowska B., Sobkowiak B., *Współczesne systemy komunikowania*. Wydawnictwo uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.
2. Grzenia J., *Komunikacja językowa w Internecie*. Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2007.
3. Kisiel M., *Internet a konkurencyjność banków w Polsce*. CEDEWU, wyd. I, Warszawa 2005.
4. Kotler P., *Marketing*. REBIS, Poznań 2005.
5. Leśniewska A., *Reklama internetowa*. Helion, Gliwice 2006.
6. Mruk H., Leszczyński G., *Komunikowanie się w biznesie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002.
7. *Słownik języka polskiego*. PWN, t.3, Warszawa 1978.
8. Strużycki M., Heryszek T., *Nowoczesna reklama na współczesnym rynku*. Difin, Warszawa 2007.

Strony internetowe

1. ABC internetu, <http://abc.internetu.webpark.pl/> .
2. Gemius, <http://www.gemius.pl/> .
3. RFC (Request for Comments), <http://www.rfc-editor.org/> .

Agnieszka Jabłońska (nr albumu 5436)
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

Charakterystyka niestandardowej komunikacji marketingowej

Streszczenie

Niniejsze opracowanie powstało na podstawie pracy licencjackiej dotyczącej niestandardowych sposobów reklamy. Ma ono na celu przedstawienie charakterystyki trzech wybranych rodzajów reklamy niestandardowej *ambient media*, *product placement* i *guerrilla marketing*.

Description of unconventional marketing communication

This article is based on the thesis that regards unconventional marketing communication. Its scope is to present and describe three chosen methods of innovative, unconventional advertising: *ambient media*, *product placement* and *guerrilla marketing*.

Wstęp

Komunikacja marketingowa to proces wymiany informacji między firmą, a jej klientami i kooperantami, służący realizacji określonej strategii przedsiębiorstwa.¹

Najczęściej wykorzystywanym instrumentem w komunikacji marketingowej jest reklama standardowa. Zauważając jednak utrzymujący

¹ Czarniecki A., *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 16.

się od wielu lat negatywny stosunek Polaków do reklam, szuka się innych sposobów komunikacji marketingowej. Standardowe reklamy, takie jak prasa, telewizja czy radio są coraz częściej ignorowane przez odbiorców, którzy uważają je za denerwujące i mało wartościowe. Z corocznie przeprowadzanych przez Instytutu Pentor badań odnośnie stosunku Polaków do reklamy wynika, że od 1998 roku niechęć do reklam utrzymuje się na poziomie 59-64%.² Przedsiębiorstwa poszukują zatem nowych sposobów umacniania swojej marki na rynku.

Reklama niestandardowa powstała i jest najczęściej używana na rynkach zachodnich, jednak ze względu na swoją skuteczność stale się rozwija i jest stosowana w coraz większej ilości krajów.

1.1. Reklama niestandardowa jako nowa dziedzina wiedzy

Reklamy niestandardowe to komunikacja firm z rynkiem za pomocą unikalnych rozwiązań, niewykorzystanych wcześniej przez inne przedsiębiorstwa. Może być to umieszczenie reklam w nietypowym miejscu lub działania, niemieszczące się w dotychczasowych kanonach komunikacji. Istnieje wiele odmian reklamy niestandardowej, jednak dokładnie omówione zostały trzy z nich: *ambient media*, *product placement* i *guerrilla marketing*. Są one najbardziej znane i najchętniej wykorzystywane na rynkach zachodnich. Ze względu na to, że są to nazwy stosunkowo młode nie mają swoich odpowiedników w języku polskim. Ich dokładna charakterystyka została przedstawiona w kolejnych podrozdziałach.

Cechą wspólną dla wszystkich form reklamy niestandardowej jest oryginalność, kreatywność oraz pojawianie się ich w nieoczekiwanych przez adresata sytuacjach i miejscach. Zaskoczenie wywołane pokazaniem produktu w nietypowej formie przekazu budzi zaciekawienie. Trudno zignorować taką reklamę, ponieważ odbiorca często nie zdaje sobie sprawy, że styka się z przekazem reklamowym.

Firmy przy użyciu reklam niestandardowych mogą dotrzeć ze swoją ofertą do konkretnej grupy docelowej, rozmieszczając nośniki w ich

² <http://www.pentor.pl/35649.xml> (data pobrania 18.05.2008).

codziennym otoczeniu, budząc przez to zaciekawienie i zwiększając skuteczność swojego przekazu.

Reklamę niestandardową stosuje się najczęściej w stosunku do grup o słabej wrażliwości na przekazy płynące z tradycyjnych reklam, a więc do menedżerów, mieszkańców dużych aglomeracji miejskich i przede wszystkim młodzieży. Jest to grupa ludzi niepodatnych na reklamę, jednocześnie ceniących zaskoczenie i dobry pomysł. Zazwyczaj nie spotyka się ona z przychylnością osób, które oczekują od reklamy rzetelnej informacji o produkcie. Ciężko jest przy pomocy takiej reklamy trafić do osób starszych i gospodyń domowych. Warto zatem zbadać charakter grupy docelowej przekazu reklamowego.³

Głównym zadaniem reklam niestandardowych jest budowanie więzi klienta z marką. To zadanie realizuje się poprzez tworzenie przyjemnego klimatu wokół produktu oraz firmy. Młodzi ludzie utożsamiają się z markami, są w stanie wymienić ponad 120 różnych marek, dlatego właśnie do nich kierowana jest ta forma komunikacji. Osoby starsze mogą mieć problemy z wymienieniem choćby 70. Praktycy marketingu uważają, że stworzenie dobrze kojarzącej się klientom marki, to klucz do sukcesu biznesowego.⁴

Polskie firmy wciąż wydają większość środków z funduszu komunikacji marketingowej na kampanie w tradycyjnych mediach. W najbardziej rozwiniętych krajach świata sytuacja ta się zmienia. Reklama tradycyjna stanowi około 30% rynku. Pozostałe 70% to działania niestandardowe. W Polsce sytuacja wygląda prawie odwrotnie.

Koszty reklam niestandardowych mogą być bardzo zróżnicowane, jednak przy odpowiednim doborze instrumentów komunikacji niestandardowej możliwe jest uzyskanie zamierzonych efektów przy relatywnie niższych kosztach w porównaniu do reklamy standardowej. Doskonałym przykładem może być kampania DomBanku, której całkowite koszty zamknęły się kwotą 10 tys. zł. Głównym celem akcji była promocja

³http://www.outdoor-media.pl/Artykuly/Wiecej/Artykul/20Ambientowy_zawrot_glowy (data pobrania 20.10.2008).

⁴ Lindstorm M., *Dziecko reklamy – dlaczego nasze dzieci lubią to, co lubią?* Świat książki, Warszawa 2005.

wizerunku banku DomBank, zaś celem pośrednim była promocja drużyny rugby Budowlani Łódź, której DomBank jest sponsorem od 2005 roku. Akcja była szeroko komentowana w mediach lokalnych i ogólnopolskich, co przyniosło dodatkową korzyść w postaci darmowej reklamy w mediach.⁵ Poważne instytucje finansowe, takie jak banki powinny ostrożnie korzystać z takich form promocji, jednak jeśli taka promocja jest dobrze przemyślana, przyczyni się do osiągnięcia sukcesu. Użycie kreatywnych mediów powinno być uzasadnione celem kampanii reklamowej, a adresaci powinni akceptować i rozumieć wykorzystywane formy reklamy.

Niestety działania z zakresu reklam niestandardowych są nie mierzalne. Nie wiadomo, czy bezpośrednio przyczyniają się do wzrostu sprzedaży, szczególnie gdy są jedynie elementem kampanii promocyjnej. Jest to z pewnością główny powód bagatelizowania tej formy komunikacji w Polsce.

1.2. Ambient media

Po raz pierwszy termin *ambient media* został użyty przez Comcord Advertising w 1996 r. Jest to agencja reklamowa w Wielkiej Brytanii specjalizująca się w przeprowadzaniu kampanii za pomocą reklamy zewnętrznej. Nazwa została stworzona z potrzeby nazwania reklam nie mieszczących się w tradycyjnych kategoriach promocji, np. umieszczanych w nietypowych miejscach.⁶

W języku polskim nie ma odpowiednika terminu *ambient media*, dlatego wychodząc od słownikowych definicji angielskiego słowa *ambient* można spróbować zdefiniować ten termin. Według internetowego słownika Exeter wydawnictwa Kastor słowo *ambient* oznacza „otaczający”. Podobnie definiuje je słownik Cambridge Advanced Learner's Dictionary jako „występujący w otaczającym terenie”.

Ambient media rozumie się zatem jako reklamy otaczające odbiorcę w codziennym życiu. Wywodzą się z reklamy zewnętrznej, jednak znacznie

⁵ Szepce-Krzyżaniak A., *Partyzanckie rugby na ulicach Łodzi*, Marketing w praktyce, nr 8/2008, s. 47-49.

⁶ Paluchowski W. J., Marciniak M., *Reklama ambientowa – laboratorium kreatywności* Marketing i Rynek, Nr 8, 2005, s. 36.

wykraczają swoją formą poza jej ramy. Przechodzień styka się z nią w najmniej oczekiwanym przez niego momencie i miejscu, a przy tym często nie ma świadomości, że jest to reklama. „Niektórzy utożsamiają je z zewnętrznymi środkami medialnymi, inni uważają za dział obejmujący wszelkie ciekawe pomysły w mediach klasycznych. Autorzy zachodni wyjaśniają ten termin jako alternatywne nośniki reklamy, to znaczy inne niż ogólnie znane. Powszechnie traktuje się je jako ogół niekonwencjonalnych działań marketingowych realizowanych z pominięciem takich nośników jak telewizja, radio czy prasa.”⁷ *Ambient media* poprawnie definiuje doktor nauk ekonomicznych Marcin Gębarowski, jako „wszelkiego rodzaju nośniki umieszczone często w dość nietypowych lokalizacjach zewnętrznych oraz wewnętrznych.”⁸

Cykl życia *ambient mediów* jest krótki. „Jeśli przekazy są wielokrotnie używane w ten sam lub podobny sposób i znajdują innych naśladowców, to ulegają procesowi standaryzacji.”⁹ W efekcie wykorzystywanie tego samego pomysłu na *reklamę ambientową* prowadzi do jej przemiany w reklamę standardową. Tak stało się z reklamą na środkach komunikacji miejskiej. Początkowo budziła zaciekawienie pasażerów, jednak po wielokrotnym wykorzystaniu takiej reklamy, nie wywołuje ona obecnie żadnego zainteresowania.

Nośnikiem reklamy może być każde miejsce, wystarczy pomysł twórcy reklamy. Agencja reklamowa „JWT Tihama al Mona International” udowodniła, że nośnikiem reklamy mogą być na przykład przycięte krzewy. Tak wyglądała reklama marki Lipton Green Tea w Kairze. W stolicy Egiptu, gdzie temperatura latem przekracza 30°C bardzo ważne jest picie dużej ilości płynów. Przygotowano projekt, który miał zwrócić uwagę ludzi na herbatę Lipton, która daje uczucie orzeźwienia. Żywopłoty w parkach przycięto w kształt filiżanek i przywiązano do nich zawieszki charakterystyczne dla produktów Lipton.¹⁰

⁷ Węgrzyn M., *Wyróżnić się za wszelką cenę*, Gazeta Prawna, nr 241(846), 2002.

⁸ Gębarowski M., *Nowoczesne formy promocji*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 25.

⁹ Paluchowski W.J., Marciniak M., *Reklama ambientowa – laboratorium kreatywności*, op. cit. s. 40.

¹⁰ <http://www.adme.ru/paedia/prints/2008/03/04/198602/> (data pobrania: 10.12.2008)



Rys. 1.1. Reklama Lipton

Źródło: <http://www.adme.ru/paedia/prints/2008/03/04/198602/> (data pobrania: 10.12.2008)

Firma „Mentos” postanowiła natomiast wykorzystać kanały wentylacyjne Berlińskiego metra, które służą do wyrównania ciśnienia i wypychania powietrza tworzonego podczas przejazdów metra. Na kratkach wentylacyjnych umieszczono specjalne balony w kształcie gum „Mentos”. Każdorazowo, podczas przejazdu pociągu balony nadmuchiwały się tworząc efekt dmuchania gumy do żucia. Przechodnie zaskoczeni takim zjawiskiem patrzyli z niedowierzaniem, robili zdjęcia i z pewnością opowiadali później o tym swoim znajomym.¹¹

¹¹ <http://launching.blox.pl/html/1310721,262146,169.html?6> (data pobrania 15.12.2008).



Rys. 1.2. Reklama gumy do żucia „Mentos”

Źródło: <http://launching.box.pl/html/1310721,262146,169.html?6> (data pobrania 15.12.2008)

Ciekawym pomysłem była także reklama holenderskiej fundacji „Responsible Young Drivers”, która zajmuje się uświadamianiem młodych kierowców, aby jeździli bezpiecznie, ponieważ niezachowanie odpowiedniej prędkości może spowodować śmierć ludzi. Kampania odbyła się w Holandii, Belgii i Francji. Polegała na umieszczeniu na przejściach dla pieszych naklejek imitujących okryte prześcieradłami ciała ludzi. Sprawiało to wrażenie poruszania się między ofiarami wypadków. Dodatkowo na pasach widniały napisy o treści: „Każdego roku ginie 7 000 pieszych w całej Europie. Pomyśl o tym, kiedy prowadzisz samochód” lub „Piesi są słabsi, dostosuj swój styl jazdy”.¹²

¹² <http://launching.blox.pl/2007/02/Trupy-na-pasach-dla-piesznych.html> (data pobrania 12.12.2008).



Rys. 1.3. Kampania fundacji „Responsible Young Drivers”

Źródło: <http://launching.box.pl/2007/02/Trupy-na-pasach-dla-piesznych.html>
(data pobrania 12.12.2008)

Kreatywne nośniki reklamy są szczególnie znaczące w akcjach społecznych, gdzie odbiorcę chce się zaintrygować. Akcja „Trupy na pasach dla pieszych” była szeroko komentowana w mediach i wzbudziła ogólne zainteresowanie społeczeństwa. Dla ludzi była to nowa forma reklamy, która ich zaintrygowała, a której nie minęli obojętnie.

W dzisiejszym natłoku informacji, jest to szczególnie ważne dla firm dbających o to, by ich przekaz reklamowy był zauważony, a przez to i skuteczny. Reklamowanie się za pomocą *ambient mediów* jest dziedziną młodą, lecz dynamicznie się rozwijającą. W Wielkiej Brytanii na przestrzeni pierwszych pięciu lat, po tym jak w 1996 r. zaczęto uwzględniać ten rodzaj reklamy w badaniach, przychody z tego typu projektów wzrosły ponad sześciokrotnie z 17,5 mln funtów w 1996 do 111 mln funtów w 2001. W Polsce nie prowadzi się jeszcze badań z tego zakresu, zauważalny jest jednak wzrost zainteresowania tą formą reklamy.¹³

Ambient media dają szerokie możliwości kreatywnym agencjom i są znakomitą alternatywą dla tradycyjnych form reklamy oraz dają możliwość obniżenia ich kosztów. Skuteczność tych działań w dużej mierze jest jednak

¹³ Paluchowski W. J., Marciniak M., *Reklama ambientowa – laboratorium kreatywności*. Marketing i Rynek, Nr 8, 2005, s. 38.

uzależniona od specyfiki danej grupy. Ludzie starsi, gospodynie domowe, matki zwracają dużą uwagę na konkretne i rzetelne informacje, których często brakuje w reklamie niestandardowej. Ludzie młodzi, uważani za wymagających klientów, lubią jednak humor i innowacyjność, które są podstawą *ambient mediów*.¹⁴

1.3. Product placement

Angielskie słowo *product placement* w języku polskim tłumaczy się jako „umieszczanie produktu”, które polega na eksponowaniu produktu lub elementu marki (loga, charakterystycznej melodii) w filmie, programie telewizyjnym, sztuce teatralnej, książce, grze komputerowej lub w innym medium o podobnym charakterze. O tej formie reklamy można mówić wyłącznie, gdy jest opłacana przez producenta produktu reklamowanego lub gdy opiera się na innych komercyjnych zasadach.¹⁵

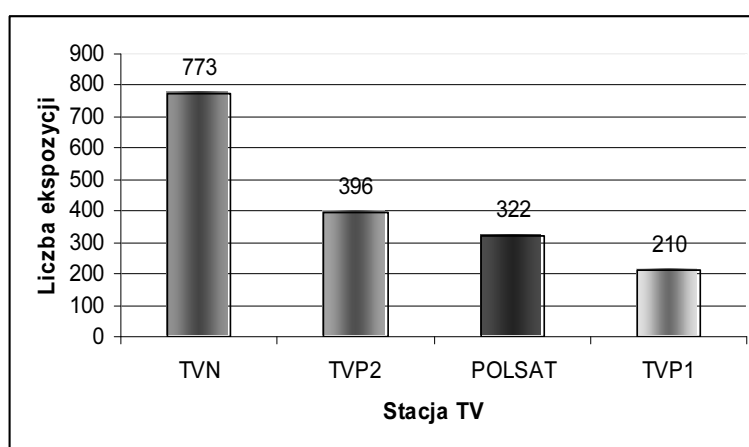
W filmach amerykańskich *product placement* zaczął pojawiać się już w latach trzydziestych XX wieku. Firma Ford Motor Company płaciła za wykorzystanie ich marek samochodów w produkcjach filmowych. Działania te były jednak sporadyczne. Producenci nie mieli potrzeby takiego reklamowania swoich wyrobów, a wytwórnie filmowe nie szukały dodatkowych środków finansowych. Przełomowy okazał się film „E.T.” Stevena Spielberga z 1982 r. Twórcom filmu zależało, aby główny bohater Elliot wywabił z kryjóWKI sympatycznego stworka za pomocą cukierków „M&Ms”. Ich wytwórca bojąc się jednak o swój wizerunek, odmówił. W scenie wykorzystano cukierki „Reese’s Pieces” firmy „Hershey”, które wcześniej nie były znane w Europie. Wykorzystanie *product placement* było wielkim sukcesem tej firmy. Po emisji filmu i przeprowadzonej kampanii reklamowej „ulubione cukierki E.T.”, ich sprzedaż wzrosła o ponad 60%. Tak duży sukces zapoczątkował rozwój *product placement* w Stanach

¹⁴ Gębarowski M., *Nowoczesne formy promocji*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 29.

¹⁵ Murdoch A., *Kreatywność w reklamie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 184.

Zjednoczonych. Od tej pory produkty opatrzone marką zaczęły pojawiać się w coraz większej ilości filmów.¹⁶

W Polsce jeszcze parę lat temu *product placement* był mało znanym zjawiskiem, jednak z roku na rok zyskuje ono coraz większą popularność. W czerwcu 2007 roku firma „Pentagon Research” przeprowadziła badanie na temat *product placement* w polskiej telewizji. Badanie zostało przeprowadzone w czterech głównych stacjach telewizyjnych: TVP1, TVP2, POLSAT i TVN.



Rys. 1.4. *Product placement* w poszczególnych stacjach TV

Źródło: Opracowanie własne na podstawie

<http://www.egospodarka.pl/23819,Product-placement-po-polsku,1,39,1.html>
(data pobrania 15.12.2008)

Badanie pokazało, że prym w wykorzystywaniu *product placement* wiodą seriale w telewizji TVN. Produkty różnych marek pojawiały się w serialach tej stacji aż 773 razy, co daje około 26 reklam w ciągu dnia (773 ekspozycje przez 30 dni). Wartość tych ekspozycji oszacowano na 2,8 mln zł. Na kanale TVP2 zanotowano 396 ekspozycji, które oszacowano na 1,3 mln zł. W Polsacie 322 za 1,4 mln zł, natomiast w TVP1 210 o wartości 635 tys. zł. Dodatkowo zwrócono uwagę na sektor rynku najczęściej wykorzystujący ten rodzaj reklamy do promowania swoich produktów. Najliczniej prezentowane były produkty z sektora motoryzacyjnego,

¹⁶ Czarnecki A., *Product Placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 24-25.

transportowego, produkty żywnościowe, a także telekomunikacja i elektronika.¹⁷

Produkty mogą być reklamowane w sposób wizualny, werbalny lub użytkowy:

1. Wizualne przedstawienie produktu polega na pokazaniu go w tle sceny. Bohaterowie filmu „Tylko mnie kochaj” pracują na przykład w tym samym budynku, w którym swoją siedzibę ma „Deutsche Bank”. Kiedy przechodzą się holem widać szyld z nazwą banku. Na łóżku jednej z bohaterek tego filmu leży natomiast czasopismo „Viva”, co świadczy, że czyta ona tę gazetę. Przedmiot nie musi znaleźć się w rękach bohatera, ważne, że jest w pobliżu. Widz ma szansę dostrzec dany przedmiot, chociażby po charakterystycznym kształcie i skojarzyć go ze swoją ulubioną postacią filmową.

2. Werbalna informacja o reklamowanym produkcie występuje, gdy aktor lub głos spoza planu mówi o nim. Na przykład Agata, jedna z bohaterek serialu „Magda M” pracująca w banku, wpatruje się w monitor komputera i zastanawia się wraz z koleżanką z pracy, dlaczego klienci odchodzą do konkurencyjnego banku. Kiedy kamera pokazuje monitor, okazuje się, że koleżanki rozmawiają o banku ING, do którego klienci przenoszą się, by mieć możliwość wpłacania i wypłacania swoich pieniędzy bez utraty odsetek. W tym samym okresie w telewizji nadawany był spot reklamowy z hasłem „Wpłacaj i wypłacaj kiedy chcesz, bez utraty odsetek”.

3. Użytkowe pokazanie produktu polega na korzystaniu z niego przez aktora. W filmie „Tylko mnie kochaj” bohaterowie korzystają z komunikatora „Skype”, a główny bohater Michał porusza się samochodem marki BMW. W serialu „Twarzą w twarz” główny bohater Wiktor kupuje dla swojej ukochanej biżuterię firmy „Apart”. Widzowie kojarzą takie produkty ze swoimi idolami i chcą używać takich samych produktów jak oni. Sądzą, że są dobre, skoro ich ulubieni bohaterowie je użytkują.¹⁸

Product placement nie występuje wyłącznie w filmach. Coraz częściej pojawia się w grach komputerowych, teledyskach i zdobywających

¹⁷ <http://www.egospodarka.pl/23819,Product-placement-po-polsku,1,39,1.html> (data pobrania 15.12.2008)

¹⁸ Murdoch A., *Kreatywność w reklamie*, op. cit. s. 184.

w ostatnich latach coraz większą popularność programach reality show. Przekazy w tych mediach kierowane są w głównej mierze do osób młodych, czyli bardzo atrakcyjnej grupy docelowej. Młodzi ludzie spędzają dużo czasu przed komputerem, grając na przykład w „Crazy Taxi”. Poruszając się w niej samochodem po ulicach miasta, można spostrzec sklepy Levi’s, bary Pizza Hut i KFC.

Poza promocją istniejących marek, zdarza się, że zostaje wypromowany produkt dopiero wchodzący na rynek. Tak było z książką „Kaktus w sercu”. Basia Jasnyk bohaterka serialu „Teraz albo nigdy” wydała książkę opisującą jej życie. W tym samym czasie w księgarniach ukazała się książka o takim samym tytule. Co bardziej zaskakujące, autorem jest osoba o tym samym imieniu i nazwisku, zatem cały wątek filmu opierał się o produkt, który dopiero miał się ukazać na rynku.¹⁹

Usytuowanie produktu w chętnie oglądanym przez widzów programie lub filmie pozytywnie wpływa na wizerunek marki. Do najważniejszych zalet umieszczania reklam w programach telewizyjnych, filmach i teledyskach należą:

- Wiarygodność przekazu. Umieszczenie produktu w fabule filmu sprawia, że produkt wygląda realistycznie i jest traktowany przez widzów jako rekwizyt, a nie przekaz reklamowy.
- Wyjście poza blok reklamowy. Możliwość prezentacji produktu poza blokiem reklamowym jest istotna, ponieważ odbiorcy są zmęczeni reklamą telewizyjną. Jeden blok reklamowy składający się nawet z kilkunastu reklam powoduje zmęczenie widza i osłabia zdolność zapamiętywania. W przypadku *product placement* widz jest skupiony na akcji filmu i nie przełącza kanału, gdy zobaczy reklamowany w ten sposób produkt.
- Ukazanie charakterystycznych cech produktu. W naturalnych warunkach i bez ograniczeń czasowych producenci mogą pokazywać zalety swojego produktu. W filmach z Jamesem Bondem pokazano na przykład samochody BMW, które charakteryzowały się szybkością i sprawnością. Tak zostały też zapamiętane przez widzów.
- Nobilitacja produktu. Używanie danego przedmiotu przez znanych aktorów sprawia, że widz pragnie go mieć. Uważa, że jest to dobry produkt,

¹⁹ Gębarowski M., *Nowoczesne formy promocji*, op. cit. s. 38.

skoro korzysta z niego znana i lubiana osoba. Tak było na przykład z okularami przeciwsłonecznymi „Ray-Ban”, które używał Tom Cruise w takich filmach jak: „Szybki jak błyskawica”, „Ryzykowny interes”, „Top Gun”. Filmy te odniosły sukces kinowy, dzięki czemu okulary „Ray-Ban” stały się rozpoznawalne przez widzów i ich sprzedaż wzrosła.

- Niskie koszty w porównaniu z tradycyjną reklamą. Zadaniem firmy chcącej zareklamować swój produkt poprzez umieszczenie go w programie telewizyjnym jest ustalenie opłaty i dostarczenie produktu na plan. Nie ponosi ona kosztów związanych z nakręceniem spotu reklamowego oraz jego emisją. W przypadku *product placement* opłata za wykorzystanie produktu jest jednorazowa, w przeciwieństwie do reklamy telewizyjnej, gdzie płaci się za każde jej pojawienie.

- Długi okres oddziaływania przekazu i jego międzynarodowy charakter. Filmy są początkowo pokazywane w kinach, następnie na DVD, aż w końcu trafiają do telewizji, gdzie emitowane są w różnych stacjach. Dodatkowo filmy mające międzynarodowy charakter, dają możliwość skutecznego zaprezentowania produktów firm działającym na rynku globalnym.²⁰

- Atrakcyjny i łatwy w określeniu profil odbiorcy. „Widzowie wielkiego ekranu” to przede wszystkim ludzie młodzi – ponad 70% widzów stanowią osoby z przedziału wiekowego między 15 a 39 lat.²¹ Z łatwością można także określić odbiorcę na podstawie rodzaju filmu. Jeżeli będzie to film animowany, na widowni zasiądą dzieci, a jeśli będzie to komedia romantyczna większość widzów będą stanowiły kobiety.

- Możliwość przedstawiania produktów, których reklama jest prawnie ograniczona. W Europie taka sytuacja odnosi się do papierosów, alkoholu i leków. *Product placement* nie ma takich ograniczeń, dlatego skorzystali z tego między innymi producenci „Martini” i wódki „Finlandia” w filmach z Jamesem Bondem. Z kolei Tosia, bohaterka komedii romantycznej „Ja wam pokażę” naklejała na ramię antykoncepcyjny plaster „Evra”. Niektórzy

²⁰ Gamrek N., *Product placement jako instrument komunikacji marketingowej* Marketing przyszłości. Trendy-strategie-instrumenty, Szczecin 2007, s. 162-163.

²¹ <http://www.egospodarka.pl/13704,Reklama-na-duzym-ekranie,1,20,2.html> (data pobrania: 20.12.2008).

mogą uważać takie działania za nieetyczne, ale jest to jedyna szansa na zaprezentowanie tego typu produktu.²²

Korzyści z *product placement* odnoszą również producenci filmowi. Najważniejsza jest korzyść finansowa. Budżet filmu „Raport mniejszości” Stevena Spielberga wyniósł ponad 100 milionów dolarów, jednak ¼ tej kwoty została zdobyta dzięki ulokowaniu w nim znanych produktów firm takich jak „Nike”, „Reebok”, „Pepsi” czy „Lexus”. Poza obniżeniem kosztów, film staje się bardziej realistyczny, gdyż bohaterowie używają prawdziwych produktów. Promocja filmu często organizowana jest przy udziale firmy lokującej swój produkt w filmie. Zależy jej, aby film obejrzało jak najwięcej osób, dlatego angażuje się w działania promocyjne.²³

Zalet *product placement* jest bardzo dużo, ale ma on także swoje wady:

- Nieprzewidywalna liczba odbiorców. Firmy wykupując emisję swojego spotu reklamowego w telewizji w czasie największej oglądalności, mają gwarancję, że ich reklamę zobaczy spora ilość osób. W przypadku ulokowania produktu w filmie kinowym, nie ma pewności, że będzie to wielki hit kinowy. Płaci się z góry i nie przysługuje prawo zwrotu, gdy film nie odniesie sukcesu. „Zgodnie ze słowami G. Tunera: Filmy mogą być zrobione przez aktorów, reżyserów, producentów, ale ostatecznie to właśnie widzowie przyczyniają się do jego sukcesu. Ta sama prawda dotyczy marek ulokowanych w filmach.”²⁴ W przypadku lokowania produktu w programie lub serialu telewizyjnym problem ten jest mniej znaczący, ponieważ widownia seriali jest dosyć stabilna.
- Brak elastyczności. Zdarza się, że firmy działające na globalnym rynku sprzedają swoje produkty pod różnymi nazwami lub w innym opakowaniu. Przykładowo lody „Algida” w Wielkiej Brytanii noszą nazwę „Wall’s”, w Niemczech „Langnese”, a w Hiszpanii „Ola”. W takim przypadku producent ma problem z wkomponowaniem ich w filmach

²² Gamrek N., *Product placement jako instrument komunikacji marketingowej*, op. cit. s. 163.

²³ Czarniecki A., *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 66-69.

²⁴ Gamrek N., *Product placement jako instrument komunikacji marketingowej*, op. cit. s. 164.

rozpowszechnionych w wielu krajach, ponieważ produkt ten nie zostanie rozpoznany. Poradzono sobie z tym ograniczeniem w filmie „Człowiek demolka”, gdzie logo amerykańskiej restauracji „Taco Bell” przerobiono komputerowo na „Pizza Hut”, których właścicielem jest ta sama firma „PepsiCo”.

- Długie wyprzedzenie czasowe. Decyzję o ulokowaniu produktu w filmie podejmuje się nawet kilkanaście miesięcy wcześniej. Produkcja zwłaszcza filmów fabularnych jest bardzo długa, zatem należy zwrócić uwagę na produkt wkomponowany w scenę. Po tak długim czasie, może mieć inne opakowanie lub może zostać zmieniona strategia marketingowa.²⁵
- Nieodpowiedni gatunek filmu. *Product placement* najczęściej występuje w komediach, serialach, filmach sensacyjnych i obyczajowych. Nierozsądne byłoby ulokowanie produktu w horrorze, gdzie strach odczuwany przez widza mógłby negatywnie wpłynąć na postrzeganie marki lub w filmie historycznym, gdzie współczesne produkty wyglądałyby nienaturalnie.²⁶
- Posądzenie o kryptoreklamę. Reklamy w tradycyjnych mediach są poprzedzone informacją, że za chwilę zostanie wyemitowany blok reklamowy. Po tej informacji trudno dotrzeć do odbiorcy, ponieważ jest on nastawiony negatywnie do przekazywanych mu argumentów. W przypadku *product placement* widz może sądzić, że dany produkt ukazano w filmie w sposób przypadkowy. Nie nastawia się krytycznie do przekazu, a przez to może ulec manipulacji. Występuje kryptoreklama, czyli pozornie neutralny przekaz, który w rzeczywistości ma charakter promocyjny. *Product placement* można zatem posądzić o nieetyczność. obrońcy tej formy reklamy mówią jednak, że dzięki lokowaniu produktów, filmy nabierają realizmu i atrakcyjności. Pojawienie się produktu buduje wizerunek firmy, lecz nie jest to reklama mająca przekonać do zakupu. Dodatkowo, gdy przekaz zaczyna nabierać cech typowej reklamy, odbiorcy natychmiast ją demaskują. Tak stało się z piwem „Warka Strong” w filmie „Operacja Samum”. Pokazanie bohatera otwierającego lodówkę pełną piwa tej marki

²⁵ Czarnecki A., *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*, op. cit. s. 61.

²⁶ Gębarowski M., *Nowoczesne formy promocji*, op. cit. s. 35.

na pustyni w Iraku, było tak nieprawdopodobne, że widzowie wybuchli śmiechem podczas tej sceny. Przekaz został odebrany jako klasyczna forma reklamy.²⁷

- Niedostateczna liczba badań. Stosowanie *product placement* jest szczególnie powszechne na zachodzie Europy oraz w Stanach Zjednoczonych, jednak mimo to, nie ma wielu badań na jego temat. Trudno jest bowiem zbadać, w jakim stopniu oddziałuje on na odbiorców przekazu, a w jakim stopniu, na przykład, wynik wzrostu sprzedaży jest spowodowany innymi działaniami promocyjnymi firmy. Nie jest on zbadany, więc wzbudza zastrzeżenia co do użyteczności i skuteczności oddziaływania.²⁸

Szacuje się, że wartość rynku *product placement* na świecie wzrośnie trzykrotnie do 2010 roku. W 2005 roku rynek ten wart był 2,21 miliarda dolarów. Według prognoz, do 2010 roku ma on być wart aż 7,6 miliarda dolarów. W ostatnich latach rekord w ulokowaniu produktów osiągnął film „Śmierć nadejdzie jutro” z Jamesem Bondem, gdzie łącznie firmy zapłaciły 70 milionów dolarów za pokazanie swoich marek.²⁹

1.4. Guerrilla marketing

Guerrilla marketing to niestandardowe akcje marketingowe, dzięki którym firmy mogą zyskać bezpłatny rozgłos. Ludzie obserwując nietypową akcję promocyjną zaczynają o niej rozmawiać. Pokazywana jest w internecie, opisywana w czasopismach branżowych. Czasem komentowana jest też w telewizji lub opowiada się o niej w radiu. Taka reklama wykorzystywana jest przede wszystkim przy promowaniu pożądanых postaw klientów danej firmy i kreowaniu symbolicznego wizerunku produktu.

Termin *guerrilla marketing* tłumaczony jest jako *marketing partyzancki*. Tak jak wojna partyzancka opiera się na zasadzkach

²⁷ Czarnecki A., *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*, op. cit. s. 75-77.

²⁸ Gamrek N., *Product placement jako instrument komunikacji marketingowej*, op. cit. s. 165.

²⁹ <http://www.filmweb.pl/Product+Placement+w+filmach+potroi+si%C4%99+do+2010+roku,News,id=30414> (data pobrania: 2.01.2009).

przeprowadzanych z ukrycia, tak reklama partyzancka bazuje na działaniach nieprzypominających tradycyjnej reklamy, ale oddziaływującej na odbiorców przez zaskoczenie.³⁰

Nietypową akcję promocyjną przeprowadziła firma „Ikea” w japońskim mieście Kobe. Wyposażyła ona kolejkę miejską we własne meble. Zamiast przeglądać katalog firmy, zabiegani na co dzień pasażerowie mogli obejrzeć produkty w drodze do pracy, domu czy szkoły. We wnętrzach wagonów można było usiąść na wygodne sofy i obejrzeć kolorowe zasłonki. Dodatkowo uzyskiwali informację na temat asortymentu firmy, ponieważ do każdego produktu doczepiona została metka z ceną i nazwą.



Rys. 1.5. Kolejka miejska umeblowana przez Ikea
Źródło: <http://www.domosfera.pl/domosfera/1,93236,5164826.html> (data pobrania: 10.12.2008)

Podobna akcja miała również miejsce w Polsce. Przez tydzień jeździł po Katowicach tramwaj z siedzeniami wyściełanymi materiałami sprzedawanymi przez firmę „Ikea”. W tym czasie odbyły się także akcje, mające na celu zapoznanie pasażerów z ofertą firmy. Podróżni mogli brać

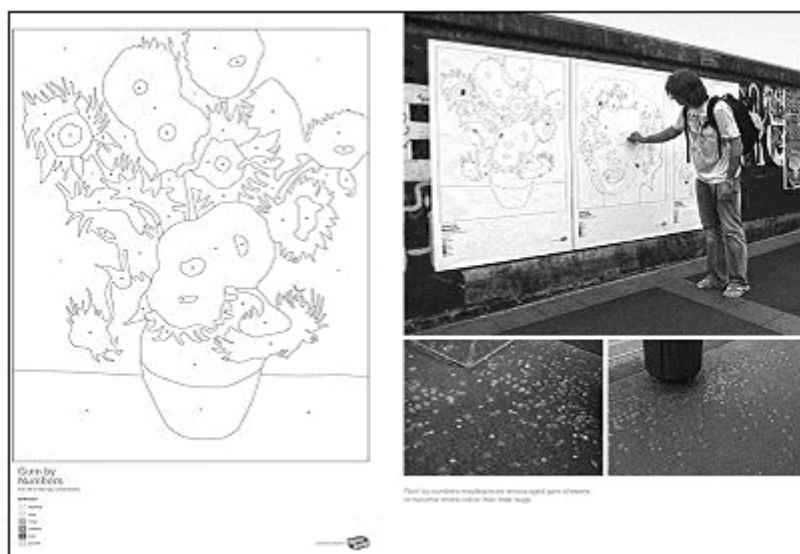
³⁰ Burtenshaw K., *Kreatywna reklama*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 38.

udział w konkursach na temat produktów „Ikea”, w których nagrodami były obiady w restauracjach „Ikea”. Tysiące osób osobiście przetestowało produkty oraz uzyskało interesujące ich informacje. Dla wielu pasażerów była to zabawa. Niektórzy specjalnie przyjeżdżali, aby zrobić sobie zdjęcie w specjalnym tramwaju, inni dzwonili do bliskich, aby powiadomić ich o tym wydarzeniu. Celem akcji było przede wszystkim zbudowanie pozytywnego wizerunku marki. Firma Ikea chce być postrzegana jako marka przyjazna i kreatywna, której produkty sprawiają, że każda przestrzeń stanie się przytulna.³¹

W Australii miała natomiast miejsce akcja społeczna połączona z promocją gumy do żucia „Hubba Bubba”, wykorzystująca *guerrilla marketing*. Jej celem było poruszenie problemu wyrzucania zużytych gum w przestrzeni miejskiej. W miastach rozstawiono białe billboardy ze szkicami znanych obrazów, takich jak: „Mona Lisa” Leonarda da Vinci, „Słoneczniki” Vincent'a van Gogh'a oraz portret Marilyn Monroe. Pod każdym z obrazów znajdowała się legenda z opisem, gdzie przykleić jaki rodzaj gumy, aby powstało prawdziwe dzieło. Cała akcja przeprowadzona przez agencję reklamową „DDB” spodobała się odbiorcom, którzy chętnie uczestniczyli w akcji kupując gumę „Hubba Bubba” i tworząc z niej obrazy.³²

³¹ <http://www.epr.pl/tramwaj-ikea,studium-przypadku,496,1.html> (data pobrania: 10.12.2008)

³² <http://www.hatalaska.com/2008/02/19/prosto-z-rynku-sloneczniki-van-gogha-z-gumy-do-zucia/> (data pobrania 12.12.2008).



Rys. 1.6. Billboard przygotowany do przyklejania gum
Źródło: <http://www.hatalska.com/2008/02/19/prosto-z-rynku-sloneczni-van-gogha-z-gumy-do-zucia/> (data pobrania: 12.12.2008)

Fundacja WWF także przeprowadziła akcję opartą na *guerilla marketing*. Miała ona na celu poruszenie problemu ginących pand. Przed ratuszem miejskim w Paryżu postawiono 1600 pand, tyle ile ówczesnie było ich na świecie. Zostały one wykonane z gazet i włókna kokosowego, sklejone klejem ryżowym i ręcznie pomalowane farbami do żywności. Do ich wykonania zostali zatrudnieni mieszkańcy tajlandzkich wiosek, którzy dzięki tej akcji mieli pracę, za którą otrzymali wynagrodzenie. Taka reklama była z pewnością bardziej efektywna niż nudny, niezauważalny przez większość ludzi spot reklamowy, a dodatkowo dzięki swojej wyjątkowości bezpłatnie została pokazana także w wiadomościach.³³

³³ <http://www.hatalska.com/2008/07/16/pandy-w-paryzu/> (data pobrania 12.12.2008).

CHARAKTERYSTYKA NIESTANDARDOWEJ KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ



Rys. 1.7. Pandy w Paryżu

Źródło: <http://www.hatalska.com/2008/07/16/pandy-w-paryzu/> (data pobrania 12.12.2008)

Celem *guerrilla marketing* jest zwrócenie uwagi odbiorców, dlatego dobrze sprawdza się w akcjach społecznych. Dzięki organizowanym w ten sposób akcjom wzbudza się zainteresowanie u odbiorców, co jest głównym celem kampanii społecznych.

Zakończenie

Reklama niestandardowa jest nowym, rozwijającym się trendem w komunikacji firm z klientami. Dzięki swojej innowacyjności reklamy te budzą zaniepokojenie, w przeciwieństwie do coraz mniej lubianych reklam standardowych. Pozwalają one również na osiągnięcie celów przy pomocy relatywnie mniejszych środków. Należy jednak stosować je z rozwagą, zachowując zgodność form reklamy z pożądanym wizerunkiem.

Bibliografia

1. Burtenshaw K., *Kreatywna reklama*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
2. Czarnecki A., *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
3. Gamrek N., *Product placement jako instrument komunikacji marketingowej*. Marketing przyszłości. Trendy-strategie-instrumenty, Szczecin 2007.
4. Gębarowski M., *Nowoczesne formy promocji*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.
5. Lindstorm M., *Dziecko reklamy – dlaczego nasze dzieci lubią to, co lubią?* Świat książki, Warszawa 2005.
6. Murdoch A., *Kreatywność w reklamie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
7. Paluchowski W.J., Marciniak M., *Reklama ambientowa – laboratorium kreatywności*. Marketing i Rynek, Nr 8, 2005.
8. Szepece-Krzyżaniak A., *Partyzanckie rugby na ulicach Łodzi*. Marketing w praktyce, nr 8/2008.
9. Węgrzyn M., *Wyróżnić się za wszelką cenę*. Gazeta Prawna, nr 241(846), 2002.

Źródła internetowe

1. <http://launching.blox.pl/2007/02/Trupy-na-pasach-dla-piesznych.html>
(data pobrania 12.12.2008)

CHARAKTERYSTYKA NIESTANDARDOWEJ KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ

2. <http://launching.blox.pl/html/1310721,262146,169.html?6> (data pobrania 15.12.2008)
3. <http://www.adme.ru/paedia/prints/2008/03/04/198602/> (data pobrania: 10.12.2008)
4. <http://www.egospodarka.pl/13704,Reklama-na-duzym-ekranie,1,20,2.html> (data pobrania: 20.12.2008)
5. <http://www.egospodarka.pl/23819,Product-placement-pol-sku,1,39,1.html> (data pobrania 15.12.2008)
6. <http://www.epr.pl/tramwaj-ikea,studium-przypadku,496,1.html> (data pobrania: 10.12.2008)
7. <http://www.filmweb.pl/Product+Placement+w+filmach+potroi+si%C4%99+do+2010+roku,News,id=30414> (data pobrania: 2.01.2009)
8. <http://www.hatalska.com/2008/02/19/prosto-z-rynku-sloneczniki-van-gogha-z-gumy-do-zucia/> (data pobrania 12.12.2008)
9. <http://www.hatalska.com/2008/07/16/pandy-w-paryzu/> (data pobrania 12.12.2008)
10. http://www.outdoor-media.pl/Artykuly/Wiecej/Artykul/20-Ambientowy_zawrot_glowy (data pobrania 20.10.2008)
11. <http://www.pentor.pl/35649.xml> (data pobrania 18.05.2008)

dr hab. Mariusz Lipowski
Zakład Psychologii Zdrowia
Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu
w Gdańsku
dr Zdzisław Nieckarz
Zakład Psychologii Organizacji i Zarządzania
Instytut Psychologii, Uniwersytet Gdański
Sylwia Celińska
Studia Doktoranckie, Instytut Psychologii
Uniwersytet Gdański
Tadeusz Konieczny

Zachowania narcystyczne a płéć psychologiczna menedżerów

Streszczenie

Podstawowe role, których wypełnienia oczekuje się od osoby zajmującej się zarządzaniem innymi ludźmi to przede wszystkim: role interpersonalne, informacyjne i decyzyjne. Wszystkie są związane z funkcjonowaniem społecznym, co pozwala przypuszczać, iż w pracy menedżera istotną rolę mogą odgrywać takie cechy jak: płéć psychologiczna i narcyzm.

Z badań na grupie 216 menedżerów wynika, że mężczyźni uważają, iż mają wyższe zdolności przywódcze i bardziej niż kobiety domagają się niezasluzonego aplauzu. Wraz z wiekiem u menedżerów obojga płci spada ich próżność. Poziom kobiecości i męskości jest u badanych na poziomie przeciętnym. Wśród mężczyzn na stanowiskach kierowniczym dominuje płéć androgyniczna – wysoki poziom cech męskich wystąpił u 88,8% badanych. Wśród kobiet większość posiada podobną jak u mężczyzn płéć

androgyniczną (58,7%), a prawie 15% to kobiety o płci psychologicznej męskiej. Zarówno w przypadku mężczyzn, jak i kobiet tylko wyniki na skali męskości korelują z cechami narcystycznymi – wysoki poziom cech narcystycznych przejawiają menedżerowie androgyniczni, „męskie” kobiety oraz „męscy” mężczyźni.

Abstract

Essential roles, of which expect filling up from the person dealing with the management with other people it above all: interpersonal, informational and decision-making. All are associated with social functioning, what allows to consider, that at the work of the manager such features can play the substantial role as: the psychological sex and the narcissism.

Result of the research on the group of 216 managers demonstrated that men think that they have the higher leadership ability than women, they demand the admiration additionally. With the age at managers both of sex their vanity fallen. The height of the femininity and the maleness remained on the average level. Amongst men on managerial positions dominated the androgynous sex – the high of male features appeared at 88.8% examined persons. Amongst women the majority had similar, like a men, androgynous sex (58.7%), and fewer than 15% the psychological sex male. On the scale of maleness both men and women results correlated with narcissistic attributes – the high level of narcissistic features was specific for androgynous managers, „male” women and „male” men.

Wprowadzenie

Rosnąca rywalizacja pomiędzy organizacjami wymusza poszukiwanie obszarów pozwalających osiągnąć firmie przewagę konkurencyjną. Jednym z nich są z całą pewnością kompetencje kadry menedżerskiej w zakresie zarządzania pracownikami. Rozpatrując kwestię umiejętności menedżerów pojawia się pytanie o różnice w stylu zarządzania pomiędzy kobietami i mężczyznami. Według Fisher (2003) kobiecy styl zarządzania zdecydowanie różni się od męskiego. Kobiety charakteryzują się myśleniem sieciowym, co pozwala im integrować wiele informacji

jednocześnie. Ponadto są nastawione na kompromis, chętniej współpracują zachęcając do współdziałania oraz potrafią lepiej wspierać podwładnych. Mężczyźni myślą sekwencyjnie, koncentrują się na stworzeniu liniowego planu realizacji zadania (Fisher, 2003). Podobnego zdania jest Rubin (1997), która uważa, że mężczyźni ukierunkowani są głównie na cel, lubią rywalizować, dążą do kontroli i władzy, a ich styl zarządzania można nazwać zarządzanie przez strach (*management by fear*). Kobiety preferują raczej zarządzanie przez miłość (*management by love*), nastawione są na współpracę, potrafią dzielić się posiadaną władzą (Rubin, 1997). Badania wskazują, iż kobiety stanowią niewielki odsetek menedżerów, szczególnie na wyższych stanowiskach, chociaż ich wykształcenie i kwalifikacje są często lepsze niż mężczyzn zajmujących w firmach podobne pozycje (Vinnicombe, 2000). Powstaje więc pytanie o podstawowe kryterium wpływające na postrzeganie menedżera w organizacji. Czy ważna jest jego płeć oraz czy w rzeczywistości są z nią związane określone umiejętności?

Jak powszechnie wiadomo zarządzanie nie jest procesem jednostajnym i jednorodnym. Charakteryzuje się raczej dynamiką i zróżnicowaniem, co powoduje, iż trudno określić, jakie cechy jednostkowe mogą być odpowiedzialne za efektywność pracy na stanowisku kierowniczym. W powszechnej świadomości menedżer zajmuje się planowaniem, organizowaniem, koordynowaniem i kontrolowaniem (Griffin, 2000). Tymczasem praca menedżera w nowoczesnej organizacji ma raczej wymiar interpersonalny niż organizacyjny. Podstawowe role, których wypełnienia oczekuje się od osoby zajmującej się zarządzaniem innymi ludźmi to przede wszystkim: role interpersonalne, informacyjne i decyzyjne (Mintzberg, 2007). Wszystkie są związane z funkcjonowaniem społecznym, co pozwala przypuszczać, iż w pracy menedżera istotną rolę mogą odgrywać takie cechy jak: płeć psychologiczna i narcyzm.

Badania wskazują, że istnieją cztery główne typy cech psychicznych związanych z płcią. Można wyróżnić osoby: określone seksualnie (*sex-typed*), charakteryzujące się cechami psychicznymi typowymi dla danej płci – kobiece kobiety oraz mężczyźni; osoby nieokreślone seksualnie (*undifferentiated*) o niewielkim natężeniu cech kobiecych lub męskich niezależnie od własnej płci biologicznej; osoby androgyniczne (z greckiego

ανήρ – anér, czyli mężczyzna i γυνή – gyné, czyli kobieta), u których występują zarówno cechy kobiece, jak i męskie, a także osoby krzyżowo określone seksualnie (*cross sex-typed*), charakteryzujące się cechami przeciwnymi do własnej płci biologicznej – męskie kobiety oraz kobiece mężczyźni (Bem, 2000). Świadomość własnej płci psychologicznej stanowi ważny aspekt osobowości człowieka. Decyduje on o wyborze określonych zachowań, zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej, co potwierdzają liczne badania empiryczne (Kuczyńska, 1992). Wiąże się to zapewne z istnieniem i obserwowaniem społecznych stereotypów płci: kobiety są uważane za uczuciowe, rozumiejące, wrażliwe na potrzeby innych, a mężczyźni za ambitnych, niezależnych, polegających na sobie (Bem, 1994). Stereotypy związane z płcią wpływają na zarówno ma sposób myślenia i zachowania kobiet i mężczyzn o sobie samych, jak na sposób myślenia i zachowania się innych wobec osób tej samej lub różnej płci. Laboratoryjne badania grup menedżerskich wykazały, iż kobiety i mężczyźni pełnią role menedżerskie zgodnie ze stereotypami płci. Kobiety dbają raczej o jakość relacji interpersonalnych niż o poziom wykonania zadań, preferują również demokratyczny i partycypacyjny styl zarządzania. Mężczyźni zaś są nastawieni na zadania i częściej wybierają styl autokratyczny i dyrektywny. Co ciekawe, większość wymienionych różnic nie występuje w warunkach rzeczywistych. Oznacza to, że w miejscu pracy ważniejsze są wymagania organizacyjne niż kierowanie się stereotypami płci (Eagly i Johnson, 1990). Z badań wynika również, że osoby akceptujące tradycyjne cechy związane z określoną płcią mają tendencję do bardziej sztywnych oraz ograniczonych zachowań, są też mniej niezależne, często unikają zachowań stereotypowo związanych z płcią przeciwną niż własna. Badani, którzy osiągnęli niskie wyniki zarówno w skali „kobiecości”, jak i „męskości” mogą mieć trudności z adaptacją w sytuacjach społecznych. Poza tym wysokie wskaźniki kobiecości u kobiet i męskości u mężczyzn mogą korelować z takimi cechami jak: wysoki poziom lęku, niska samoocena (kobiety) i wysoki poziom lęku, wysoki poziom neurotyczności, niski poziom samoakceptacji (mężczyźni). Najefektywniejszym sposobem funkcjonowania charakteryzowały się osoby androgyniczne. Ich zachowania były bardziej elastyczne i odpowiednie dla danej sytuacji, byli również

bardziej niezależni (Bem, 1994). Liczne badania wskazują na istnienie związku pomiędzy płcią psychologiczną, a innymi cechami jednostki, które mogą wpływać na jej skuteczność działania. Wykazano, między innymi, związek pomiędzy płcią psychologiczną a procesami poznawczymi (Bem, 1981), empatią (Lennon i Eisenberg, 1987), cechami osobowości (Costa, Terracciano i McCrae, 2001).

Innym ważnym elementem osobowości menedżera są cechy narcystyczne. Zachowania narcystyczne kierowników mają bez wątpienia niebagatelny wpływ na funkcjonowanie podległych pracowników, a tym samym mogą mieć poważne konsekwencje organizacyjne. Niektórzy sądzą nawet, iż narcyzm niektórych specjalistów i menedżerów spowodował obecny kryzys ekonomiczny. Narcyzm jest wymiarem osobowości definiowanym jako domaganie się uznania i podziwu ze strony otoczenia przy jednoczesnym braku zasług (Bazińska i Drat-Ruszczak, 2000). Osoby o narcystycznej osobowości dążą do udowodnienia swojej wartości, często poprzez różne techniki manipulacji. Poza tym w relacjach z innymi ludźmi osoba narcystyczna bardzo często doświadcza uczucia zawiści. Wiąże się to z dążeniem do umniejszania wartości innych osób, na przykład poprzez dewaluację ich umiejętności, brak zainteresowania, zawłaszczanie osiągnięć. Poza tym osoby narcystyczne nie potrafią zaangażować się w związki interpersonalne, głównie z powodu lęku przed uzależnieniem od innych osób oraz braku empatii (Kernberg, 2003). Podtrzymywanie relacji z innymi osobami opiera się na pokazywaniu własnej wyższości i dominacji. Osoba narcystyczna potrzebuje ludzi, dzięki którym będzie mogła umacniać swoją miłość własną, dąży do tego, by otaczać się ludźmi, którzy będą ją bezkrytycznie podziwiać i umacniać w poczuciu, że jest kimś wyjątkowym (Maccoby, 2006). Badania menedżerów o cechach narcystycznych dowodzą, iż bardzo chętnie obejmują one stanowiska menedżerskie, tym bardziej, iż często są postrzegane przez inne osoby jako jednostki posiadające cechy przywódcze. Niestety, wysoka ocena własnych kompetencji w tym zakresie nie koreluje z cechami, które uważa się za niezbędne u współczesnego menedżera. Przejawianie postawy narcystycznej przez menedżerów może wiązać się z negatywną oceną ich uczciwości i osobistych osiągnięć (Blair, Hoffman

i Helland, 2008). Narcystyczni menedżerowie nie troszczą się o innych, częściej też podejmują pospieszne i ryzykowne decyzje, które negatywnie odbijają się na wynikach pracy (Brunell, Gentry, Campbell, Hoffman, Kuhnert i DeMarree, 2008). Niektórzy autorzy uważają, iż narcystyczni menedżerowie mogą być przydatni organizacji, szczególnie kiedy mają poczucie misji, wizję celu i potrafią zaangażować pracowników do jego realizacji (*productive narcissis*). W większości przypadków jednak, osobom narcystycznym brakuje empatii oraz umiejętności komunikowania się z innymi. Szczególnie szkodliwa dla organizacji staje się osoba mająca nierealistyczne marzenia, o niskim poziomie samoświadomości (Maccoby, 2006). Niemniej jednak nawet osobowość narcystyczna może być efektywnym członkiem organizacji, nawet w przypadku pojawienia się sytuacji kryzysowej (King, 2007).

Celem naszych badań jest więc odpowiedź na pytanie o rodzaj płci psychologicznej menedżerów (niezależnie od ich płci biologicznej) i jej relacje z narcyzmem.

Procedura badań

W celu uzyskania odpowiedzi na powyższe pytanie przebadana została grupa 216. menedżerów w wieku od 22 do 72 lat ($M = 40,4$; $SD = 9,7$). Ich staż pracy na kierowniczym stanowisku mieścił się w przedziale od roku do 49 lat ($M = 9,2$; $SD = 7,7$). Wśród badanych było 109 kobiet i 107 mężczyzn. W badaniu zastosowane zostały dwa narzędzia: *Kwestionariusz NPI* (Narcissistic Personality Inventory) R. Ruskina i C.S. Halla w adaptacji R. Bazińskiej i K. Drat-Ruszczak (2000), który służy do badania narcyzmu jako zmiennej osobowościowej oraz *Inwentarz Płci Psychologicznej* Kuczyńskiej (1992). Inwentarz składa się z pozycji odzwierciedlających kulturowy stereotyp kobiecości (tworząc skalę kobiecości) i kulturowy stereotyp męskości (budując skalę męskości).

Wyniki badań

Kwestionariusz NPI składa się z czterech skal. Skala *domagania się podziwu* bada pragnienia znaczenia, podziwu i współwystępuje z oczekiwaniem satysfakcji z życia, agresją pośrednią (u kobiet),

podejrzliwością (u mężczyzn), pewnością siebie w kontaktach społecznych, dążeniem do kariery i stosowaniem strategii samoutrudniania. Skala *przywództwa* bada przekonanie o umiejętności wywierania wpływu na innych i własnych zdolnościach przywódczych. Współwystępuje to za stabilną, wysoką samooceną, ekstrawersją, agresją pośrednią i słowną (u kobiet) zdecydowaniem i pewnością siebie w kontaktach społecznych, dążeniem do kariery. Skala *próżności* bada koncentrację na własnej cielesności, podziw dla swego wyglądu fizycznego, poczucie wyjątkowości i estetyzmu. Skala ta związana jest z wysoką samooceną, oczekiwaniem satysfakcji z życia, u kobiet – z brakiem poczucia winy i naiwnością społeczną. Skala *samowystarczalności* bada przekonanie o własnej kompetencji, sukcesie i niezależności. Współwystępuje z dążeniem do kariery i niezależnością od zewnętrznych, społecznych standardów regulacji.

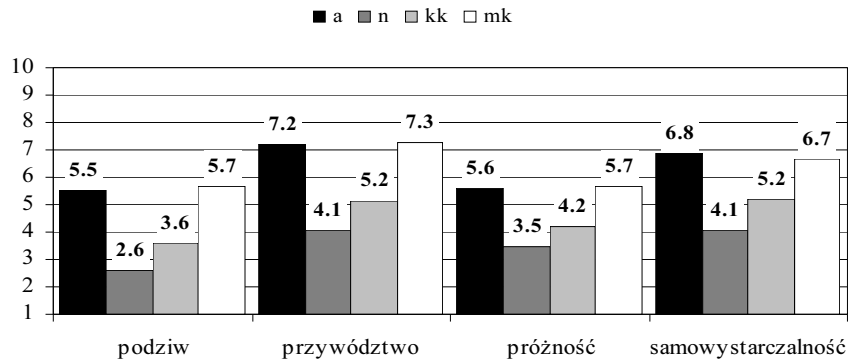
Menedżerowie uzyskali wyniki przeciętne na skalach: *domagania się podziwu* ($M = 5,3$), *przywództwa* ($M = 6,9$), *próżności* ($M = 5,4$) i *samowystarczalności* ($M = 6,5$). Najwyższy wynik uzyskała skala *przywództwa*. Na tej skali mężczyźni uzyskali wyższe niż kobiety wyniki ($M_m = 7,2$; $M_k = 6,6$; $p = 0,005$). Wyższe wyniki uzyskali również na skali *domagania się podziwu* ($M_m = 5,7$; $M_k = 4,9$; $p = 0,002$). Można zatem wnioskować, że mężczyźni uważają się za lepszych przywódców niż kobiety, jak również bardziej niż panie domagają się doceniania (często mimo braku obiektywnych zasług). Ciekawy wynik uzyskaliśmy korelując cechy narcystyczne z wiekiem i stażem pracy na stanowisku kierowniczym. U kierowników wraz z wiekiem maleje nasilenie jedynie próżności ($r = -0,22$; $p = 0,023$), a pozostałe cechy pozostają niezmiennie. Natomiast kobiety wraz z wiekiem na stanowiskach menedżerskich stają się mniej próżne ($r = -0,24$; $p = 0,013$) i mniej domagające się podziwu ($r = -0,29$; $p = 0,002$). Wraz z rosnącym stażem pracy (nie zaś z wiekiem, co warto podkreślić) panie stają się bardziej samowystarczalne ($r = 0,23$; $p = 0,018$). Tu zapewne działa zdobywane doświadczenie zawodowe i przekonanie o sprawdzaniu się w sytuacjach zawodowych na takim stanowisku pracy.

Inwentarz Płci Psychologicznej składa się z dwóch skal: kobiecości i męskości. Osoby określone płciowo, to osoby uzyskujące wysoki wynik w skali odpowiadającej ich płci i niski wynik w skali odpowiadającej płci

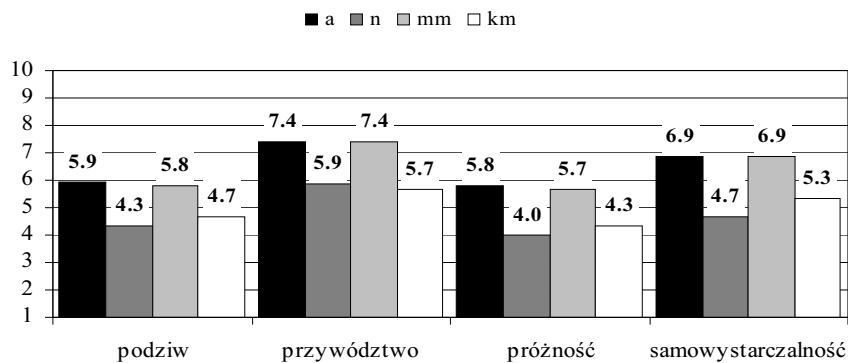
przeciwnej. „Kobiecte” kobiety (*kk*) uzyskują wysoki wynik na skali kobiecości i niski na skali męskości. „Męscy” mężczyźni (*mm*) uzyskują niski wynik na skali kobiecości i wysoki w skali męskości. Osoby androgyniczne (*a*), osiągają wysokie wyniki w obu skalach, zaś osoby nieokreślone seksualnie charakteryzują się niskimi wynikami w obu skalach. Osoby krzyżowo określone seksualnie uzyskują wysokie wyniki w skali odpowiadającej płci przeciwnej i niskie wyniki w skali odpowiadającej ich własnej płci („męska” kobieta *mk* i „kobiecte” mężczyzna *km*).

Z przeprowadzonych badań wynika, że zarówno poziom kobiecości i męskości jest u badanych na poziomie przeciętnym. Zaskakujący jest fakt, że wśród mężczyzn na stanowiskach kierowniczym dominuje płć androgyniczna (53,3%), a nie jak można było przypuszczać męska, tę płć posiadało 35,5% badanych. Menedżerowie postrzegani są przecież często jako „twardzi szefowie”, co potwierdza wysoki poziom cech męskich u 88,8% badanych. Wśród kobiet na stanowiskach menedżerskich większość posiada podobną jak u mężczyzn płć androgyniczną (58,7%). Jednak prawie 15% to kobiety o płci psychologicznej męskiej. U 76,1% kobiet występuje wysoki poziom kobiecości, a u 73,4% badanych kobiet stwierdza się wysoki poziom cech męskich. Można zatem wnioskować, że kobiety na stanowiskach kierowniczych przyjmują role stereotypowo przypisywane mężczyznom. Wraz z wiekiem jednak (ale nie stażem kierowniczym) spada poziom ich męskości ($r = -0,21$; $p = 0,029$). Można przypuszczać, że dojrzałe kobiety na stanowiskach kierowniczych nie muszą już walczyć o autorytet rządząc „twardą męską ręką”.

Ostatnia analiza pokazuje zależności pomiędzy płcią psychologiczną a cechami narcystycznymi. Okazuje się, że zarówno w przypadku mężczyzn, jak i kobiet tylko wyniki na skali męskości korelują z cechami narcystycznymi. Wraz ze wzrostem wyników na skali męskości, zwiększa się: *domaganie się podziwu* ($r = 0,56$; $p = 0,000$), *przywództwo* ($r = 0,72$; $p = 0,000$), *próżności* ($r = 0,44$; $p = 0,000$) i *samowystarczalności* ($r = 0,54$; $p = 0,000$). Analiza wariancji (*ANOVA*) potwierdza, że wysoki poziom cech narcystycznych przejawiają menedżerowie androgyniczni, „męskie” kobiety oraz „męscy” mężczyźni (rys. 1 i 2).



Rysunek 1. Nasilenie cech narcystycznych w zależności od płci psychologicznej kobiet na stanowiskach kierowniczych.



Rysunek 2. Nasilenie cech narcystycznych w zależności od płci psychologicznej mężczyzn na stanowiskach kierowniczych.

Dyskusja

W obliczu zmian i transformacji warunków społeczno-ekonomicznych, potrzebna jest również zmiana stylu zarządzania w organizacjach. Potrzebni stają się menedżerowie bardziej elastyczni, o szerokich kompetencjach, nastawieni nie tylko na realizację zadań, ale również na kształtowanie relacji. Niezbędne staje się partnerstwo i większa troska o pracownika (Majewska-Opiełka, 1998). Istotną rolę może odegrać w tym procesie płęć psychologiczna, która jest czynnikiem w dużym stopniu odpowiedzialnym za efektywność związaną z kierowaniem innymi ludźmi.

Przedstawione badania wykazały, iż zmiany na gruncie stylu zarządzania stają się widoczne. Największą grupą wśród menedżerów są osoby o cechach androgynicznych. W grupie mężczyzn jest to 53,3%, w grupie kobiet 58,7%, co świadczy o uzyskaniu przez obie grupy wysokich wyników zarówno na skali męskości, jak i kobiecości. Jak sugerują inne badania menedżerowie o przewadze cech androgynicznych mogą lepiej radzić sobie z wykonywaniem zadań (Bem, 1994; Vonk i Ashmore, 1993), być bardziej innowacyjni (Solberg, 2008), mają wyższe poczucie własnej wartości (Spence i Helmreich, 1981), osiągają wyższą satysfakcję z życia (Ramanaiah, Detwiler i Byravan, 1995), częściej mają poczucie dobrostanu (Lubinski, Tellegen i Butcher, 1981). Można zatem stwierdzić, iż płęć androgyniczna może decydować o większej efektywności działania na stanowisku menedżerskim.

Rola menedżera jest jeszcze dość często związana z cechami typowo męskimi, takimi jak: dominacja, aktywność, zorientowanie na osiągnięcia, ambicja, zrównowazenie, pewność siebie, skuteczność, racjonalność (Schneider, 2005). Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż płęć męska była dominująca u 35,5% mężczyzn i u prawie 15% kobiet. O ile mężczyźni nie ponoszą konsekwencji wyboru takich zachowań, to kobiety wybierające „męski” styl zarządzania są narażone na brak życzliwości i zrozumienia ze strony pracowników (Eagly, Makhijani i Klonsky, 1992). Warto zastanowić się więc, dlaczego kobiety wybierają zachowania, które są spostrzegane jako typowo „męskie”? Przeprowadzone badanie wskazuje, że aż u 73,4% kobiet i 88,8% mężczyzn występuje wysoki poziom cech męskich. Wydaje się, że przyczyn tego zjawiska można upatrywać w stereotypach społecznych i silnym oddziaływaniu środowiska pracy. Eagly i Carli (2008) podają, że kobiety zajmujące stanowiska menedżerskie w firmach będących na liście magazynu Fortune 1000, stwierdzają, że rozwijanie stylu przywództwa akceptowanego przez mężczyzn jest dla nich nieodzowne lub bardzo ważne. Opinię taką wyraziło aż 96% (!) badanych kobiet (Eagly i Carli, 2008). Praktyka zarządzania pokazuje, iż nie zawsze przekonanie o większej skuteczności mężczyzn jako menedżerów jest prawdziwe. Badania organizacji Catalyst (2004) pokazują wyraźną zależność pomiędzy wysokimi wynikami finansowymi a większą liczbą

kobiet zatrudnionych na eksponowanych stanowiskach. Ciekawą konkluzją płynącą z naszych badań jest przypuszczenie, że presja społeczno-organizacyjna wobec kobiet menedżerów maleje wraz z wiekiem: im starsza kobieta menedżer, tym mniej posiada cech męskich. Może to sugerować, że dojrzałe kobiety nie odczuwają potrzeby udowadniania swojej wartości poprzez odgrywanie ról typowo męskich. Co ciekawe, poziom cech męskich u kobiet nie zmienia się wraz z posiadanym stażem pracy na stanowisku menedżerskim.

W przypadku cech narcystycznych okazało się, że wszystkie wyniki dotyczące czterech aspektów postawy narcystycznej (domaganie się podziwu, przywództwo, próżność oraz samowystarczalność) miały przeciętną wartość. Najwyższe wyniki badani uzyskali na *skali przywództwa*, choć wyniki grup kobiet i mężczyzn menedżerów były różne. Grupa mężczyzn menedżerów uzyskała wyższe niż kobiety statystycznie istotne wyniki, co może potwierdzać tezę, że mężczyźni dążą do kontroli i sprawowania władzy w większym stopniu niż kobiety (Rubin, 1997). Grupa mężczyzn uzyskała również wyższe wyniki na *skali domagania się podziwu*. Na podstawie uzyskanych wyników można przypuszczać, iż mężczyźni preferują styl zarządzania typu „coś za coś”. W literaturze przedmiotu tego rodzaju styl zarządzania jest nazywany stylem transakcyjnym i jest częściej wybierany przez mężczyzn niż przez kobiety. Kobiety częściej preferują typ przywództwa transformacyjnego opartego na zaufaniu i więzi emocjonalnej (Rosener, 1990).

Inny wniosek z przeprowadzonych badań to fakt, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni wraz z upływem lat i rosnącym stażem pracy osiągają niższe wyniki na *skali próżności*. Wszystkie pozostałe charakterystyki pozostają w grupie mężczyzn bez zmian. Ciekawe wydaje się tutaj zwrócenie uwagi na malejące znaczenie atrakcyjności fizycznej, chociaż jak wskazują badania liderzy w obrębie danej grupy mogą być oceniani jako bardziej atrakcyjni niż inni jej członkowie (Goktepe i Schneider, 1989). U kobiet wraz z rosnącym stażem pracy zwiększa się *poziom samowystarczalności*, wraz z wiekiem natomiast maleją wyniki na *skali domagania się podziwu*. Pozostałe dwie cechy związane z narcyzmem pozostają bez zmian.

Analizując wzajemne zależności pomiędzy płcią psychologiczną a atrybutami narcyzmu można stwierdzić, że jedynie wyniki na skali męskości korelują z cechami narcystycznymi, i to zarówno w grupie kobiet, jak i mężczyzn. Wraz ze wzrostem cech określanych jako „męskie” rosną również wyniki na wszystkich czterech skalach związanych z narcyzmem. Wyniki te powinny stanowić inspirację do dalszych badań, szczególnie na obszarze powiązań pomiędzy płcią psychologiczną, narcyzmem a efektywnością przywództwa. Jak stwierdził Maccoby (2006), osoby narcystyczne mogą być nowatorami; jednostkami podejmującymi znaczne wyzwania biznesowe. Skłonności narcystyczne nie przekreślają bowiem bycia ekspertem i liderem, dążącym do osiągnięcia jak najlepszych wyników. Ważne by narcyzm nie objawiał się nadmierną agresywnością w działaniu, podejrzliwością i szukaniem wrogów; wówczas można wykorzystać jego mocne strony dla dobra organizacji (Macoby, 2006).

Konkludując, należy stwierdzić, że i kobiety i mężczyźni mogą być zarówno doskonałymi, jak i złymi menedżerami. Ich zachowanie powinno być oceniane niezależnie od płci, ponieważ o profesjonalizmie menedżera decydują określone kompetencje i zdolności, a nie fakt, że jest kobietą, czy mężczyzną i to zarówno w sensie biologicznym, jak i psychologicznym.

Bibliografia

1. Bazińska, R., Drat-Ruszczak, K. (2000). Struktura narcyzmu w polskiej adaptacji kwestionariusza NPI Ruskina i Halla. *Czasopismo Psychologiczne*, 3-4, 171-188.
2. Bem, S. L. (1981). Gender schema theory. A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354-364.
3. Bem, S. L. (2000). *Męskość – kobiecość. O różnicach wynikających z płci*. Gdańsk: GWP.
4. Bem, S.L. (1994). Androgynia psychiczna a tożsamość płciowa. W: P.G. Zimbardo, F.L. Ruch, *Psychologia i życie*. Warszawa: PWN, 435-438.
5. Blair, C.A., Hoffman, B.J., Helland, K.R. (2008) Narcissism in Organizations: A Multisource Appraisal Reflects Different Perspectives, *Human Performance*, 21, 254–276.

6. Brunell, A.B., Gentry, W.A., Campbell, W.K., Hoffman, B.J., Kuhnert, K.W., DeMarree, K.G. (2008) Leader Emergence: The Case of the Narcissistic Leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34 (12), 1663-1676.
7. Catalyst (2004). *Connecting corporate performance and gender diversity*. New York: Catalyst.
8. Costa P.T., Terracciano, A., McCrae, R.R. (2001). Gender Differences in Personality Traits Across Cultures: Robust and Surprising Findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322-331.
9. Eagly, A.H., Carli, L.L. (2008) Kobiety w labiryncie przywództwa. *Harvard Business Review Polska*, 1, 72-87.
10. Eagly, A.H., Johnson, B.T (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 233-256.
11. Eagly, A.H., Makhijani, M.G., Klonsky, B.G. (1992) Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22.
12. Fisher, H. (2003) *Pierwsza płeć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.
13. Goktepe, J.R., Schneier, C.E. (1989) Role of Sex, Gender Roles, and Attraction in Predicting Emergent Leaders, *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 165-167.
14. Griffin, R.W. (2000). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN.
15. Kernberg, O.F. (2003). Osobowość narcystyczna i jej relacja do zachowań antyspołecznych i perwersji. *Zeszyt Instytutu Psychoanalizy i Psychoterapii*, 3, 14-26.
16. King, G. (2007) Narcissism and Effective Crisis Management: A Review of Potential Problems and Pitfalls. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(4), 183-193.
17. Kuczyńska A. (1992). Płeć psychologiczna. Podstawy teoretyczne, dane empiryczne oraz narzędzie pomiaru. *Przegląd Psychologiczny*, 2, 237-247.
18. Kuczyńska, A. (1992). *Inwentarz do oceny płci psychologicznej*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.

19. Lennon R, Eisenberg, N. (1987) Gender and age differences in empathy and sympathy. W: N. Eisenberg, J. Strayer (red.) *Empathy and its Development*. New York: Cambridge University Press, 195-217.
20. Lubinski, D., Tellegen, A., Butcher, J. N. (1981), The relationship between androgyny and subjective indicators of emotional well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 722-730.
21. Maccoby, M. (2006). Narcystyczni przywódcy. Niewątpliwie dobre i bezsprzecznie złe strony ich skomplikowanych osobowości. W: Harvard Business School Press *Atrybuty przywódcy*, Gliwice: One Press, 31-58.
22. Majewska-Opiełka, I. (1998) *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku?* Warszawa: Wydawnictwo Medium.
23. Mintzberg, H. (2007). Czym naprawdę zajmuje się menedżer? Fakty i mity. *Harvard Business Review Polska*, 5, 112-124.
23. Ramanaiah, N. V, Detwiler, F. R. J., Byravan, A. (1995). Sex-role orientation and satisfaction with life. *Psychological Reports*, 77, 1260-1262.
24. Rosener, J. B. (1990) Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 11-12, 119-125.
25. Rubin, H. (1997) *The Princess: Machiavelli for Women*. New York: Doubleday.
26. Schneider, D. (2005) *The Psychology of Stereotyping*. New York: Guilford Press.
27. Solberg, A. G. (2008) http://www.bi.no/Content/Article_70035.aspx
28. Spence, J. T., Helmreich, R. (1981). Androgyny vs. gender schema: A comment on Bem's gender schema theory. *Psychological Review*, 88, 365-368.
29. Vinnicombe, S. (2000) The Position of Women in Management in Europe. W: *Women in Management: Current Research Issue Volume II*, M.J. Davidson, R.J. Burke (red.) Thousand Oaks: Sage Publications, 9-25.
30. Vonk, R., Ashmore, R. D. (1993). The multifaceted self: Androgyny reassessed by open-ended self descriptions. *Social Psychology Quarterly*, 56, 278-287.