

**WYŻSZA SZKOŁA  
ADMINISTRACJI I BIZNESU  
W GDYNI**



**GDYNIA 2003**

**WYŻSZA SZKOŁA  
ADMINISTRACJI I BIZNESU  
IM. EUGENIUSZA KWIATKOWSKIEGO  
W GDYNI**

**ZESZYTY NAUKOWE**

**ZARZĄDZANIE  
FINANSE**



**Gdynia 2003**

**ACADEMIC PUBLICATIONS**

**No. 6**

**MANAGEMENT  
FINANCE**

**Gdynia 2003**

Recenzent:

dr hab. inż. prof. PW Zbigniew Malara

Redakcja naukowa:

dr hab. prof. WSAiB Jerzy Apanowicz

Kolegium Redakcyjne Zeszytów Naukowych:

Jerzy Apanowicz (zastępca przewodniczącego)

Tomasz Białas

Alfred Czermiński

Andrzej Drzycimski

Kazimierz Gorczyński

Marek Grzybowski

Mirosław Krzysztofiak

Bogdan Nogalski (przewodniczący)

Stanisław Piocha

Ryszard Rutka

Henryk Zalewski

Skład komputerowy:

Irena Spionek

@ Copyright by Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni  
Gdynia 2003

Druk:

Drukarnia Wydawnictwa Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”  
w Pelplinie

**ISSN 1428-7889**

# Spis treści

**BOGDAN NOGALSKI**

I. Profesor Alfred Czermiński - twórca i nauczyciel akademicki.....9

**STANISŁAW PIOCHA**

II. Zręby polityki morskiej w dziele i myśli Eugeniusza Kwiatkowski.....15

**TOMASZ BIAŁAS, DAWID KULON, BOGDAN NOGALSKI**

III. Determinanty rozwoju szkoły wyższej w optyce zrównoważonej karty wyników .... 36

**JERZY APANOWICZ**

IV. Uwarunkowania jakości kształcenia w WSAiB.....51

**BARBARA GIERUSZ**

V. Rachunkowość podarku dochodowego przedsiębiorstw z uwzględnieniem podatku odroczonego.....68

**RYSZARD K. MILER**

VI. Analiza konstrukcyjno-efektywnościowa kluczowych podatków pośrednich . . . .78

**BOGDAN NOGALSKI, HENRYK MACINKIEWICZ**

VII. Sukces jako pokłosie kryzysu.....95

**JAROSŁAW APANOWICZ, JERZY APANOWICZ**

VIII. Wielowymiarowy program kształcenia we współczesnej edukacji narodowej.....102

**JERZY CZERMIŃSKI**

IX. Procesy gospodarcze w zarządzaniu jakością przedsiębiorstwa.....112

**PIOTR WALENTYNOWICZ**

X. Kompetencje menedżera XXI wieku.....123

**MIRNA LEKO-SIMIĆ**

XI. Branding as a value-adding activity in international marketing.....142

# Contents

|  |     |
|--|-----|
| <i>BOGDAN NOGALSKI</i>   |     |
| I. Profesor Alfred Czermiński creator and academic teacher.....  | 9   |
| <i>STANISŁAW PIOCHA</i>  |     |
| II. The basis of sea policy in work and intentions of Eugeniusz Kwiatkowski                            |     |
| <i>TOMASZ BIAŁAS, DA WID KULON, BOGDAN NOGALSKI</i> .....  | 15  |
| III. Factors of High School development from the perspective of Balanced Scorecard.....                | 36  |
| <i>JERZY APANOWICZ</i>   |     |
| IV. Conditions affecting quality of education in WSAiB.....  | 51  |
| <i>BARBARA GIERUSZ</i>   |     |
| V. Accounting for income taxes and accounting for deferred taxation.....                               | 68  |
| <i>RYSZARD K. MILER</i>  |     |
| VI. Construction - effectiveness analysis of main taxes (VAT, excise) in Polish tax income system..... | 78  |
| <i>BOGDAN NOGALSKI, HENRYK MACINKIEWICZ</i>  |     |
| VII. Success as the Reward for a Crisis Overcoming.....  | 95  |
| <i>JAROSŁAW APANOWICZ, JERZY APANOWICZ</i>   |     |
| VIII. Multidimensional programme of education in present national education.....                       | 102 |
| <i>JERZY CZERMIŃSKI</i>  |     |
| IX. Economic processes in company's quality management.....  | 112 |
| <i>PIOTR WALENTYNOWICZ</i>   |     |
| X. Competences of manager of XXI century.....  | 123 |
| <i>MIRNA LEKO-ŚIMIĆ</i>  |     |
| XI. Branding as a value-adding activity in international marketing.....                                | 142 |



## **WSTĘP**

Oddajemy do rąk czytelników szósty numer Zeszytów Naukowych Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni. Jest to praca zbiorowa pracowników i współpracowników Szkoły dotycząca aktualnych zagadnień zarządzania i finansów. Publikacja ta, może być przydatna w dydaktyce, szeroko rozumianym zarządzaniu oraz w praktyce gospodarczej.

Redaktor naukowy

## **INTRODUCTION**

This is next academic publication of the Higher School of Administration and Business in Gdynia. This is a collective work of the workers and co-workers of our school in the fields of management and finance. The publication will also be useful for didactic purposes, wide known management as well as practical economy.

Academic Editor

BOGDAN NÓGALSKI

## I. PROFESOR ALFRED CZERMIŃSKI TWÓRCA I NAUCZYCIEL AKADEMICKI

### Streszczenie

Autor w artykule przedstawia sylwetkę profesora Alfreda Czermińskiego Doktora Honoris Causa Uniwersytetu Gdańskiego, Honorowego Rektora Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego - jako wybitnego twórcę i zasłużonego nauczyciela akademickiego.

### Summary

#### **Professor Alfred Czermiński creator and academic teacher**

The author in this article presents the profile of Alfred Czermiński - Doctor Honoris Causa of University of Gdansk, Honorary Rector of High School of Business and Administration named after E. Kwiatkowski in Gdynia - as a creator of distinction and meritorious academic teacher.



**Profesor zw. dr hab. inż. Alfred Czermiński**  
**Doctor Honoris Causa Uniwersytetu Gdańskiego**  
Honorowy Rektor Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu  
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni



W dniu 16 października 2003 roku na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego odbędzie się uroczystość wręczenia Profesorowi zwyczajnemu doktorowi habilitowanemu inżynierowi Alfredowi Czermińskiemu, przyznanego przez Senat Uniwersytetu Gdańskiego w dniu 26 czerwca 2003 roku godności Doctora Honoris Causa Uniwersytetu Gdańskiego. Wręczenia dyplomu Doctora Honoris Causa Uniwersytetu Gdańskiego dokona Rektor Uniwersytetu Gdańskiego dokona J.M. Rektor Uniwersytetu gdańskiego drhab. Andrzej Ceynowa prof. UG. Laudację wygłoszą dr hab. Mirosław Szreder Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, oraz prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski Dyrektor Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, J.M. Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni.

Jest to drugie - obok J.M. pierwszego Rektora Uniwersytetu Gdańskiego Profesora Janusza Sokołowskiego wyróżnienie tą godnością zasłużonego dla Uniwersytetu Gdańskiego jego pracownika.

Profesor Alfred Czermiński godność Honoris Causa Uniwersytetu Gdańskiego otrzymał za szczególne zasługi jakie wniósł On w rozwój wiedzy i kadr naukowych w zakresie nauk ekonomicznych, zwłaszcza nauk o organizacji i zarządzaniu.

W dalszej części artykuł pragnę przybliżyć czytelnikowi życiorys Doctora Honoris Causa Uniwersytetu Gdańskiego profesora Alfreda Czermińskiego i jego osiągnięcia, które spowodowały iż Uniwersytet Gdański nadał Mu tę godność.

W zawodzie nauczycielskim profesor Alfred Czermiński pracuje od 1948 roku, w tym w szkolnictwie wyższym od 1958 r. W okresie swej ponad 50 letniej pracy nauczyciela, a 44 letniej nauczyciela akademickiego, dał się poznać jako znany nie tylko w Polsce pracownik naukowy, ceniony dydaktyk i wychowawca oraz aktywny organizator życia naukowego i gospodarczego.

Należy On do grona najwybitniejszych polskich naukowców zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania. Jest jednym z prekursorów nauki o organizacji i zarządzaniu w Polsce powojennej. Jego prace stanowiły podstawę dydaktyczną do nauczania studentów tej dyscypliny wiedzy oraz poradnik dla praktyków gospodarczych. Jego szczególną umiejętnością jest ciekawe i twórcze łączenie w swoich pracach zagadnień teoretycznych z praktycznymi. Jest w tym obszarze wiedzy i praktyki uznanym mistrzem i sławą naukową.

Swą misję, przez prawie pięćdziesiąt lat życia zawodowego, czynnie realizuje na dwóch płaszczyznach. Jako rzetelny i świadomy swych zadań uczoney, upowszechnia i wdraża najnowsze osiągnięcia naukowe z zakresu ekonomiki oraz organizacji i zarządzania do praktyki gospodarczej, aby tam przyniosły konkretne korzyści. Jako nauczyciel akademicki przekazuje na bieżąco swoim uczniom

i studentom wiedzę i umiejętności. Przede wszystkim uczy ekonomicznego myślenia w podejmowaniu trafnych, ekonomicznie uzasadnionych decyzji.

Korzenie wiedzy przez profesor Alfreda Czermińskiego tkwią bardzo głęboko w badaniach empirycznych, w których to osiągnął on godne, trudne do naśladowania mistrzostwo.

Wkład profesora Alfreda Czermińskiego w rozwój nauk ekonomicznych, zwłaszcza nauk o organizacji i zarządzaniu, w szczególności w kształcenie wysokokwalifikowanych pracowników dla polskiej gospodarki i nauki, opisuje wiele czynionych przez niego, na rzecz środowiska działań. Oto one:

**Po pierwsze - własny, unikalny ze względu na pionierskość i oryginalność, dorobek naukowy.** Działalność badawcza profesora Alfreda Czermińskiego skoncentrowana jest w trzech nurtach i dotyczy: *ekonomiki i organizacji przedsiębiorstw, teorii organizacji, teorii i praktyki zarządzania*. W każdym z tych nurtów profesor osiągnął dorobek, który odegrał ważną rolę w kształtowaniu się tych dyscyplin naukowych i akademickich w Polsce.

Oprócz własnej twórczości naukowej, wyróżniającej się licznymi publikacjami (22 książki, podręczników i skryptów - książki jego autorstwa tłumaczone były także na języki obce), dużą ilością artykułów i referatów napisanych i wygłoszonych w Polsce i zagranicą (Niemcy, Holandia, Jugosławia, Szwecja, Wielka Brytania), profesor inspirował i organizował rozległe badania naukowe Instytutu, w tym badania w ramach programów centralnie sterowanych, badania na rzecz praktyki gospodarczej o charakterze wdrożeniowym (w tym m.in. w latach 1968 - 1969, pionierskie w skali europejskiej i polskiej badania nad wartościowaniem pracy). Profesor gościł ze swoimi wykładami, opartymi na własnej pracy naukowej, na uczelniach prawie całej Europy.

**Po drugie - wkład Profesora w kształcenie wysokokwalifikowanej kadry naukowej Uniwersytetu Gdańskiego i gospodarczej głównie Polski Północnej.** Profesor Alfred Czermiński w okresie swej pełnej aktywności zawodowej, jak również po przejściu na emeryturę, przykładał ogromną wagę do rozwoju naukowego zespołu, którym przez wiele lat kierował. Pod kierunkiem naukowym Profesora powstało 51 prac doktorskich i pozytywnie zakończonych przewodów doktorskich. Czterech jego doktorów osiągnęło status profesorów tytułarnych, 5 doktorów habilitowanych. U wszystkich swoich wychowanków Profesor nie tylko kształtował wiedzę, ale również postawy i osobowość, zgodną z wymogami etyki zawodowej. Wielu wypromowanych przez niego doktorów osiągnęło wysoką pozycję w gospodarce (biznesie), a także kilku z nich pracuje jako uznani eksperci w organizacjach międzynarodowych (np. dr P. Krzyżanowski jako ekspert Banku Światowego, dr A. Laboń jako ekspert FAO). Wielu też (21 osób) podjęło w sposób skuteczny trud realizacji kariery naukowej.

Swoim zaangażowaniem i entuzjazmem, stworzył silny zespół naukowo - dydaktyczny, znany ze swej aktywności nie tylko w Polsce. W chwili obecnej uznawany jest za czołowy zespół naukowo - dydaktyczny tej specjalności w Polsce, rozwijający tzw. *gdańską*, czytaj *sopocką empiryczną szkołę organizacji i zarządzania Alfreda Czermińskiego*, szkołę cenioną przez środowisko naukowe całej Polski, a także środowiska gospodarcze. Obecnie w utworzonym przez Niego Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, jedną trzecią stanu pracowników, stanowią wypromowani przez Niego doktorzy (tj. 2 profesorów tytularnych, 4 doktorów habilitowanych, 6 doktorów). Wiele osób - z innych ośrodków naukowych - przy współpracy z Nim uzyskało habilitacje.

Istotnym elementem w pracy nad rozwojem kadr naukowych w Polsce jest fakt, że Profesor często wyznaczany był jako tzw. superrecenzent Centralnej Komisji ds. Tytułu Naukowego i Stopni Naukowych. Opracował ponad 18 superrecenzji dorobku na tytuł profesora, oraz 12 superrecenzji dorobku i prac habilitacyjnych.

**Po trzecie - wkład Profesora w zorganizowanie od podstaw Instytutu Organizacji i Zarządzania na Uniwersytecie Gdańskim, stworzenie temu Instytutowi sprzyjających warunków kadrowych i lokalowych do rozwoju.**

Utworzenie Instytutu zaowocowało z jednej strony rozwojem kadr naukowych i gospodarczych o wysokich kwalifikacjach, z drugiej zaś Instytut stał się ośrodkiem emanacji procesów badawczych i formą popularyzacji oraz oddziaływania teoretycznej myśli organizatorsko - zarządczej profesora i jego doświadczeń praktycznych, w całej Polsce, w szczególności zaś na terenie Polski Północnej.

**Po czwarte - wkład Profesora w tworzenie, rozwijanie i utrwalanie różnorodnych form i kierunków kształcenia na poziomie wyższym i doskonalenia kadr ekonomistów i organizatorów dla potrzeb gospodarki.** Z długiej listy jego dokonań w tym zakresie, ważnymi są: tworzenie w formie studiów zaocznych, uzupełniających i podyplomowych, warunków ułatwiających podnoszenie kwalifikacji przez kadrę pracującą, głównie kierowniczą; rozwijanie nowych kierunków i dyscyplin naukowych, m.in. takich jak *ekonomika i organizacja przedsiębiorstw, organizacja i zarządzanie, teoria decyzji*, itp. Profesor Alfred Czermiński był jednym ze współinicjatorów powstania w Polsce nowej dyscypliny pod nazwą *Teoria organizacji i zarządzania* i jej wprowadzenia do programów nauczania na poziomie wyższym, akademickim. Dzięki jego twórczym inicjatywom oraz przedstawicieli innych ośrodków akademickich powołano kierunek (obecnie specjalność) *organizacja i zarządzanie*. Profesor brał czynny udział w opracowaniu programów dydaktycznych dla tego kierunku. Był także organizatorem trwającego nieprzerwanie od ponad

30 lat Studium Podyplomowego Organizacji i Zarządzania (obecnie nosi ono nazwę Szkoły Zarządzania).

Po piąte - **wkład Profesora w rozwój bazy materialnej Wydziału, Uczelni.** Profesor Alfred Czermiński był inicjatorem i głównym organizatorem budowy tzw. skrzydła budynku Wydziału Zarządzania. Dzięki Jego inicjatywie, zaparciu, zaangażowaniu i pełnej poświęcenia postawie, w czasie gdy pełnił funkcję Dziekana rozbudowano gmach główny Wydziału, powiększając jego powierzchnię dydaktyczną. W okresie swojej pełnej aktywności zawodowej Profesor pełnił wiele wybieralnych funkcji na Wydziale i Uczelni. Był m.in. przez dwie kadencje Prodziekanem ds. Studiów dla Pracujących Wydziału Morskiego WSE, przez dwie kadencje Dziekanem Wydziału Ekonomiki Produkcji UG oraz przez jedną kadencję Prorektorem ds. Nauki Uniwersytetu Gdańskiego. Na tych stanowiskach angażując się w działania z pełnym poświęceniem, tworzył warunki do rozwoju kadrowego i materialnego Uczelni.

Po szóste - **powierzenie mu obowiązku pełnienia różnorodnych funkcji wybieralnych w organizacjach decydujących o poziomie i kierunkach rozwoju naukowego, dydaktycznego i organizacyjnego w zakresie nauk ekonomicznych.** Doceniając pozycję naukową Profesora, oraz fakt iż jest on człowiekiem o wysokim poczuciu odpowiedzialności, zaangażowaniu, inicjatywie i operatywności, środowisko naukowe Polski wielokrotnie powierzało mu różnorodne funkcje. I tak pełnił On funkcję Vice Przewodniczącego Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, członka zespołu Nauk Prawnych i Ekonomicznych KBN II kadencji, przez dwie kadencje funkcję członka Centralnej Komisji ds. Tytułu Naukowego i Stopni Naukowych (Vice Przewodniczącego Sekcji Ekonomicznej), członka Rady Naukowej Centrum Badań Przedsiębiorczości i Zarządzania PAN, przez wiele lat członka i Vice przewodniczącego Rady Naukowej PSS Społem, członka Zespołu Ekspertów ds. Organizacji i Zarządzania przy Ministerstwie Edukacji Narodowej, członka Rady Programowej kwartalnika Problemy Organizacji, członka Naczelnej Rady Spółdzielczej, członka Zespołu Dydaktyczno - Naukowego Organizacji i Zarządzania MNSzWiT, członka Rady Naukowej Spółdzielczego Instytutu Badawczego, członka Komisji Akredytacyjnej dla Uczelni Niepaństwowych, funkcje eksperta w Państwowej Komisji Akredytacyjnej, i wielu innych. W tym obszarze aktywności Profesora, należy podkreślić także jego zasługi dla rozwoju oświaty w województwie pomorskim. Profesor bowiem aktywnie pracował społecznie w komisjach związanych z oświatą i nauką organów samorządowych trójmiasta oraz obecnego województwa pomorskiego.

Uważam, że przyznanie prof. zw. dr hab. inż.. Alfredowi Czermińskiemu godności doktora honoris causa Uniwersytetu Gdańskiego wynika również z tego, że:

- Niewielu jest badaczy z gdańskiego środowiska ekonomistów, którzy byliby tak znani w życiu naukowym Polski, i międzynarodowym w szczególności w Niemczech i krajach b. Jugosławii, jak profesor Alfred Czermiński, uznany przede wszystkim jako autorytet najwyższej klasy w nauce o organizacji i zarządzania, zwłaszcza w jej empirycznym nurcie.
- Profesor Alfred Czermiński jest uczonym powszechnie cenionym. Jego już ponad czterdziestoletnia działalność badawcza, dydaktyczna, związana z kształceniem kadr naukowych i organizatorska, prowadzona w Uniwersytecie Gdańskim (wcześniej w WSE), bez wątpienia znacząco przyczyniła się do rozwoju nauk ekonomicznych w ogóle, a uprawianych na Uniwersytecie Gdańskim w szczególności.
- Bardzo ważne dla Polski, są jego osiągnięcia naukowe w rozwoju wiedzy z zakresu ekonomiki przedsiębiorstwa oraz organizacji i zarządzania, a także w rozwoju kadr naukowych o najwyższym poziomie.
- Ponadto profesor Alfred Czermiński posiada istotne zasługi na polu rozwoju niepaństwowego szkolnictwa wyższego, nie tylko stworzył zespół, który do dnia dzisiejszego wykłada i zapewnia wysoki poziom nauczania oraz jakość dydaktyki w Wyższej Szkole Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni, ale także w latach 1995 - 1999 pełnił w niej funkcję Rektora, a ponadto jest od wielu lat czynnym ekspertem Państwowej Komisji Akredytacyjnej.

STANISŁAW PIOCHA

## II. ZRĘBY POLITYKI MORSKIEJ W DZIELE I MYŚLI EUGENIUSZA KWIATKOWSKIEGO

*Morze - to dłużnik wyjątkowy.  
Każdy rzetelny wkład, każdy kapitał,  
każdą pracę zwraca najprędzej  
z lichwiarsko potężnym procentem.  
Wiedzą to dobrze narody, które morze ukochały  
i jemu poświęciły swą pracę...  
A prace te budzą rezultaty nie tylko  
w dziedzinie gospodarczej, ale i na wielu innych polach.*

(E. Kwiatkowski, *Polska na morzu*, 1928.)

### Streszczenie

Od chwili odzyskania niepodległości E. Kwiatkowski sercem swym i intelektem związany był z ideą związania gospodarki polskiej z morzem. Rozumiał, że źródło siły Polski tkwi w dwu miejscach: **na Śląsku i Pomorzu**. Należał do entuzjastów budowy nowego portu.

W 1922 w małej wiosce Gdyni - na zjeździe Ligi Żeglugi Polskiej (później Liga Morska i Rzeczna, Liga Morska i w końcu Liga Morska i Kolonialna) - opracowano pierwsze wytyczne programu morskiego. Za wielki sukces Ligi uznać należy uchwalenie przez Sejm Ustawodawczy 23 września 1922 r. „Ustawy o budowie portu w Gdyni”, sukces Ligi i osobiście E. Kwiatkowskiego.

Polityka morska tworzona jest zawsze w określonych uwarunkowaniach gospodarczych społecznych i politycznych. Równocześnie proces realizacji zadań wynikających z celów tej polityki jest długotrwały i niezmiernie kosztowny. Wszelkie oceny dotyczące tworzenia polskiej polityki morskiej i jej praktycznej

realizacji muszą ten fakt brać pod uwagę. Polska w pierwszych latach niepodległości, jak wskazuje literatura, stając wobec ogromnych zniszczeń wojennych, nie mogła od zaraz w pełni sprostać zadaniom wynikającym z odzyskania dostępu do morza ale od pierwszych lat, ten dostęp do morza uznawany był za warunek zabezpieczenia suwerenności kraju.

To legło, wydaje się, u podstaw decyzji, iż w pierwszej kolejności szczególna uwaga skierowana została na działania zmierzające do osiągnięcia celów obronnych polityki morskiej.

Dwa fundamentalne zadania w pierwszej fazie realizacyjnej dostrzegali E. Kwiatkowski. Pierwszym było przeprowadzenie polonizacji Wybrzeża, tak aby zbudować państwo nie uwikłane w zagadnienia mniejszości narodowych w tym rejonie. Drugie istotne zadanie to usunięcie obrazu zniszczeń wojennych z powierzchni portów i miast Wybrzeża.

Wskazywał na konieczność nie tylko odbudowy infrastruktury technicznej portów ale także na konieczność stałego dostosowywania jej do pojawiających się coraz to nowych zadań. To nie wyczerpywało ram pierwszej fazy realizacji Wielkiego Programu Morskiego.

Przede wszystkim oczekiwał określonej Polityki Morskiej państwa już w pierwszej (i w każdej - S.P) fazie realizacji programu.

## Summary

### **The basis of sea policy in work and intentions of Eugeniusz Kwiatkowski**

E. Kwiatkowski was determinate to widen Polish economy of sea economy, mentally and intellectually. He was confirmed that the future strength of Polish economy comes from Śląsk and Pomorze. He supported the idea of building a new harbor.

In small village Gdynia, at Polish Maritime Committee Conference which took place in 1922- was established the fundamentals of Great Maritime Program. The great success of the Committee was establishment of the Law of erasing new harbor in Gdynia, voted by the Polish Parliament at 23 of September 1922. This gain should be attributed to the Committee and to Mr. Eugeniusz Kwiatkowski personally.

The sea policy is always constructing within specific social, political and economic environment. The realization process of maritime policy is very expensive and long-lasting. Every opinions of above process should take under consideration very specific difficulties. According to literature describing creation of maritime economy in Poland, just after second world war, which shows that

Poland which was involved in rebuilding the crashed country could not focused on the sea policy as much as it was expected. The new access to the sea was the point of the independency aim. This fact caused that the policy of maritime defense becomes the priority.

Two basic aims were defined by inż. E. Kwiatkowski, which seems to be very important. First aim was the colonization of the Pomorze area by polish nationality, eliminating future multination conflicts. Second aim was: eliminating the effects of war destructions from harbors and cities of Pomorze.

Inż. Kwiatkowski indicated the importance of technical reconstruction of harbors, but also creating the open structure of harbors which should let them meet new unknown, future demands. Above two intentions of inż. Kwiatkowski were much more predictable than points indicated in first stage of Great Maritime Program. Inż Kwiatkowski expected very clear maritime policy from the government, just in first and further stages during realization of Great Maritime Program.

## Wprowadzenie

Pojęciem „polityka morska” państwa określa się *część ogólną polityki, polegającą na wyznaczeniu głównych, długookresowych celów, których osiągnięcie zapewni wszechstronne wykorzystanie atrybutu nadmorskiego położenia kraju i zabezpieczenia warunków obronności kraju, z niezbędną skutecznością oraz ustaleniu sposobów i środków osiągnięcia tych celów a także zasad kontroli procesu realizacji zadań ukierunkowanych na osiągnięcie tych celów.*

Takie ujęcie „polityki morskiej”, pozwala wyodrębnić jej główne cele a także ujęcie podmiotowe i przedmiotowe.

Formułowanie celów głównych i celów niższego rzędu należy do najtrudniejszych poczynań każdej sfery polityki w tym także polityki morskiej.

Dla twórców polityki morskiej państwa pojawia się ważny problem - takie uszeregowanie celów ze sfery morskiej i usytuowanie w stosunku do celów ze sfery ogólnopaństwowej aby ich osiągnięcie nie było sprzeczne wzajemnie.

Cele główne polityki formułowane są zawsze w określonych warunkach, zewnętrznych i wewnętrznych. Na ten fakt wskazywał R. Dmowski pisząc, że: „interesy jego (państwa odp. autora) i jego położenie wskazują mu, jakie są główne jego w danym okresie cele”.

Ten punkt widzenia oraz fakty historyczne wskazują, że ewolucja polityki morskiej w znacznym stopniu dotyczy formułowania celów oraz sposobów ich osiągnięcia.



W literaturze przedmiotu, za punkt wyjścia w polityce morskiej uznaje się sformułowanie celu *nadrzędnego* oraz jego dezagregację na cele podstawowe nie alternatywne, tzn. takie, które powinny być realizowane równocześnie i to zarówno w bliższym jak i dalszym okresie. Mogą one natomiast różnić się skalą znaczenia dla rozwoju państwa, rozmiarem oraz pilnością zaangażowania środków dla ich osiągnięcia.

Pierwszy poziom dezagregacji celu nadrzędnego polityki morskiej sformułowanego w Ustawie Sejmowej z dn. 30 maja 1984r. obejmuje trzy cele podstawowe:

1. osiągnąć określony poziom gospodarki morskiej;
2. osiągnąć ustalony stopień morskiego potencjału obronnego;
3. uzyskać określony poziom działalności dopełniającej dwa poprzednie.

We współczesnych „Założeniach Polityki Morskiej Państwa” na tym poziomie formułowany jest cel strategiczny polityki morskiej, za który uznaje się „zwiększenie międzynarodowej konkurencyjności polskiej gospodarki morskiej oraz zrównoważone wykorzystanie morza i nadmorskiego położenia kraju, zgodnie z narodowymi interesami gospodarczymi, społecznymi i politycznymi”.<sup>1</sup>

W wymienionej ustawie a także „Założeniach” przedstawione cele podlegają dalszej dezagregacji (nie dotyczy to celu obronnego).

*W pierwszej grupie celów wyodrębnia się następujące:*

- 1.1. zwiększyć wpływ gospodarki morskiej na tworzenia dochodu narodowego i poprawę bilansu płatniczego kraju, a zwłaszcza zaspokojenie potrzeb transportowych polskiego handlu zagranicznego przez porty i flotę morską oraz intensyfikację eksportu produktów;
- 1.2. wzbogacić rynek w produkty spożywcze i paszowe pochodzenia morskiego;
- 1.3. zahamować dalszy proces degradacji środowiska morskiego i zapewnić stopniową jego poprawę;
- 1.4. zapewnić racjonalne wykorzystanie przez społeczeństwo polskie, turystów krajowych i zagranicznych, rekreacyjnych i leczniczych walorów morza i regionu nadmorskiego.

*W drugiej grupie celów nie dokonano takiej dezagregacji. Wydaje się, że należy w niej uwzględnić przynajmniej następujące cele:*

- 2.1. utrzymać pożądaną stan zdolności obronnych Marynarki Wojennej i wojsk ochrony strefy morskiej;

<sup>1</sup> *Założenia Polityki Morskiej Państwa. Podstawowe Tezy*, Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej. Warszawa 1997, s.7.

2.2. *zapewnić niezbędną wielkość i stan gotowości mobilizacyjnej zdolności obronnych zaplecza w kompleksie morskim.*

*Trzecią grupę celów określiłem jako dopełniające. Oznacza to, że osiągnięcie tych celów przyczynić się może do pełniejszego i efektywniejszego osiągnięcia celów oznaczonych cyframi 1. i 2.*

*Tę grupę celów, w wymienionej Ustawie, stanowią następujące:*

- 3.1. *zapewnić ochronę interesów Polski na forum międzynarodowym;*
- 3.2. *zapewnić racjonalne wykorzystywanie polskiego obszaru morskiego i strefy nabrzeżne;*
- 3.3. *harmonizować rozwój systemu infrastruktury technicznej i społecznej z rozwojem gospodarki morskiej;*
- 3.4. *rozwijanie w społeczeństwie świadomości morskiej i pogłębianie zainteresowania sprawamiorskimi.*

Dalsza dekompozycja pozwoli wyodrębnić cele cząstkowe aż do uznanych za elementarne, określające pożądane stany poszczególnych dziedzin objętych polityką morską, a określanych często jako „kompleks morski”.

Od strony podmiotowej uznaje się powszechnie, że Polityka Morska jest atrybutem organów władzy państwowej. Fakty historyczne potwierdzają, iż podmiotami polityki morskiej były i są najwyższe organy władzy w Polsce: parlament, prezydent, rząd i jego organy sztabowe, a także niższe szczeble władzy.

Przez przedmiotowe określenie polityki morskiej rozumiane są wielorakie bezpośrednie lub pośrednie związki społeczeństwa i państwa z morzem w sferze:

- stosunków międzynarodowych,
- gospodarczej (produkcji, wymiany, konsumpcji),
- tworzenia systemu obronnego,
- innych przejawów życia społecznego, związanych z morzem (środowisko pracy, rekreacja i wypoczynek, działalność artystyczna, edukacja morska).

W tym ujęciu wyraża się stopień aktywizacji państwa i jego organów w procesie osiągania celów polityki morskiej. Jest to równocześnie obszar, w którym można dokonywać pewnych ocen sukcesów i nieudolności wynikłych z określonych działań lub zaniechania podmiotów polityki morskiej.

Powstaje pytanie, czy można porównać współczesny program polityki morskiej (sposób formułowania celów, zasięg podmiotowy i przedmiotowy) z polityką morską początkowego okresu niepodległości Polski?

## 2.1. Proces tworzenia nowoczesnej polityki morskiej w dwudziestoleciu międzywojennym

Niektórzy analitycy tego problemu oceniają, że w okresie międzywojennym brak było polityki morskiej w sensie „jasno sprecyzowanego, wielokierunkowego i konsekwentnie realizowanego programu działań państwa i jego organów”.<sup>2</sup> Analiza źródeł historycznych potwierdza tę surową ocenę. Podobną ocenę przedstawił już w 1925r. Józef Borowik. Odmienne stanowisko reprezentuje Bogdan Dopierała przypisując polityce morskiej II Rzeczypospolitej oparcie się na długofalowej koncepcji rozwoju.

W innej pracy Autor ten zdefiniował politykę morską II RP, przez którą rozumiano całokształt spraw wiążących się z wykorzystaniem dostępu do morza. Wyodrębnił on grupy problemów, które wchodziły w zakres polityki morskiej Polski przedwrześniowej. Chodzi tu o pracę B. Dopierały „Gdańska polityka Józefa Becka” a zatem dotyczy nieco późniejszego okresu.

Polityka morska tworzona jest zawsze w określonych uwarunkowaniach gospodarczych społecznych i politycznych. Równocześnie proces realizacji zadań wynikających z celów tej polityki jest długotrwały i niezmiernie kosztowny. Wszelkie oceny dotyczące tworzenia polskiej polityki morskiej i jej praktycznej realizacji muszą ten fakt brać pod uwagę. Polska w pierwszych latach niepodległości, jak wskazuje literatura,<sup>3</sup> stając wobec ogromnych zniszczeń wojennych, nie mogła od zaraz w pełni sprostać zadaniom wynikającym z odzyskania dostępu do morza ale od pierwszych lat, ten dostęp do morza uznawany był za warunek zabezpieczenia suwerenności kraju.

To legło, wydaje się, u podstaw decyzji, iż w pierwszej kolejności szczególna uwaga skierowana została na działania zmierzające do osiągnięcia celów obronnych polityki morskiej. Temu celowi służyła budowa na własnym wybrzeżu portu-bazy Marynarki Wojennej, pod nazwą Tymczasowy Port Wojenny i Schronisko dla Rybaków.<sup>4</sup> Jednak już w 1924 Komitet Ekonomiczny Ministrów powziął decyzję (i zapewnił środki finansowe) o budowie w Gdyni portu handlowego o zdolności przeładunkowej 2,5 mln t.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> B. Dopierała, *Wokół polityki morskiej drugiej Rzeczypospolitej*, Poznań 1978, s.284- 285; Także M.M. Drozdowski [w:] Eugeniusz Kwiatkowski, *Pisma o Rzeczypospolitej Morskiej*, Wyd. Glob, Szczecin 1985, s.11.

<sup>3</sup> M. Widernik, *Rola Eugeniusza Kwiatkowskiego w rozwoju gospodarki morskiej Polski okresu międzywojennego* [w:] „Nautologia” 1979, nr 3, s.17.

<sup>4</sup> J. Rummel, *Gdynia - port polski*, Toruń 1926, s.105.

- Tamże, s.107- 109.

Wydaje się, że polityka morska w początkowym stadium wypełniana była doraźnymi zamierzeniami w poszczególnych jej dziedzinach, niezbędnych dla gospodarki kraju i możliwych do realizacji w tamtych warunkach. Nie było tak jak współcześnie-kompleksowego ujęcia dalekosiężnych celów związanych funkcjonowaniem państwa w oparciu o dostęp do morza. Polityka morska jest zawsze tworzona, co należy podkreślić w określonych uwarunkowaniach. Stworzone zostały z całą pewnością istotne załączki polityki morskiej. Jednym z ich dominujących twórców był Eugeniusz Kwiatkowski.

Eugeniusz Felicjan Kwiatkowski urodził się 30 XII 1888r. w Krakowie jako syn inżyniera kolejnictwa. Edukację rozpoczął w szkole powszechnej w Czemichowicach pod Zbarażem gdzie przeniosta się jego rodzina po otrzymaniu w spadku majątku w tej miejscowości. Po ukończeniu prywatnego Gimnazjum Jezuitów w Bąkowicach pod Chyrowem wstąpił do Politechniki Lwowskiej, gdzie ukończył studia na Wydziale Chemii, a następnie na Wydziale Chemii w Uniwersytecie w Monachium. Tam uzyskał dyplom inżyniera.

W swoim młodym życiu pełnił wiele różnych funkcji zawodowych, zawsze związanych z techniką, szerzej z naukami przyrodniczymi. Także początki pracy naukowo dydaktycznej w Uniwersytecie Warszawskim, gdzie pracował jako docent, wykładał chemię węgla i gazownictwa.<sup>6</sup> Nie był więc z wykształcenia ekonomistą, posiadał wykształcenie politechniczne i przez znaczny okres swego młodego życia związany był z myślą przyrodniczo-techniczną. Tymczasem z perspektywy lat działalność jego oceniana jest przez pryzmat problemów ekonomicznych, na podkreślenie przy tym zasługuje fakt, iż oceny są w pełni uzasadnione.

**Eugeniusz Kwiatkowski był twórcą infrastruktury odrodzonej Polski, scalającej gospodarkę kraju. Dokonania Dwudziestolecia 1918-1939 - mimo, że statystycznie niezbyt efektowne, przeobraziły w krótkim czasie obraz kraju, a także - w znacznej mierze - mentalność narodu. Zaczynał się rozwijać polski patriotyzm gospodarczy, duma z dokonań. Międzywojenne dwudziestolecie bez postaci Eugeniusza Kwiatkowskiego trudno sobie wyobrazić.**

Znamiennym rysem doktryny morskiej E. Kwiatkowskiego były dwa aspekty. Pierwszy to uwzględnienie w niej czynnika humanistycznego. Za źródło bogactwa narodowego, potęgi państwa, uważał on nie tylko wartości materialne. Człowiek, potęgą jego rozumu, jego umiejętności i dyscyplina pracy, jego zdolność do ustawicznego potęgowania wartości przez ustawiczny wkład pracy

<sup>6</sup> Por. B. Polak, *Eugeniusz Kwiatkowski 1888- 1974. Życie i działalność. Koncepcje gospodarcze Eugeniusza Kwiatkowskiego 1888- 1974*. Wyd. Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2000, s 11.

w dobra oferowane mu przez naturę, jest takim źródłem. Współcześnie nauki ekonomiczne znaczącą uwagę przypisują „kapitałowi społecznemu”, jako najistotniejszemu komponentowi potencjału ekonomicznego. Powołują się w tym względzie na dorobek zachodniej myśli mikroekonomicznej. Eugeniusz Kwiatkowski już znaczenie tego czynnika doskonale rozumiał.

Drugi to uznanie portu morskiego jako głównego ogniwa rozwoju pozostałych składników gospodarki morskiej i całej gospodarki kraju. Port handlowy jego zdaniem:

„... musi zająć zdecydowanie aktywne stanowisko w stosunku do gospodarstwa wielkiego zaplecza. On musi inicjować nowe linie okrętowe, on musi badać potrzeby i trudności gospodarcze Polski, on musi je usuwać, inwestując nieraz z perspektywą 10 lat na przód, on musi wrywać z Polski zagadnienia gospodarcze a nie biernie cedzić je przez swój filter.”<sup>7</sup>

## 2.2. Idea Polski Morskiej w poglądach i działalności Eugeniusza Kwiatkowskiego

Od chwili odzyskania niepodległości E. Kwiatkowski sercem swym i intelektem związany był z ideą związania gospodarki polskiej z morzem. Rozumiał, że źródło siły Polski tkwi w dwu miejscach: **na Śląsku i Pomorzu**. Należał do entuzjastów budowy nowego portu. W 1922 w małej wiosce Gdyni - na zjeździe Ligi Żeglugi Polskiej (później Liga Morska i Rzeczna, Liga Morska i w końcu Liga Morska i Kolonialna) - opracowano pierwsze wytyczne programu morskiego. Za wielki sukces Ligi uznać należy uchwalenie przez Sejm Ustawodawczy 23 września 1922 r. „Ustawy o budowie portu w Gdyni”, sukces Ligi i osobiście E. Kwiatkowskiego.

W roku 1924 opracował i opublikował On artykuł „Zagadnienia główne Polski współczesnej”, w którym zwrócił uwagę na konieczność aktywnej polityki morskiej, bez której Polska nie podoła zmaganiom w wojnie węglowej. To zaś wymaga zaangażowania się w tworzenie infrastruktury portowej i na szlakach prowadzących do poru, a także tworzenie własnej floty handlowej.<sup>8</sup>

**Główna jednakże myśl tworząca ideę określonej polityki morskiej państwa sformułowana została w treści przemówienia na plenum Sejmu w lutym 1927.**<sup>9</sup>

<sup>7</sup> E. Kwiatkowski, *Przemówienie w Komisji Budżetowej Sejmu 6 grudnia 1926* [w:] *Polityka Gospodarcza. Zagadnienia administracji*. Warszawa 1928, 1.1, s.34.

<sup>8</sup> B. Dopierala, *Wokół polityki morskiej drugiej Rzeczypospolitej*, Poznań 1978. s.284- 285; Także M.M. Drozdowski [w:] *Eugeniusz Kwiatkowski Pisma o Rzeczypospolitej Morskiej*, Wyd. Glob. Szczecin 1985, 8.11.

<sup>9</sup> E. Kwiatkowski, *Przemówienie na plenum sejmu, 8.II.1927* [w:] „Przemysł i Handel”. Warszawa 1927, z. 7, s.30-35.

Przytaczam poniżej niektóre z prezentowanych tez, posiadających głęboką wymowę w odniesieniu do kształtowania Jego poglądów na miejsce spraw morskich w polityce państwa: **cytuję:**

„...Te same państwa i narody, które rozwinęły swój byt, swoją ekspansję, swój dobrobyt w wolności, bez sztucznych zapór, oceniły jak wielką wartość posiada morze dla samodzielnej egzystencji i rozkwitu gospodarczego każdego z państw....”.<sup>10</sup>

To stwierdzenie, określające znaczenie gospodarki morskiej dla gospodarki kraju jest w dalszej treści wzbogacone opisem działań międzynarodowych, które ograniczyły wielkość naszego dostępu do morza. Nie jest to jednak przedmiotem rozważań autora referatu. Tu chcę podkreślić spojrzenie na problemy morskie - Polityka, który dostrzega w nim olbrzymie bogactwo. Dalej twierdzi, już nie tylko jako polityk ale i człowiek obyty z ekonomią, że: **kolejny cytat:**

„...Towar dowieziony do morza, załadowany na okręt, zdobywa nieporównanie większą zdolność zbytu, niż towar na lądzie. Uleglibyśmy w walce węglowej, gdybyśmy nie mogli dotrzeć z nim do morza....”.

Ukazuje tu równocześnie znaczenie portu morskiego dla bezpieczeństwa ekonomicznego kraju, inaczej rzecz ujmując, podejmuje problem w relacji gospodarka morska, a odporność gospodarki narodowej na działania narzędziami wojny gospodarczej.

Wprawdzie, - **twierdził dalej E. Kwiatkowski**- ciała ustawodawcze między rokiem 1919 a rokiem 1926 stworzyły szereg podstawowych i zasadniczych ustaw, **jednakże uchwały Komisji Morskiej i posiedzeń plenarnych Sejmu nie znajdowały odpowiedniego wyrazu w budżetach- wskazał E. Kwiatkowski na tym plenum.**

Wskazał równocześnie, że mimo niebywale trudnych warunków ogólnych, musimy jednak zdobyć się na stopniowe ustalenie zasad i niezłomne realizowanie polityki morskiej.

Od Rządu wymagają, Jego zdaniem, tego w pierwszym rządzie przesłanki natury gospodarczej, tak świetnie ilustrowane od połowy 1925 roku.

**Przedstawione przez niego dane wskazywały, że w latach 1924- 1927 w porównaniu do roku 1924, przeladunek w portach Gdyni i Gdańska wzrósł ponad czterokrotnie.**<sup>11</sup>

Dalsza część tego wystąpienia to wizja bardziej kompleksowej polityki morskiej państwa polskiego: **Cytuję:**

<sup>10</sup> Tamże, s.32-33.

<sup>11</sup> Tamże, s.33.

<sup>12</sup> Por. E. Kwiatkowski, *Polska gospodarcza w roku 1928* [w:] „Przemysł i Handel”, Warszawa 1928, s.21-22.

„...Również nasz stosunek do Gdańska wspiera się coraz mocniej na zrozumieniu wielkich i wspólnych interesów gospodarczych. Chcemy całą szerokością dostępu naszego do morza pracować jak najintensywniej w dziedzinie gospodarczej. Chcemy pracować sami i innym tę pracę ułatwić. Toteż pozytywnie ustosunkowujemy się do wszystkich racjonalnych projektów rozbudowy portu gdańskiego. Dziś porty morskie i linie kolejowe w kierunku morza są w tyle poza możliwościami, a nawet potrzebami naszego gospodarstwa narodowego. Musimy tę sytuację w ciągu najkrótszych lat definitywnie zmienić. Toteż z prawdziwą radością widzimy, że praca portu gdańskiego przekracza dziś znacznie cyfry, które w najlepszych okresach przedwojennych były udziałem Gdańska. Równoległe z rozwojem pracy na wybrzeżu i w Gdańsku niewątpliwie rozwijać się zaczną wielkie przedsiębiorstwa przemysłowe, jak np. stocznia gdańska oraz domy handlowe stwarzając tym samym jak najkorzystniejsze warunki pracy dla gdańskich rzesz robotniczych.

Znacznym sukcesem w dziedzinie tych zagadnień może się też poszczycić inicjatywa prywatna. Towarzystwo „Wisła-Baltyk” stworzyło port przeładunkowy i morski w Tczewie, który w okresie koniunktury węglowej odegrał nie małą rolę. Obecnie Towarzystwo to zakupiło i uruchomiło pod banderą polską kilkanaście holowników i barek.

W Tczewie istnieje też ważna placówka polska, szkoła morska, wykazująca pod fachowym kierownictwem doskonały rozwój.

Wreszcie chcę poświęcić parę słów sprawie naszej floty handlowej. Powstanie zaczątków polskiej floty handlowej - w obecnej sytuacji gospodarczej i tonażowej w świecie - jest niewątpliwie zagadnieniem bardzo trudnym i skomplikowanym. Jeszcze dziś szereg starych państw morskich utrzymuje swą flotę handlową dzięki poważnym subwencjom. Nasze trudności są jeszcze większe, gdyż nie posiadamy organizacji maklerskich, brak nam w miastach portowych odpowiednich konsulatów, brak nam fachowców w dziedzinie handlowo-morskiej. Niemniej jednak stan dotychczasowy w tej sprawie nie mógł być dłużej tolerowany. Chcąc przełamać bierność w tej dziedzinie, zakupiliśmy pięć okrętów po 3.000 ton rej. opierając ten skromny zaczątek floty handlowej o silną organizację państwową. Niebawem powstaną jeszcze dwie grupy floty handlowej, jedna pod egidą Banku Gospodarstwa Krajowego, obierając sobie jako cel rozwój handlu między Polską i krajami Europy Południowej i Wschodniej, druga - w ręku przedsiębiorstwa prywatnego, dla rozwoju eksportu węglowego. Liczę, iż na początku 1928 r. tonaż morski, pracujący pod flagą polską, przekroczy 40.000 t.”<sup>13</sup>

<sup>13</sup> E. Kwiatkowski, Przemówienie na plenum sejmu 8.11.1927 [w:] „Przemysł i Handel 1927, z.7, 8.II.1927, Warszawa 1927, s.30-35.

Przedstawiona wizja polskiej polityki morskiej, to jedynie idea, zarys pewnych kierunków koniecznych działań, ale jakże trafnych. Przy tym Eugeniusz Kwiatkowski zdawał sobie sprawę, że taka wizja nie może wejść w fazę realizacji tylko w oparciu o jego stwierdzenia i decyzje władzy. Toteż w dalszym ciągu swego wystąpienia wskazał na rolę jaką odegrać może w tym względzie całe społeczeństwo. **Twierdzi zatem:**

„...Jednakże zagadnienie morza, portów i floty naszej nie może się rozwinąć we właściwej skali bez zdecydowanego i wytrwałego poparcia całego społeczeństwa. Przed wojną żyło społeczeństwo ideą i pragnieniem odzyskania swych praw państwowych. Obecnie winno wyteńczyć wszystkie siły dla rozwoju gospodarczego Polski, a w tym opanowanie i wyzyskanie morza winno zająć jedno z naczelných miejsc. To, co uczyniliśmy dotychczas jest bardzo skromnym wysiłkiem, który zostałby zmarnowany, gdyby konsekwentnie nie następowały dalsze czyny. Toteż powitać należy z uznaniem przebudowanie „Komitetu Floty Narodowej” stojącego pod przewodnictwem pana Marszałka Sejmu, przebudowanie organizacyjne, umożliwiające pociągnięcie do realnej współpracy dla morza wszystkich chętnych i ofiarnych, umiejących patrzeć w przyszłość sfer społecznych.

Dobłą zapowiedzią tej ofiarnej współpracy niech będzie wiadomość, iż rybacka gmina Gdynia, gdzie nieraz głód zagląda pod dach rybacki, złożyła swoje oszczędności w kwocie zł 1.000 na cele państwowej floty handlowej i polskich marynarzy...”<sup>14</sup>

To wielkie zaangażowanie Eugeniusza Kwiatkowskiego w tworzenie wielkiej polityki i gospodarki morskiej na małym skrawku wybrzeża doceniło społeczeństwo Gdyni już w roku 1931, nadając Mu tytuł Honorowego Obywatela miasta Gdyni.

### 2.3. Intelktualne uzasadnienie kształtowania polityki morskiej

„Musimy pokonać martwość naszych bogactw naturalnych, naszych surowców rolniczych i przemysłowych. Musimy przemienić je w dobra użyteczne społecznie. Musimy pokonać nędzę naszej ludności... Musimy pogłębić zrozumienie wartości współpracy międzynarodowej, musimy postawić ją na najwyższym i najwłaściwszym poziomie... Wydaje mi się, że jednym z najważniejszych czynników tej rekonstrukcji wewnętrznej... jest pchnięcie Polski w kierunku realizacji dalekosiężnej w konsekwencji **polityki morskiej**.”<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Tamże, s.35.

<sup>15</sup> E. Kwiatkowski, *Polska na morzu. Odczyt wygłoszony w auli Uniwersytetu Poznańskiego 8.12.1928* [w:] „Przemysł i Handel”, Warszawa 1928, s.1 i dalsze.



## **Stwierdza E. Kwiatkowski na spotkaniu w Uniwersytecie Poznańskim i dalej... przekonuje:**

„Morze - to dłużnik wyjątkowy. Każdy rzetelny wkład, każdy kapitał, każdą pracę zwraca najprędzej z lichwiarsko potężnym procentem. Wiedzą to dobrze narody, które morze ukochały i jemu poświęciły swą pracę. A procenty te same tworzą procenty. A prace te budzą rezultaty nie tylko w dziedzinie gospodarczej, ale i na wielu innych polach...”.<sup>16</sup> Tak uzasadniał swą wizję mówiąc do ludzi nauki i przedstawicieli sfer gospodarczych.

Jak głęboka to myśl- oparta o olbrzymią wiedzę o mechanizmach funkcjonowania systemu gospodarczego - zrozumieć można gdy się jest ekonomistą, bądź gdy skutki ekonomiczne tych związków, są już widoczne. On musiał o tym przekonywać członków parlamentu, których wiedza ekonomiczna nie zawsze musiała być tak głęboka. Jak wielki był jego dar przekonywania- oddziaływania na ludzi, świadczy wysoki poziom skuteczności forsowania tak olbrzymich zadań. Na bazie takich ocen wskazał najistotniejsze problemy polityki morskiej państwa. Zaliczył do nich:

- budowę magistrali węglowej Śląsk - Gdynia;
- utworzenie basenu wolnocłowego w Gdyni;
- zapewnienie znaczącego udziału własnej floty w obsłudze handlu morskiego.

Co to jego zdaniem oznaczało?, oznaczało, że:

„Musimy więc zbudować własnym wysiłkiem ... nową Polskę ...Wydaje mi się, że jednym z najważniejszych czynników tej rekonstrukcji wewnętrznej,... jest pchnięcie Polski w kierunku realizacji dalekosiężnej w konsekwencji polityki morskiej...”. Nie ilość kilometrów brzegu morskiego zdaniem E. Kwiatkowskiego - **rozstrzyga o wartości i wynikach polityki morskiej. W tym przypadku czynnikiem decydującym jest zdolność twórcza społeczeństwa, jego odzew na potrzeby gospodarcze, jego wola i siła.**

Takie tezy uzasadniał Ten wielki polityk w każdej nadarzającej się sytuacji publicznych wystąpień, sformułowań zadań dla określonych podmiotów, oraz w opracowywanych tekstach publikacyjnych.

***Aktywna polityka gospodarcza państwa do dziś wzbudza kontrowersję wśród ekonomistów, tym bardziej w czasach Jemu współczesnych trudno było o zrozumienie takiego podejścia do zagadnień. E. Kwiatkowski, w swej wizji tworzenia nowoczesnej gospodarki rynkowej podkreślał istotne znaczenie aktywnej polityki gospodarczej państwa. Jest to zagadnienie ważne, bowiem podejmując problemy zawarte w swej wizji polityki morskiej, dostrzegał ją w szerszym kontekście- w kontekście w ogóle roli***

państwa w rodzącej się gospodarce polskiej. **Chodziło mu o sformułowanie określonych, ściśle zdefiniowanych zasad polityki gospodarczej, zdefiniowanej w taki sposób aby przy ich różnorodności zachowywać jej ciągłość i niezmienność w dłuższych okresach czasu.**

**Za pierwszą i najważniejszą zasadę proponował przyjęcie założenia, że naczelnym zadaniem rządu jest usuwanie podstawowych przeszkód stojących na drodze rozwoju ekonomicznego kraju. To wymagało pełnej i wnikliwej informacji o sytuacji i dynamice zmian w każdej dziedzinie gospodarki narodowej. Państwo powinno w swej funkcji „usuwacza” przeszkód szeroko sięgać do takich, sprawdzonych czynników, jak polityka celna, traktatowa, podatkowa i reglamentacyjna.**

**Obok tego państwo może być znaczącym podmiotem prowadzącym bezpośrednią działalność gospodarczą. Jak twierdził w uzasadnieniu tej tezy, nie taka rola państwa jest szkodliwa, szkodliwe mogą być formy zastosowania tej aktywności.**

**Wskazywał przy tym obszary działalności gospodarczej, w których ta aktywność państwa powinna się przejawiać. Tam gdzie działalność ta jest torowaniem drogi dla stosunkowo słabego jeszcze ekonomicznie sektora prywatnego. Dotyczy to ogniw zasadniczych dla gospodarstwa narodowego. Te ogniwą ześrodkowały się na wybrzeżu.**

**Dostrzegал jednocześnie niebezpieczeństwo oparcia się jedynie na importcie, bez własnego udziału w inwestycjach i produkcji, kraj taki szybko może się stać kolonią. Dlatego przestrzegał aby znaczną część rachunku importowego pokryć wartością swego eksportu.**

Są to z punktu widzenia współczesności bardzo trafne analizy współzależności ekonomicznych.

**Nie chcę twierdzić, że Eugeniusz Kwiatkowski był teoretykiem ekonomii. Chcę w tym miejscu podkreślić jego wielkie zrozumienie prawidłowości rządzących procesami gospodarczymi, w tym szczególnie procesami wzrostu gospodarczego. Mam tu na uwadze trafność ujęcia:**

- roli właściwego wykorzystania potencjału wytwórczego,
- wpływu handlu zagranicznego na PKB,
- jego zasobotwórczą rolę,
- a w tym wszystkim wskazanie na **główne ogniwo wzrostu.**

**On widział morze jako to główne ogniwo - twierdził, że należy: „pracować nad polskim skrawkiem Bałtyku tak, aby przetworzyć go w wielki i technicznie wyposażony instrument gospodarczy... oraz bronić praw Polski do ... dostępu do morza polskiego.”**

Za równie ważne uznawał aktywną rolę państwa w gospodarce. Znaczącym w tym względzie był jego pogląd, że współczesne mu państwo staje

przed nowym wyzwaniem dotyczącym gospodarki narodowej (gospodarstwa narodowego). Tym zadaniem jest **ingerowanie w proces produkcji i wymiany w takim zakresie aby rozwiązywać te zagadnienia, których inicjatywa prywatna rozwiązać nie może.**

To wymaga aby programy polityczno- gospodarcze stały się ponad partykularnymi interesami partii tworzących władzę w danym okresie i co za tym idzie owe programy. Trzeba Jego zdaniem te programy poddać dyscyplinie zasad. Zasadami tymi: „są:

- fachowość i najwyższy osiągalny obiektywizm władzy państwowej,
- poczucie zdrowego sensu w działaniu,
- sprawiedliwy stosunek do potrzeb pojedynczych warstw społecznych,
- największa stabilizacja i poszanowanie norm prawnych?"<sup>17</sup>

#### **2.4. Udział Eugeniusza Kwiatkowskiego w tworzeniu podstaw polityki morskiej po zakończeniu wojny**

Po roku 1945, gdy początkowo nacisk stalinizmu nie był jeszcze tak silny - nawet komuniści uznawali zasługi i kwalifikacje tego wielkiego Polaka.

W Jego naturze, jak wskazuje literatura „...była gotowość do pracy dla Ojczyzny, nawet jeśli jej ustrojowy i polityczny kształt nie spełniał jego oczekiwań. Dlatego Eugeniusz Kwiatkowski znowu stanął do pracy na swym ukończonym Wybrzeżu, choć na bardzo krótko. Jego postać nie przystawała bowiem do stereotypu komunistycznego „działacza gospodarczego”, zapatrzonego w radzieckie wzory i polującego na tanie efekty.”<sup>18</sup>

W 1945 roku Tymczasowy Rząd Jedności Narodowej zaproponował Eugeniuszowi Kwiatkowskiemu objęcie kierownictwa Delegatury Rządu dla Spraw Wybrzeża.<sup>19</sup> Wyraził on zgodę na objęcie tego stanowiska i prawie natychmiast udał się na wybrzeże aby się włączyć w proces odbudowy i uruchamiania głównych elementów gospodarki morskiej. Jak słusznie wskazuje literatura poświęcona jego działalności: oddał on, od tego momentu, cały swój talent, energię i entuzjazm nowej rodzącej się po wojnie Polsce i jej gospodarce, w szczególności zaś, gospodarce morskiej. Aktywna działalność na tym stanowisku trwała do roku 1948.

Swoje pierwsze wystąpienie po objęciu wymienionego stanowiska wygłosił w obszernym referacie na posiedzeniu **Komisji Morskiej KRN w Gdańsku**: „O przyszłość Polski nad morzem”.

<sup>17</sup> Por. E. Kwiatkowski, *Powrót Polski nad Bałtyk*, Polska gospodarcza 1930, z.2.

<sup>18</sup> W. Wilczyński, [http:// yaeko. Md2 Lublin. Pl/tek 1](http://yaeko.md2.lublin.pl/tek1).

Kolejny raz uzasadniał niezbędność przekształceń w strukturze gospodarki polskiej w taki sposób aby efektywnie wykorzystać nadmorskie położenie. Naszym obowiązkiem, **stwierdził**: „jest męskie spojrzenie w przyszłość i stwierdzenie, że bez głębokiej przebudowy naszej struktury gospodarczej na przemysłowo- morską nie tylko nie rozwiążemy zagadnienia morskiego, a w tym i zagadnienia specjalizacji naszych portów, ale ponadto wystawimy na szwank samą egzystencję naszego państwa”.<sup>20</sup>

Podstawowe tezy tego wystąpienia dotyczyły **konieczności szybkiej odbudowy portów i miast portowych**. W tych elementach gospodarki morskiej dostrzegał wielką rolę dla intensyfikacji całej gospodarki, a szczególnie produkcji przemysłowej.

Bardziej rozwinięty pogląd na realizację polityki morskiej dostrzega się w Jego referacie na I Zjeździe Związku Gospodarczego Miast Morskich. Tu dodać należy, że Związek ten powstał z inicjatywy podjętej przez Delegaturę Rządu i osobistym zaangażowaniu Eugeniusza Kwiatkowskiego.<sup>21</sup> Twierdził tam min.: „Realizacja polityki morskiej w każdym państwie i w każdym ustroju sprowadza się w istocie rzeczy do następujących pięciu elementów:

1. Trzeba posiadać właściwie rozbudowane i powiązane drogi komunikacyjne z zapleczem,
2. Trzeba mieć do dyspozycji porty handlowe odpowiednio usytuowane i technicznie wyposażone,
3. Należy posiadać w swym ręku czynniki rozbudowy i organizacji własnej floty,
4. Musi istnieć sprawny aparat handlowy, dostosowany do możliwości produkcyjnych i rynkowych, dynamizujący ustawicznie gospodarstwo narodowe, jego handel zewnętrzny,
5. Wreszcie musi się skodyfikować cele własnej ekspansji w systemie traktatów handlowych.”<sup>22</sup>

W tym samym okresie prowadził wykłady w Wyższej Szkole Handlu Morskiego w Gdyni z historii gospodarczej świata.

W tej dziedzinie cechował Go (jak wskazują pamiętniki ludzi z tamtych lat) olbrzymi talent pedagogiczny. Urzekającą erudycją pobudzał on wyobraźnię młodych adeptów wiedzy. Mówił o gospodarczym wykorzystaniu atrybutu nadmorskiego położenia kraju, wskazując na wielką dziejową szansę narodowego bogactwa, jaką stwarza dostęp do morza i jego „uprawa”. Wywody swoje opierał

<sup>20</sup> „Monitor Polski” z dn 15.października 1945.

<sup>21</sup> B. Kasprowicz, *Jubileusz zasłużonego Polaka* [w:] „Nautologia” 1970, nr 1-2, s.7.

<sup>22</sup> A. Szura, *Udział Eugeniusza Kwiatkowskiego w odbudowie gospodarki morskiej wybrzeża gdańskiego*, [w:] „Nautologia” 1979, nr 3, s.32-33.

<sup>23</sup> E. Kwiatkowski, *Wczoraj dziś i jutro Polski na morzu*, Warszawa 1946, s.9.

przy tym na wszechstronnie naświetlonych przesłankach historycznych, politycznych i gospodarczych.<sup>23</sup>

Treść i forma wykładów E. Kwiatkowskiego była dla wielu ludzi, do dziś związanych z morzem, tym podstawowym motywem, który związał ich po zakończonych studiach z pracą naukowo-badawczą i dydaktyczną właśnie w sferze węzłowych problemów gospodarki i polityki morskiej. Ludzie Ci zawsze z wielką dumą podkreślają osobistą znajomość z tym Nauczycielem. Przykładem takiej oceny niech będzie następujący fragment wspomnień Prof. Z. Sójki:

„Wykłady inż. E. Kwiatkowskiego odbywały się w auli obecnej Wyższej Szkoły Morskiej na ulicy Morskiej w Gdyni (teraz Akademii Morskiej). Nasz Profesor wchodził do niej wśród szpaleru wiwatujących na jego cześć studentów. Cała aula była zawsze przepełniona studentami, a każdy wykład kończył się gromkimi brawami; były to bowiem istne koncerty wspaniale podanej, gruntownej wiedzy. Dodatkową atrakcją tych wykładów stanowiła świadomość, że oto w warunkach napięć politycznych w jakim kraj znajdował się w pierwszych powojennych latach, mieliśmy możliwość słuchania w bezpośrednim kontakcie słów jednego z najwybitniejszych współczesnych, niemarksistowskich, polskich mężów stanu, wieloletniego ministra przemysłu i handlu, posła na Sejm, ministra skarbu i wicepremiera w okresie II Rzeczypospolitej.

#### **I dalej pisze prof. Sójka:**

E. Kwiatkowski był wyznawcą ciągłości historycznej myśli morskiej, a jego prezentowana na wykładach doktryna morska stanowiła przykład umiejętnego wyciągania właściwych dla Polski wniosków z historii gospodarczej świata, której był wyznawcą i miłośnikiem. Wykłady jego zawierały m.in. do głębi umotywowaną analizę motorów dynamizujących twórczą energię narodową poszczególnych potęg świata na przestrzeni dziejów. Przekonał studentów, że rzeczywiście głównym źródłem rozwoju gospodarczego, a także cywilizacyjnego i kulturalnego, **jest ruch, a zwłaszcza handel i żegluga, które tak samo jak nerwy uruchamiają organizm zdrowego człowieka.** Wyciągając z historii gospodarczej świata wnioski odnoszące się do Polski, E. Kwiatkowski **upatrywał przyczynę utraty niepodległości naszego kraju w braku ścisłych i trwałych związków naszego ówczesnego społeczeństwa z morzem, w jego lądowej, a nie morskiej orientacji.**<sup>24</sup>

Najpełniej rozwinięte tego o związku gospodarki morskiej z całą gospodarką, wskazując przy tym na rolę państwa w tworzeniu i realizacji polityki morskiej, zawarł Eugeniusz Kwiatkowski w opublikowanym na początku 1946 roku opracowaniu „**Budujemy nową Polskę nad Bałtykiem**”. Dostrzegał w tre-

<sup>23</sup> Por. Z. Sójka, [http:// yaeko. Md 2 Lublin, pl./ekl](http://yaeko. Md 2 Lublin, pl./ekl).

<sup>24</sup> Z. Sójka, *Eugeniusz Kwiatkowski - Gospodarz*, <http://yaeko. Md 2 Lublin, pl./ekl>.

ści opracowania potrzebą stopniowego rozwoju elementów gospodarki morskiej. W istocie swej wyodrębnił on konieczność wdrożenia krótkookresowego programu morskiego tzw. „**małego programu morskiego**”. Ten program, w myśl jego twórcy, ukierunkowany był na takie przedsięwzięcia, dzięki którym porty morskie w Gdyni, Gdańsku i Szczecinie zdolne byłyby do wykonywania swych podstawowych funkcji zarówno w zakresie importu, jak i eksportu. Równocześnie w swych analizach dotyczących bieżącego uruchomienia portów i włączenia ich w cały system gospodarczy, podejmuje ważny problem makroekonomiczny ukazujący trafnie związki pomiędzy strumieniem pieniądza na rynku, a strumieniem towarowym i skutkach ekonomicznych tych relacji.

Kolejny raz potwierdza E. Kwiatkowski głębokie rozumienie zagadnień ekonomicznych. Nie jest to tylko rozumienie, E. Kwiatkowski wskazuje na rolę jaką może odegrać Bank Narodowy i Skarb Państwa: „...Realna wartość naszego pieniądza, warunkująca tempo odbudowy, uzależniona jest od spotęgowania produkcji. Produkcja uzależniona jest od wydajności pracy i obfitej dostawy surowców. Te zaś są funkcją naszego eksportu towarów masowych i importu amerykańskiej UNRRA”.<sup>25</sup>

Po tej myśli, która oparta jest właśnie o związki pomiędzy rynkiem towarowym i pieniężnym wskazuje autor na fakt, iż tworzący się cykl zagadnień powstaje w Banku Narodowym i w Skarbie Państwa, a kończy się właśnie na brzegu morza - czyli w portach morskich.

Proponowany przez Niego mały program morski oznaczał rozwiązanie bieżących zadań dla uruchomienia gospodarczych funkcji portów i miast portowych. Znamionnym jest, w tym przypadku, fakt dostrzegania przez E. Kwiatkowskiego **Elbląga jako miasta portowego, którego rozwój w małym programie był przewidywany**. Równocześnie ten mały program w wizji E. Kwiatkowskiego, to **tworzenie warunków organizacyjnych i technicznych dla wdrożenia do praktyki „wielkiego programu morskiego”**. Wizję głównych kierunków rozwoju Polski widział E. Kwiatkowski w tym właśnie programie. Posiadając wielkie doświadczenie, zdawał sobie sprawę, że nie jest możliwym jednorazową jego realizacją, na to trzeba etapów.

Ten wielki „program”, którego E. Kwiatkowski nazywał **zadaniem w wielkim stylu** oznaczać miał **ściśle i organiczne powiązanie całego zaplecza polskiego z morzem**. Stawiał on sobie zadanie ambitne - przekształcenia całej struktury gospodarczej i infrastruktury państwa **w taki sposób aby stało się ono państwem morskim**. Uważał, że takie państwo (morskie) może wykorzystać nowe warunki geopolityczne i bogactwa naturalne dla dynamicznego rozwoju i przez to dla polepszenia warunków życia ludności.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> E. Kwiatkowski, *Budujemy nową Polskę nad Bałtykiem* [w:] E. Kwiatkowski, *Pisma o Rzeczypospolitej Morskiej, Szczecin, 1982, s.152.*

<sup>26</sup> Por. Tamże, s.154.

Na podkreślenie zasługuje w tym miejscu fakt, że we wszelkich poczynaniach gospodarczych dostrzegał On dobro człowieka. Człowiek, jego pozycja w społeczeństwie, możliwość samorealizacji- Jego zdaniem jest dobrem najwyższym. Warunkiem tej samorealizacji była jego zdaniem wysoko wykwalifikowana i dobrze opłacona praca ludzka. Przestrzegał zatem przed „bylejakością” w pracy i ocenie ludzi.

Dla realizacji tego wielkiego programu morskiego dostrzegał potrzebą wyodrębnienia pewnych faz. Oznaczało to, że zasadnicze tendencje czyli zbudowanie jednolitej struktury gospodarczej opartej o morze byłoby nie zmiennym celem, natomiast kolejność działań należy przyporządkować pewnym okresom. Uważał, że powinny to być okresy trzyletnie dostosowane do możliwości finansowych państwa i efektywności realizacji planów, które są realizowane na terenie zaplecza morskiego Polski. Ustalenie takich związków stanowiłoby narzędzia koordynacji w procesie realizacji tej wizji Polski morskiej.

Dwa fundamentalne zadania w pierwszej fazie realizacyjnej dostrzegał E. Kwiatkowski. Pierwszym było przeprowadzenie polonizacji Wybrzeża, tak aby zbudować państwo nie uwikłane w zagadnienia mniejszości narodowych w tym rejonie. Drugie istotne zadanie to usunięcie obrazu zniszczeń wojennych z powierzchni portów i miast Wybrzeża.

Wskazywał na konieczność nie tylko odbudowy infrastruktury technicznej portów ale także na konieczność stałego dostosowywania jej do pojawiających się coraz to nowych zadań. To nie wyczerpywało ram pierwszej fazy realizacji Wielkiego Programu Morskiego.

Przede wszystkim oczekiwał określonej Polityki Morskiej państwa już w pierwszej (i w każdej S.P) fazie realizacji programu.

## **Podsumowanie**

### **Zręby polityki morskiej Eugeniusz Kwiatkowski dostrzegał:**

- w dbałości o to, by celowo i stale rozszerzać tendencje handlu zagranicznego w Gdyni, Gdańsku i Szczecinie- gdzie muszą docierać główne linie transkontynentalne żeglugowe i linie zachodnioeuropejskie. Mózg polityki morskiej Polski powinien się koncentrować w Gdyni i Gdańsku.
- stworzeniu własnej floty handlowej. Uzasadnia w tym miejscu, że polska myśl w zakresie rozbudowy tej dziedziny gospodarczej zagubiła się początkowo na manowcach.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> E. Kwiatkowski. *Budujemy nową Polskę nad Bałtykiem* [w:] E. Kwiatkowski, *Pisma o Rzeczypospolitej Morskiej, Szczecin 1982, s.157.*

- stworzeniu marynarki wojennej. Stwierdza E. Kwiatkowski, że w tym przypadku muszą się wypowiedzieć specjaliści od problemów obronnych ale wskazuje jednocześnie, że nie tylko o cele obronne tu chodzi. **Cytuje:** „...poczyły nas najświeższe dzieje, że jest ona zarazem pierwszorzędną szkołą, uczącą społeczeństwo realnego nastawienia do wysiłków polityki morskiej”.<sup>28</sup>
- środowiska społeczne Wybrzeża muszą być zdobyte także w sposób psychiczny i kulturowy- w nich musi tętnić twórczy wysiłek polski i intelektualny- związany z morzem.
- Gdańsk powinien stać się wielkim ogniskiem nauki i wiedzy.
- Gdynia powinna być miastem, w którym rozwijała by się nauka i wiedza związana ekonomią i morzem (Akademia Handlu Morskiego).
- w taki sam sposób należy wypracować program oświatowy dla Szczecina, Kołobrzegu i Elbląga, a także innych mniejszych miast portowych.
- stworzyć należy porty morskie o określonych wielkościach (klasach):
  - - I klasa: Gdynia, Gdańsk, Szczecin,
  - - II i III: Świnoujście, Kołobrzeg, Darłowo, Ustka Łeba, Władysławowo, Jastarnia, Puck, Hel, Elbląg, jeszcze 4 mniejsze porty w zatoce elbląskiej.

W taki sposób dostrzegał On cele polityki morskiej Polski w okresie gdy jeszcze nie było pewności co do przynależności Szczecina. Formułowanie bardzo trafnych i odważnych celów polityki morskiej nie kończy Jego spojrzenia na problemy morza. **Zadaje sobie pytanie czy możliwym jest dokonanie takiego wysiłku.**

**Kolejny Cytat:** „...Technicznie zadanie to jest wykonalne. Sprawność naszej akcji w tym kierunku, jej każdorazowe rezultaty zależeć będą od warunków w jakich ona będzie się rozwijać”.<sup>29</sup>

W tym miejscu wskazuje potrzebę sięgnięcia do doświadczeń wysokorozwiniętych krajów Europy (na zachodzie Europy) i Ameryki. Widzi potrzebę oparcia realizacji tych zadań na współpracy najpoważniejszych firm i zespołów technicznych z tamtych krajów. Bowiern jak twierdził - koszt tej nauki szybko się zwróci. Tymczasem największym kosztem może się okazać prymitywizm organizacyjny i zepchnięcie klasy pracującej na niższy szczebel wegetacyjny.

Takie spojrzenie na rzeczywistość polskiej gospodarki morskiej i sposoby dostrzegania jej perspektyw nie czekały długo na efekty.

W styczniu 1948 roku Delegatura została rozwiązana, a władze naszego kraju w krótkim czasie zakazały E. Kwiatkowskiemu zamieszkiwać na Wy-

<sup>28</sup> E. Kwiatkowski, *Budujemy nową Polskę nad Bałtykiem* [w:] E. Kwiatkowski, *Pisma o Rzeczypospolitej Morskiej, Szczecin 1982, s.157.*

<sup>29</sup> *Tamże, s.154.*



brzeżu i w Warszawie. Tak więc pierwszym sposobem podziękowania mu za pracę była niejako eksmisja Jego i rodziny z Sopotu do Krakowa.<sup>30</sup>

Jeśli dziś, po dwudziestu dziewięciu latach od jego śmierci, dokonamy refleksji to stwierdzimy, że każdy kto powierzchownie zapoznał się z historią Polski, identyfikuje tego zasłużonego człowieka z ekonomią, przede wszystkim zaś z polityką gospodarczą.

**Czy jest to przypadek?** Nie. To jest prawidłowość, która wskazuje na społeczne uznanie nauk ekonomicznych. Niezależnie od tego jak wysokie kwalifikacje techniczne reprezentuje polityk, podejmować musi decyzje ekonomiczne. Eugeniusz Kwiatkowski i jego dzieło potwierdzają tę prawidłowość.

Równocześnie bardzo trafne wydają się być oceny, że był On niedościgłym wzorem do naśladownictwa przede wszystkim był uosobieniem rzeczowości i całkowitego oddania sprawie rozwoju Polski. W uznaniu tego oddania, Senat Uniwersytetu Gdańskiego w roku 1974 nadał Eugeniuszowi Kwiatkowskiemu dyplom doktora honoris causa - pierwszy dyplom doktora honoris causa nauk ekonomicznych. Potwierdzeniem tej tezy są także fakty, jakie tworzy współczesne społeczeństwo naszego kraju. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku samorządy większości miast nadmorskich nadały nazwy ulic Jego imieniem.

### Literatura:

1. Drozdowski M. M., *Wstęp do zbioru pism, E. Kwiatkowski, Pisma o Rzeczypospolitej Morskiej*, Glob, Szczecin 1985.
2. *Koncepcje gospodarcze Eugeniusza Kwiatkowskiego 1888- 1974*. Materiały konferencji naukowej, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2000, T.I.
3. Kwiatkowski E., *Przemówienie na plenum sejmu*, 8 II 1927 [w:] „Przemysł i Handel”, Warszawa 1927.
4. Kwiatkowski E., *Polska na morzu*, Odczyt wygłoszony w auli Uniwersytetu Poznańskiego 8. 12. 1928 [w:] „Przemysł i Handel”, Warszawa 1928.
5. Kwiatkowski E., *Powrót Polski nad Bałtyk*, Polska gospodarcza 1930, z.2.
6. Kwiatkowski E., *Budujemy nową Polskę nad Bałtykiem* [w:] E. Kwiatkowski, *Pisma o Rzeczypospolitej Morskiej*, Szczecin 1982.
7. Kwiatkowski E., *Wczoraj dziś i jutro Polski na morzu*, Warszawa 1946.
8. Monitor Polski z dnia 15 października 1945r.
9. *Nautologia*, 1979, nr 3, Polskie Towarzystwo Nautologiczne, Gdynia 1979.

10. Piocha S., *Gospodarka morska. Ekonomiczne prawidłowości funkcjonowania i rozwoju*, Wyd. WSiInż., Koszalin 1996.
11. *W. Polityka gospodarcza, Zagadnienia administracji*, Warszawa 1928, t.I.
12. Sójka Z., Kwiatkowski E., *Gospodarz*, [http://yaeko. Md 2 Lublin. pL/ek1](http://yaeko.Md2Lublin.pl/ek1).
13. Sójka Z., [http:// yaeko. Md2Lublin,pl./ek1](http://yaeko.Md2Lublin.pl/ek1).
14. *Założenia Polityki Morskiej Państwa. Podstawowe Tezy*, Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej, Warszawa 1997.
15. Wilczyński W., [http:// yaeko. Md2 Lublin. Pl./ek 1](http://yaeko.Md2Lublin.Pl/ek1).

*TOMASZ BIAŁAS, DAWID KULON,<sup>1</sup> BOGDAN NOGALSKI*

### **III. DETERMINANTY ROZWOJU SZKOŁY WYŻSZEJ W OPTYCE ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY WYNIKÓW**

#### **Streszczenie**

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników jako skutecznego narzędzia w procesie diagnozowania i projektowania strategii konkurowania szkoły wyższej. Narzędzie to odnosimy do konkretnego przykładu, jakim jest Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni.

#### **Summary**

#### **Factors of High School development from the perspective of Balanced Scorecard**

The aim of this article is to present the idea of Balanced Scorecard as an efficient instrument in the process of diagnosing and projecting competition strategy. This method was applied to describe the case of High School of Business and Administration named after E. Kwiatkowski.

#### **Wstęp**

Zrównoważona Karta Wyników w swojej podstawowej wersji znajduje zastosowanie w działalności organizacji komercyjnych, czyli tych nastawionych

<sup>1</sup> Absolwent Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni.

na zysk. W przypadku organizacji nie nastawionej na zysk karta wymaga prze-modelowania i dostosowania do ich specyficznych wymagań. Dopiero kilka lat temu rozpoczęło się przenikanie Zrównoważonej Karty Wyników do sektora organizacji typu non-profit i w zasadzie dopiero rok 1996 należy traktować jako ten, w którym zaobserwowane pierwsze wdrożenia.<sup>2</sup>

Organizacje te mają znaczne trudności z jasnym sprecyzowaniem swojej strategii. Zdaniem R.S. Kapłana i D.P. Nortona większość kart wyników powstałych w organizacjach nie nastawionych na zysk podkreśla doskonałość operacyjną. Organizacje te przyjmują jako pewnik swoją aktualną misję i jednocześnie starają się wykonywać swoje działania bardziej efektywnie.

Przy budowaniu Zrównoważonej Karty Wyników trzeba zdać sobie sprawę z tego, że dla Szkoły Wyższej jako organizacji non profit, nie jest celem najważniejszym (choć niewątpliwie ważnym), osiągnięcie sukcesu finansowego. Z tego m.in. względu należy zmienić strukturę karty wyników. W nowej karcie najwyżej w hierarchii powinna być umiejscowiona perspektywa klienta, natomiast realizacja celów tej perspektywy, winna być skorelowana z realizacją celów w pozostałych perspektywach.

Koncepcja Zrównoważonej Karty Wyników wykorzystuje spójny system finansowych i pozafinansowych wskaźników do bieżącej oceny stanu przedsiębiorstwa. Zakłada ona - koncepcja - przedstawianie strategii konkurowania i rozwoju w postaci zestawu mierzalnych celów niezbędnych do realizacji przez przedsiębiorstwo swojej misji. Projekt Zrównoważonej Karty Wyników to zestaw miar wyprowadzanych z czterech perspektyw oceny, tj.; finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Istotnym jest tu przede wszystkim fakt, iż Zrównoważona Karta Wyników przede wszystkim zawiera i interpretuje wzajemne interakcje zachodzące pomiędzy owymi perspektywami.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> zob. R. S. Kaplan, D. R Norton, *The strategy - focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2000, s.133 i dalsze oraz R. S. Kaplan, D. P. Norton.: *Strategiczna Karta Wyników*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001, s.143.

<sup>3</sup> Zalety metody Balanced Scorecard; czyli Zrównoważonej Karty Wyników jest to, że dostarcza ona obszernego materiału analitycznego, z określonymi ścieżkami analizowania, prowadzonego do jednej liczby (wynik przedsiębiorstwa w realizacji strategii) z możliwością drylowania. Dzięki Zrównoważonej Karcie Wyników, w każdej chwili można określić czy przedsiębiorstwo realizuje założone cele strategiczne, z czego wynikają odchylenia, czy cele ostatecznie są zagrożone. ZKW stymuluje rozwój przedsiębiorstwa poprzez identyfikację jej nieefektywnych elementów. Zrównoważona Karta Wyników pozwala szybko zweryfikować założoną strategię, wpływając na proces jej projektowania. Zrównoważona Karta Wyników umożliwia komunikowanie strategii kadrze pracowniczej, pobudzając w niej świadomość celów i działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Zrównoważona Karta Wyników wykorzystuje i koordynuje wiele obszarów, metod, technik i narzędzi podejmowanych w organizacji działań, podporządkowując je realizacji swojej strategii.

Naszym celem jest przedstawienie owej koncepcji jako skutecznego narzędzia w procesie diagnozowania i projektowania czyli doskonalenia strategii konkurowania. Narzędzie to odniesiemy do konkretnego przykładu, jakim jest Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni.

### 3.1. Charakterystyka metody Zrównoważonej Karty Wyników

Zrównoważoną Kartę Wyników można uznać za nowoczesną i najbardziej kompleksową metodą diagnozowania i projektowania strategii przetrwania i rozwoju organizacji. Jej ideą przewodnią jest rozpatrywanie stanu w jakim organizacja się znajduje, pod kątem zdolności do realizacji wyznaczonych celów strategicznych z punktu widzenia (wcześniej sygnalizowanych) czterech następujących perspektyw, tj. finansowej, klienta, procesów wewnętrznych, nauki i rozwoju. Przestrzeń tych perspektyw określa mapę strategii poprzez rozpisanie powiązanych logicznie działań, które powinny doprowadzić do osiągnięcia założonych celów strategicznych w określonym czasie. Do tych działań przypisuje się tzw. cele szczegółowe,<sup>4</sup> na podstawie których projektowane są mierniki.

Zrównoważona Karta Wyników zakłada równoważność owych perspektyw dla skutecznego rozwoju przedsiębiorstwa i realizacji przez nie długookresowych celów strategicznych. Perspektywy te wzajemnie na siebie oddziałują i zaniedbania w jednej z nich - z uwagi na wzajemne interakcje - w kolejnych okresach determinują wyniki pozostałych perspektyw.

Swą znaczącą popularność koncepcja Zrównoważona Karta Wyników zawdzięcza dwom kluczowym zaletom. A mianowicie:

- po pierwsze - umożliwia prezentację i ocenę dokonań organizacji w czterech komplementarnych płaszczyznach, starając się zrównoważyć różnorodne cele i punkty widzenia,
- po drugie - pozwala zintegrować myślenie strategiczne z bieżącą działalnością organizacji, stanowiąc podstawę systemu zarządzania ukierunkowanego na realizację strategii.

### 3.2. Uczelnia i jej misja

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni jest pierwszą niepubliczną uczelnią na wybrzeżu gdańskim. WSAiB

<sup>4</sup> W tym miejscu należy przypomnieć, że zgodnie ze sztuką zarządzania, cele strategiczne powinny być realne, wymierne, czyli wyrażone liczbą oraz określone na osi czasu.

utworzona została decyzją Ministra Edukacji Narodowej nr DNS 3-0145/TBM/190/94 z dnia 15 czerwca 1994 roku na podstawie ustawy z dnia 12 września 1990 roku o szkolnictwie wyższym.

W pierwszym roku akademickim naukę rozpoczęło 224 studentów. Od samego początku szkoła była postrzegana pozytywnie w oczach trójmiejskich przedsiębiorców. Charakter szkoły podkreśla jej misja, która mówi o kształceniu wysokowykwalifikowanej kadry menedżerskiej dla małych i średnich przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki regionu Pomorza.

Misja podkreśla również wysoką jakość kształcenia, mówi bowiem, iż uczelnia przygotowuje praktyków życia gospodarczego posiadających wiedzę i umiejętności niezbędne do twórczej pracy na samodzielnych stanowiskach w gospodarce i administracji, we własnym przedsiębiorstwie, w Polsce i za granicą. Obecnie (czerwiec 2003 roku) w Uczelni studiuje około 1300 studentów. Uczelnia przygotowuje się do obchodów dziesiątej rocznicy swego powstania i wprowadza kolejne nowości do oferty edukacyjnej, m.in. począwszy od października 2003 roku, uruchamia studia na kierunku administracja oraz nowe specjalności na kierunku zarządzanie i marketing.

Uczelnia stara się realizować nowoczesne plany studiów dopasowane do zapotrzebowania rynku. Na uwagę zasługują własne wydawnictwa, bowiem w WSAiB rozwój naukowy zatrudnionej kadry nie jest obojętny. Szkoła również poprzez Klub Absolwenta utrzymuje kontakty ze swoimi absolwentami.

### **3.3. Ocena WSAiB z wykorzystaniem Zrównoważonej Karty Wyników**

Zrównoważona Karta Wyników jest najbardziej skuteczna wówczas, gdy służy jako narzędzie do wprowadzania zmian w organizacji. Zmiany te powinny wynikać z ustalonych celów strategicznych. Natomiast istotnym jest, by przy formułowaniu tych celów zwrócić uwagę na ich wzajemne skorelowanie oraz na możliwość ich wzajemnego wykluczania się. Umożliwi to wychwycenie obszaru zakresu danego celu, a mianowicie czy jest to cel strategiczny, czy może operacyjny.

Na tym etapie można posłużyć się zaproponowaną przez T. Białasa i M. Czapiewskiego metodą „ustalania zależności celów w procesie budowy strategii przedsiębiorstwa”.<sup>5</sup>

### 3.3.1. Opis procedury badawczej

Formułowanie zależności celów należy rozpocząć od ich identyfikacji. Następnym krokiem jest zbudowanie tabeli intensywności, która umożliwi dokonanie analizy wzajemnego oddziaływania pomiędzy wszystkimi celami.<sup>6</sup> Po dokonaniu oceny siły wzajemnych zależności należy przystąpić do zliczania sumy punktów w poszczególnych kolumnach i wierszach. Punkty zliczone w kolumnach tworzą tzw. sumę reaktywności (SR), natomiast zliczone w wierszach sumę intensywności (SI). Duża wartość SI oznacza, że dany cel ma silny wpływ na pozostałe cele, natomiast duża wartość SR mówi nam o tym, że dany cel jest pod silnym wpływem pozostałych.

Kolejnym etapem jest przeniesienie wyników uzyskanych w tabeli intensywności na mapę intensywności. Mapa intensywności podzielona jest na cztery obszary w zależności od wartości SR oraz SI. Obszary te reprezentują cele aktywne, krytyczne, reaktywne i leniwe:<sup>7</sup>

- Cele aktywne - duża wartość SI oraz mała wartość SR. Są to cele które mają silny wpływ na pozostałe cele, natomiast same są pod niewielkim wpływem pozostałych. Te cele najbardziej nadają się do wykorzystania w procesie zmian. Są one pierwotne w stosunku do innych, ich realizacja nie jest uzależniona od realizacji innych celów.
- Cele krytyczne - duża wartość SI oraz duża wartość SR. Cele te mają zarówno duży wpływ na pozostałe, ale jednocześnie są pod silnym wpływem innych. Zatem wykorzystywanie ich jako typowych narzędzi zmian może być utrudnione z uwagi na uzależnienie do innych celów.
- Cele reaktywne - mała wartość SI oraz duża wartość SR. Są one pod silnym wpływem innych, same zaś w niewielkim stopniu wpływają na inne. Nie mogą one służyć jako narzędzia realizacji strategii, są bowiem wynikiem realizacji innych celów.
- Cele leniwe - mała wartość SI oraz mała wartość SR. Cele te charakteryzuje słaby wpływ na pozostałe cele oraz niewielkie uzależnienie od innych celów. Są to tzw. cele poboczne, jednakże nie oznacza to, że nieważne. Jednakże ocena ich przydatności w realizacji strategii jest niewątpliwie niższa.

Tak przeprowadzona analiza zależności celów umożliwi stwierdzenie kolejności realizacji tych celów w ramach Zrównoważonej Karty Wyników.

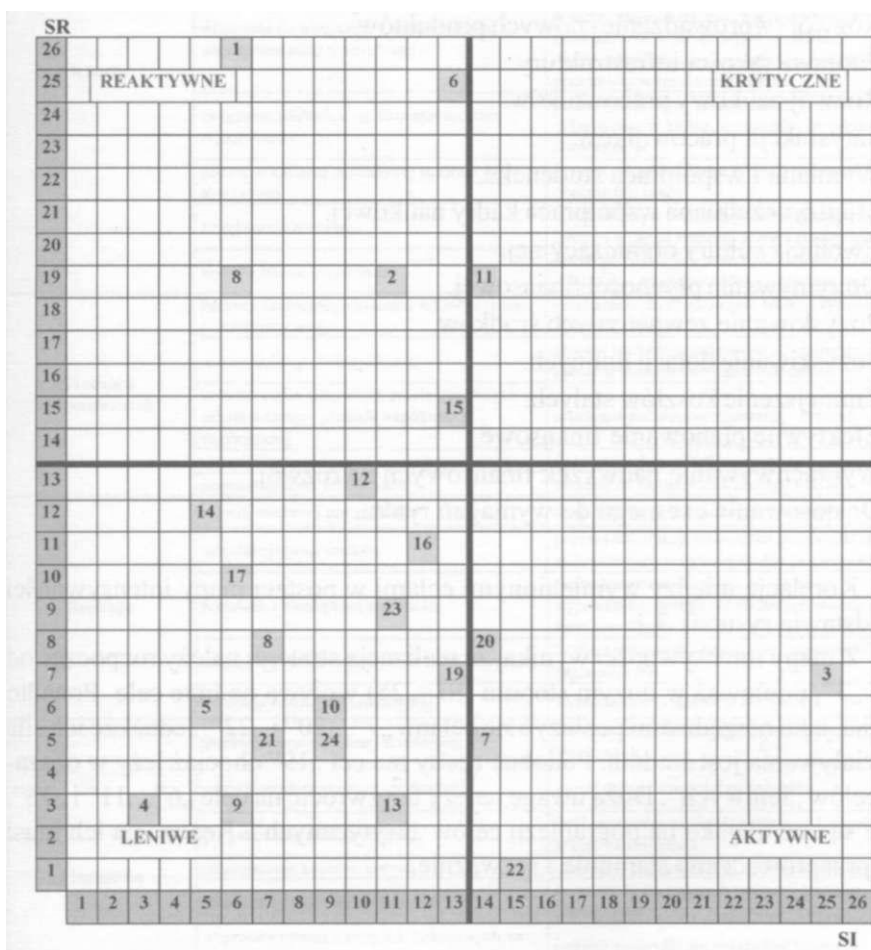
<sup>6</sup> Odbywa się to za pomocą metody wymuszonych porównań, w związku z tym możliwe jest określenie siły wpływu każdego celu na inny i odwrotnie. Wypełniając tabelę intensywności wstawiamy wartość „0” jeśli wpływ nie występuje, wartość „1” jeśli wpływ jest słaby, wartość „2” jeśli wpływ jest duży oraz wartość „3” gdy wpływ jest bardzo silny.

<sup>7</sup> Tamże.

### 3.3.2. Cele WSAiB i ich wzajemna korelacja

Obecnie w WSAiB można zaproponować realizację następujących celów:

1. Satysfakcja klienta.
2. Udział w rynku edukacyjnym.
3. Włączenie do wizerunku szkoły elementu współpracy międzynarodowej.



Rys.3. 1. Mapa intensywności celów WSAiB. Cyfry w żółtych polach odpowiadają numerom zamieszczonym w tekście.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Białas, M. Czapiewski, Ustalanie zależności celów. . . .



4. Związanie studentów ze Stowarzyszeniem Absolwentów.
5. Pomoc w karierze zawodowej studenta / absolwenta.
6. Zwiększanie rekrutacji.
7. Wysoka jakość kształcenia.
8. Budowa skutecznego systemu informatycznego.
9. Wzrost kultury obsługi klienta.
10. Informowanie wszystkich w szkole o stanie i planach współpracy zagranicznej.
11. Rozwój (wprowadzanie) nowych produktów.
12. Poprawa jakości infrastruktury.
13. Rozwój naukowy pracowników.
14. Satysfakcja pracowników.
15. Wymiana i współpraca studencka.
16. Międzyuczelniana współpraca kadry naukowej.
17. Ewolucja kultury organizacyjnej.
18. Utrzymywanie płynności finansowej.
19. Pozyskiwanie zewnętrznych środków.
20. Pozyskiwanie dotacji unijnych.
21. Zmniejszenie kosztów stałych.
22. Efektywne planowanie finansowe.
23. Wypracowywanie nadwyżek finansowych na rozwój.
24. Dostosowanie czesnego do wymagań rynku.

Korelację między wymienionymi celami w postaci mapy intensywności przedstawia rysunek 3.1.

Z mapy intensywności wynika, że realizację strategii należy rozpocząć od celu „3”, ponieważ w dużym stopniu ( $SI = 25$ ) wpływa na inne cele. Ponadto można, jako narzędziami posłużyć się celami „7”, „20” i „22”. Jednakże ich siła oddziaływania jest średnia. Podobne cechy ma cel „19” chociaż leży w obszarze celów „leniwych”. Dużą uwagę należy też zwrócić na cele „6”, „11” i „15”, gdyż są one niejako na pograniczu celów „krytycznych”. Realizacja ich musi być przeprowadzana starannie i rozważnie.

### **3.3.3. Zrównoważona Karta Wyników dla WSAiB**

Wyniki analizy Zrównoważoną Kartą Wyników sporządzone dla Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni przedstawia tabela 3.1.

Tab. 3.1.

*Zrównoważona Karta Wyników dla WSAiB w Gdyni*

| Perspektywa                  | Cele   | Mierniki   |
|------------------------------|--|--|
| <b>klienta</b>               | zadowolenie (satysfakcja) klienta  | poziom zadowolenia (satysfakcji) z oferty szkoły jako udział studentów zadowolonych w ogólnej liczbie studentów  |
|                              | udział w rynku edukacyjnym   | procent udziału studentów WSAiB do ogółu studentów w Trójmieście szkół niepublicznych z uwzględnieniem liczby kierunków  |
|                              | włączenie do wizerunku szkoły elementu współpracy międzynarodowej                            | zredagowanie i prowadzenie strony internetowej w wersji angielskiej, informacje o współpracy zamieszczane w publikacjach o szkole, możliwość studiowania za granicą oraz niektóre przedmioty u jez>ku angielskim |
|                              | związywanie studentów ze Stowarzyszeniem Absolwentów   | procent studentów, którzy złożyli deklarację o członkostwo w klubie, w stosunku do całości absolwentów   |
|                              | pomoc w karierze zawodowej studenta / absolwenta   | procent członków klubu WSAiB pozostających obecnie bez pracy   |
|                              | zwiększanie rekrutacji   | koszt inicjatyw rekrutacyjnych w przeliczeniu na jednego nowego studenta H roku akademickim  |
|                              | wysoka jakość kształcenia  | udział pozytywnych ocen nauczycieli (np. w drodze hospitacji) do ogólnej liczby ich ocen   |
| <b>Procesów wewnętrznych</b> | budowa skutecznego systemu informacyjnego i informatycznego                                  | przekazanie do użytkownika takiego systemu informatycznego   |
|                              | wzrost kultury obsługi klienta   | procent studentów zadowolonych z obsługi w szkole w stosunku do ogółu studentów  |
|                              | informowanie wszystkich zainteresowanych w szkole o stanie i planach współpracy zagranicznej | uruchomienie sieci wewnętrznej - intranet  |
|                              | rozwój (wprowadzanie) nowych produktów   | ilość nowych produktów w roku  |
|                              | poprawa jakości infrastruktury   | oddanie do użytkowania nowego obiektu  |
| <b>Rozwoju</b>               | rozwój naukowy pracowników   | ilość habilitacji lub doktoratów w roku  |
|                              | satysfakcja pracowników  | poziom satysfakcji jako udział pracowników zadowolonych w ogólnej liczbie pracowników  |
|                              | wymiana i współpraca studentka   | liczba stworzonych miejsc na wyjazdy stypendialne, liczba i zakres innych stworzonych form współpracy  |
|                              | międzyuczelniana współpraca kadry naukowej   | liczba nawiązanych kontaktów z uczelniami zagranicznymi  |
|                              | ewolucja kultury organizacyjnej  | wykreowanie organizacji uczącej się  |
| <b>Kina aso w a</b>          | utrzymywanie płynności finansowej  | brak konieczności zaciągania kredytów obrotowych   |
|                              | pozyskiwanie zewnętrznych środków  | udział dotacji w całości przychodów  |
|                              | pozyskiwanie dotacji unijnych  | ilość projektów unijnych rocznie, w których szkoła bierze udział   |
|                              | zmniejszenie kosztów stałych   | udział kosztów stałych w ogólnej sumie kosztów   |
|                              | efektywne planowanie finansowe   | rentowność lokowanych wolnych środków pieniężnych  |
|                              | wypracowywanie nadwyżek finansowych na rozwój  | poziom nadwyżki sprzedaży nad kosztami   |
|                              | dostosowanie czesnego do wymagań rynku   | wysokość czesnego na poziomie 10 do 15% wyższym niż średnia wysokość czesnego na rynku   |

Źródło: opracowanie własne.

### 3.4. Perspektywy na przyszłość

W dzisiejszych czasach edukacja stała się fundamentem rozwoju współczesnego świata, stała się podwaliną gospodarki opartej na wiedzy oraz społeczeństwa uczącego się. Tradycyjna szkoła przestaje być dominującym źródłem wiadomości o historii i współczesności, życiu społecznym i jego wartościach i normach. Ma ona wielu konkurentów, w tym telewizję i radio oraz internet.

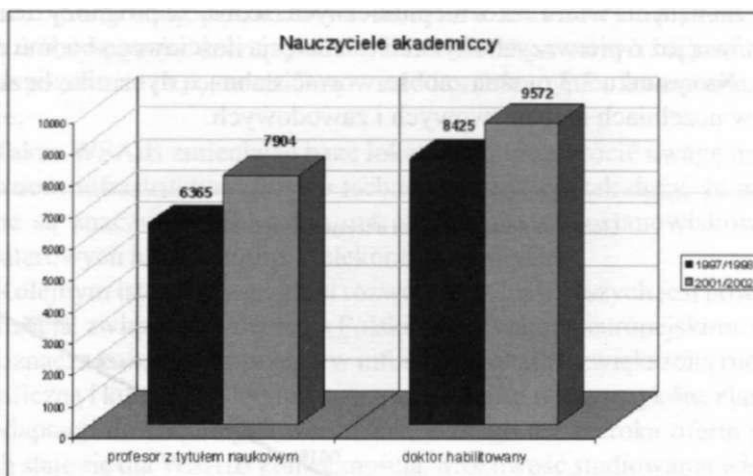
Era społeczeństwa przemysłowego ustępuje erze społeczeństwa informacyjnego, co oznacza przejście od treningu i zapamiętywania informacji do rozwijania zdolności samodzielnego uczenia się, wyszukiwania i selekcjonowania informacji, a także posługiwania się nowymi technikami informacyjnymi i komunikacyjnymi. Eksplozja informacyjna (przyrost wiedzy i informacji) tworzy napięcie między ograniczonymi możliwościami ludzkiej pamięci a ogromem dostępnych i potrzebnych informacji. Stanowi to wyzwanie dla wielu szkół, w tym także WSAiB. W tym też świetle uczelnia nasza ma duże szanse przetrwania na rynku, jeżeli będzie koncentrować swoje działania na permanentnym rozwoju działalności dydaktyczno-naukowej. Uzyskanie silnej pozycji na rynku może być spełnione jedynie poprzez rozwój jakościowy, rozwój nowych kierunków i specjalności. Jakość kształcenia stanowi w obecnym świecie najważniejszy wyróżnik uczelni wyższej.

Właściwy kierunek rozwoju WSAiB rozpoznała stosunkowo niedawno. Katalizatorem tych działań była i nadal jest duża konkurencja w sektorze niepublicznych szkół wyższych. Rozwój nowych kierunków i specjalności w WSAiB stanie się niewątpliwie czynnikiem zachęcającym do podjęcia nauki. Jednakże rozwijanie oferty programowej musi być skorelowane z rozwijaniem potencjału intelektualnego. Musi bowiem istnieć rzeczywisty związek pomiędzy ofertą edukacyjną szkoły a końcowym efektem, w postaci uzyskanej wiedzy przez absolwenta. Dlatego też kadra jest w uczelni jednym z najważniejszych i najistotniejszych elementów kształcenia. Ich kwalifikacje w bezpośrednim stopniu wpływają na jakość kształcenia w uczelni.

Coraz to większe zapotrzebowanie na wysokowykwalifikowanych nauczycieli akademickich spotyka się z narastającym problemem wielu szkół wyższych, także w WSAiB.

Problemem tym jest niedostateczna liczba nauczycieli o najwyższych kwalifikacjach, czyli profesorów i doktorów habilitowanych. Bez rozwoju kadr nie można mówić o znaczącej poprawie jakości kształcenia. Jednakże w porównaniu z sytuacją sprzed kilku lat można zaobserwować niewielki wzrost liczby samodzielnych pracowników naukowych. Jest to związane z rosnącą świadomością

mością podnoszenia własnych kwalifikacji. Jednakże skala tego i zjawiska jest dalece niewystarczająca. Liczbę nauczycieli z najwyższymi stopniami naukowymi w polskich uczelniach wyższych przedstawia rysunek 3.2.



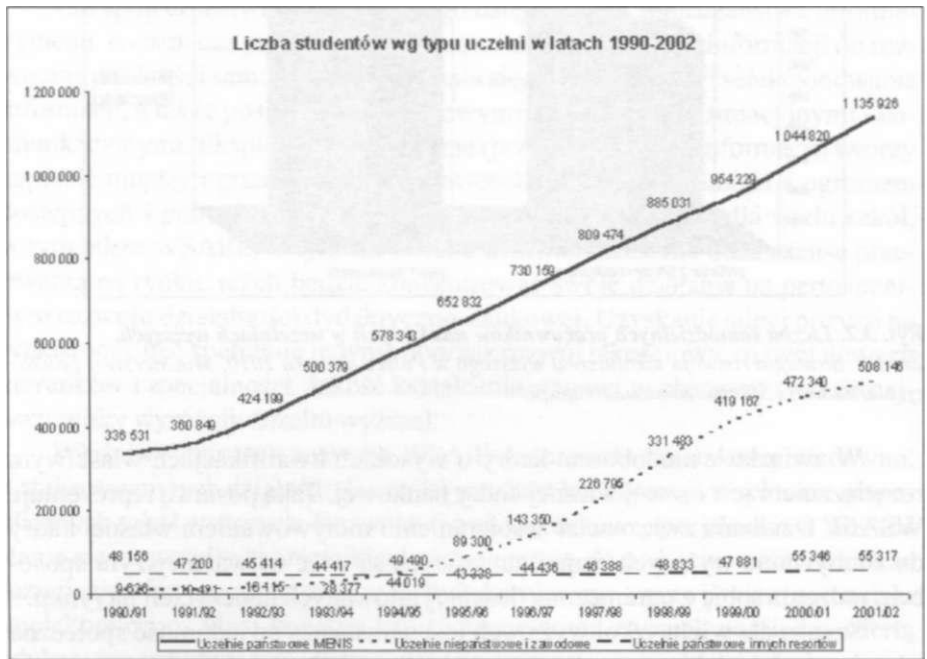
Rys. 3.2. Liczba samodzielnych pracowników naukowych w uczelniach wyższych.

Źródło: *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2010. Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu [www.men.waw.pl/](http://www.men.waw.pl/)*

W związku z niedoborem kadry o wysokich kwalifikacjach właściwym rozwiązaniem jest rozwój własnej kadry naukowej. Taką postawę reprezentuje WSAiB. Działania związane ze wspieraniem i motywowaniem własnej kadry do zdobywania wyższych stopni naukowych są więc najważniejszym sposobem radzenia sobie z ograniczoną ilością tytułowanych nauczycieli na rynku.

Szansą dla wielu szkół wyższych jest narastająca świadomość społeczna o konieczności zdobywania wysokich kwalifikacji. Statystyki mówią, że wśród bezrobotnych najmniejszy odsetek stanowią ludzie z wyższym wykształceniem. Studiowanie staje się więc pewnego rodzaju standardem. Z tego też powodu można spodziewać się większego zainteresowania młodzieży studiami wyższymi. Ta sama tendencja może dotyczyć też starsze roczniki, które będą skłonne uzupełniać swoją wiedzę na studiach zaocznych i wieczorowych. Wielu młodych ludzi zdaje sobie sprawę z potrzeby kształcenia. Pojawiają się też zdania o konieczności dywersyfikacji swojej wiedzy. Wykształcenie w więcej niż jednej specjalności zwiększa bowiem szanse na zdobycie atrakcyjnej pracy. Wielofakultetowość jest zjawiskiem coraz bardziej istotnym w dzisiejszym trudnym świecie. Z punktu widzenia szkoły właściwym jest więc tworzenie szerokiej oferty studiów podyplomowych.

Znaczne zwiększenie liczby uczelni niepaństwowych podyktowane było zwiększającym się zapotrzebowaniem na usługi edukacyjne stopnia wyższego. Liczniejsze generacje absolwentów szkół średnich oraz zwiększony wśród nich odsetek osób, które zamierzają kontynuować naukę w szkołach wyższych, stały się zachętą dla wielu szkół niepublicznych. Jednakże prognozy demograficzne mówią już o pierwszych objawach słabnięcia ilościowego boomu edukacyjnego. Na rysunku 3.3 można zaobserwować słabnącą dynamikę liczby studentów w uczelniach niepaństwowych i zawodowych.



**Rys. 3.3.** Liczba studentów na poszczególnych typach uczelni.

Źródło: *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2010*, Ministerstwo Edukacji Narodowej Sportu [www.men.waw.pl/](http://www.men.waw.pl/)

Zwiększająca się konkurencja oraz niekorzystne prognozy demograficzne zmuszają uczelnie do ewolucji swoich ofert. Jednakże najlepsza oferta edukacyjna nie jest jedynym czynnikiem warunkującym chęć wstępowania do uczelni. Nie mniej istotnym jest atrakcyjna baza lokalowa. W tej sytuacji niezwykle istotny jest rozwój infrastruktury uczelnianej oraz dostępu do internetu. Bez rozwoju infrastruktury danej uczelni nie będzie możliwe ani zwiększenie ilości, ani polepszanie jakości kształcenia. Nie bez znaczenia pozostaje

fakt, że wprowadzanie komputerów, sieci telekomunikacyjnych oraz multimedii podwyższa znacznie koszty wyposażenia sal dydaktycznych.

Na uwagę zasługuje fakt, że prawie wszystkie liczące się uczelnie prywatne rozumieją konieczność rozwoju infrastruktury. Niemniej jednak rozwój ten jest ograniczony posiadanymi środkami finansowymi. Pomimo tego wiele szkół dysponując szczupłymi środkami zdołało stworzyć, niekiedy na światowym poziomie, bazę materialną - sale konferencyjne, laboratoria komputerowe.

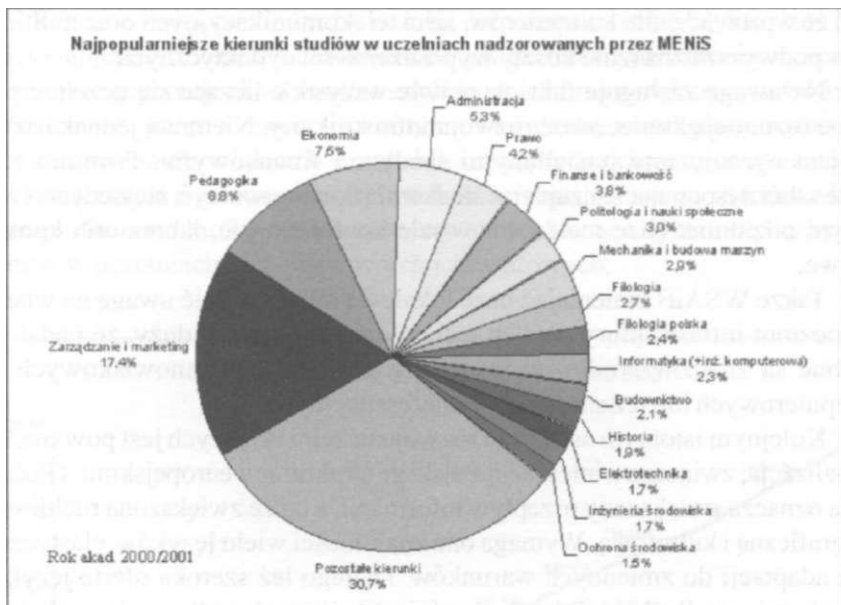
Także WSAiB zmieniając bazę lokalową musi zwrócić uwagę na właściwy poziom infrastruktury. Postęp technologiczny jest tak duży, że nadal potrzebne są znaczne środki, m.in. na otwieranie wielostanowiskowych sal komputerowych lub też studiów telekonferencyjnych.

Kolejnym istotnym aspektem rozwoju uczelni wyższych jest powszechna globalizacja, związana z integracją Polski ze strukturami europejskimi. Globalizacja oznacza zwiększony przepływ informacji, a także zwiększoną ruchliwość geograficzną i kulturową. Wymaga ona znajomości wielu języków, elastyczności i adaptacji do zmiennych warunków. Dlatego też szeroka oferta języków obcych staje się dla WSAiB koniecznością. Możliwość studiowania wielu języków obcych podnosi znacznie prestiż uczelni. W obliczu globalizacji szczególnego znaczenia nabierają kierunki związane z administracją. Bowiem w niedalekiej przyszłości będzie zwiększone zapotrzebowanie na wykształconych specjalistów z tej dziedziny. Znajdą oni zatrudnienie w istniejących, jak też nowych strukturach, zarówno w Europie, jak i w Polsce.

Ważnym i optymistycznym elementem dla WSAiB pozostaje fakt, że kierunek Zarządzanie i Marketing cieszy się znacznym powrotem wśród kandydatów na studia. Rysunek 3.4 przedstawia strukturę studentów według kierunków w uczelniach nadzorowanych przez MENiS\* w ubiegłym roku akademickim.

Tak duża popularność tego kierunku wiąże się z faktem, że wielu absolwentów zachęconych sukcesem innych pragnie rozpocząć swoją działalność gospodarczą. Jednakże coraz trudniejsze warunki konkurencji, duże podatki, sytuacja ekonomiczna, skłaniają młodzież do podejmowania nauki na innych kierunkach. Coraz większego znaczenia nabierają kierunki związane z informatyką i ogólnie rzecz biorąc kierunki ścisłe, z takimi przedmiotami jak matematyka, ekonometria, badania operacyjne, czy prognozowanie i symulacje.

\* Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu



**Rys. 3.4. Najpopularniejsze kierunki studiów w uczelniach nadzorowanych przez MENiS.**  
*Źródło: Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2010, Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu ([www.men.waw.pl/](http://www.men.waw.pl/))*

Malejące dochody wielu rodzin sprawiają, że wielu młodych ludzi rezygnuje ze studiowania w niepaństwowych uczelniach. Istotne staje się więc dofinansowanie ich studiowania. Niepaństwowe szkolnictwo wyższe nie było dotychczas w zasadzie dofinansowywane z budżetu państwa, z wyjątkiem Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego oraz Papieskiej Akademii Teologicznej w Krakowie. W ostatnich dwóch latach pomocą stypendialną z budżetu państwa w zakresie stypendiów socjalnych zostali objęci również studenci studiów dziennych uczelni niepaństwowych. W WSAiB stypendia otrzymują również najzdolniejsi studenci, co ułatwia niektórym studiowanie w uczelni niepaństwowej poprzez odciążenie portfela.

Reasumując przytoczone wyżej tezy można pokusić się o stwierdzenie, że WSAiB ma szansę rozwoju i umocnienia swojej pozycji na rynku, jeżeli:

- będzie zwiększać jakość kształcenia,
- zadba o właściwy rozwój naukowy kadry,
- zadba o właściwą infrastrukturę,
- będzie oferować zróżnicowaną ofertę programową,
- zaferuje naukę co najmniej kilku języków obcych.

## Wnioski

Zaproponowana przez R. S. Kapłana i D. P. Nortona metodyka opracowania sposobu wdrożenia ustalonej misji i wizji rozwojowej organizacji jest niezwykle kusząca poprzez swe uporządkowanie oraz względną łatwość w opracowaniu. Niewątpliwie jednym z największych problemów jest takie ustalenie mierników realizacji założonych celów, które zapewni wewnętrzną spójność systemu i jednocześnie zachęci do podnoszenia wysiłków w ich osiągnięciu.

Przedstawiona w referacie propozycja jest wstępem do opracowywanej, kompleksowej i wspomaganej informatycznie platformy nadzorowania realizacji strategii uczelni.

Niemniej jednak na podstawie próby wykorzystania owej metody w praktyce WSAiB w Gdyni, może ona przynieść następujące korzyści:

- po pierwsze - może być pomocna w ustaleniu planu strategicznego, bowiem sformułowanie naczelnego celu organizacji oraz środków prowadzących do jego realizacji stanowi zasadniczą część koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników,
- po drugie - ułatwi zrozumienie misji uczelni na wszystkich jej szczeblach organizacyjnych, ponieważ proces wdrażania Zrównoważonej Karty Wyników zakłada współdziałanie poszczególnych części zorganizowanych uczelni; stopień zrozumienia misji i identyfikacja z nią może się dzięki temu wyraźnie zwiększyć,
- po trzecie - umożliwi kierownictwu uczelni skoncentrowanie się na strategii; poprzez rozdzielenie zadań i dokładne ich opisanie za pomocą mierzalnych wskaźników, uzyska się łatwość kontrolowania stopnia realizacji strategii, nie tracąc czasu na kontrolowanie nieistotnych z punktu widzenia realizowanej strategii punktów i czynników,
- po czwarte - ułatwi konstruowanie rocznych budżetów,
- po piąte - zwiększy prawdopodobieństwo stworzenia skutecznego systemu motywacyjnego; bowiem poprzez sformułowanie zadań opartych na konkretnych miarach, możliwym stanie się określenie w jakim stopniu poszczególni pracownicy przyczyniają się do realizacji strategii,
- po szóste - przyczyni się do długookresowego budowania przewagi konkurencyjnej, bowiem wdrożenie systemu miar podporządkowanego strategicznym celom uczelni pozwoli kierownictwu powiązać kontrolę działalności operacyjnej z monitorowaniem jej długoterminowej strategii.



**Literatura:**

1. Białas T., Czapiewski M., *Ustalanie zależności celów w procesie budowy strategii przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, 1995, nr 10.
2. Kaplan R.S., Norton D.P., *The strategy - focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business enviroment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2000.
3. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
4. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2010*, Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu /[www.men.waw.pl/](http://www.men.waw.pl/)

*JERZY APANOWICZ*

#### **IV. UWARUNKOWANIA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA W WSAiB**

##### **Streszczenie**

Jakość kształcenia w WSAiB jest wynikiem systematycznie uaktualnianej a także nowelizowanej misji i strategii kształcenia kompetentnych menedżerów. Osiągnięcie tego celu uwarunkowane jest zaangażowaniem i kreatywnością nauczycieli akademickich, aktywnością i pilnością studentów oraz sprawną i dynamiczną administracją. Rezultaty pracy dydaktyczno - wychowawczej są badane i analizowane w toku studiów i po ich zakończeniu (badania absolwentów). Uzyskiwane zaś wnioski wykorzystywane do nowelizacji systemu dydaktycznego szkoły i jej procesu nauczania - uczenia się studentów.

##### **Summary**

##### **Conditions affecting quality of education in WSAiB**

Quality of education in WSAiB stems from systematically updated and amended mission and strategy of education of competent managers. Achievement of this aim is conditioned by commitment and creativity of academic teachers, activity and diligence of students as well as efficient and dynamic administration. The results of didactic- educational work, are researched during the course of studies and after graduation. Conclusion are used to amend the didactic system of a University and process of teaching-learning of students.

## Wstęp

Jakości kształcenia w WSAiB stawia się wysokie wymagania. Kierowniczka kadra Szkoły, nauczyciele akademicy, a także personel pomocniczy, wszyscy w zakresie swoich kompetencji i obowiązków, jakość kształcenia utożsamiają z dopasowaniem działań dydaktyczno - naukowych i organizacyjno - wychowawczych do zamierzonych celów szkoleniowych. Zespół czynników (cech, elementów) stanowiących jakość kształcenia w których chodzi przede wszystkim o określenie i uzyskiwanie efektów dydaktycznych według założonych potrzeb i celów kształcenia, w tym także i przede wszystkim wynikających z potrzeb wobec przyszłych stanowisk pracy absolwentów Szkoły, rozpatruje się w obowiązującym systemie i procesie nauczania - uczenia się i każdorazowo przedstawia (wiąże) z całokształtem rozwiązań wszystkich pozostałych elementów mających wpływ na jakość kształcenia. Zakłada się, że w tych zamierzeniach, jakość kształcenia to nic innego jak dążenie do doskonałości w osiąganiu celów edukacyjnych w sposób perfekcyjny.

### 4.1. Istota i znaczenie jakości kształcenia w WSAiB

Szczególne znaczenia w działalności dydaktyczno-wychowawczej Szkoły nabiera efektywność kształcenia kompetentnych menedżerów. W zakresie przyjętego systemu dydaktycznego i procesu nauczania - uczenia się ukierunkowana jest ona na osiągnięcie założonych celów zarówno dla obecnych i przyszłych menedżerów dużych i małych przedsiębiorstw oraz urzędników instytucji administracji państwowej i samorządowej, jak i osób mających zamiar prowadzić własne firmy w warunkach zmieniającej się i coraz bardziej otwartej na świat gospodarki. Pozytywny wizerunek Szkoły i nowoczesność procesu nauczania - uczenia się uzyskuje się poprzez:

- oparcie procesu kształcenia, przy zachowaniu minimum podstawowego, na programach autorskich opracowanych przez doświadczoną kadrę profesorską we współpracy z praktykami życia gospodarczego i partnerami zagranicznymi,
- wprowadzanie nowoczesności nie tylko w treściach nauczania, ale także w pomocach i środkach dydaktycznych oraz narzędziach badawczych, wśród których eksponuje się umiejętność komunikowania się przynajmniej w dwu językach obcych oraz umiejętność posługiwania się nowoczesną techniką informatyczną,

- orientację na studentów ambitnych, przejawiającą się w elastycznej formule studiowania, która stwarza dogodne warunki dla rozwoju indywidualnego,
- budowanie kontaktów z otoczeniem w sensie współpracy z ośrodkami dydaktyczno - naukowymi zarówno w kraju jak i za granicą.

Pożądaną zasób wiedzy i umiejętności absolwentów WSAiB wobec tego, uzyskuje się poprzez:

- rozbudowanie kształcenia ogólnego, w którym dominuje kształcenie językowe, matematyka, statystyka, podstawy informatyki, wybrane elementy psychologii, socjologii i metodologii,
- kształcenie kierunkowe zawierające przedmioty instrumentalne (narzędziowe) niezbędne w studiach menedżerskich dotyczących makro i mikroekonomii, podstaw organizacji i zarządzania, marketingu, analizy rynku i solidnego pakietu przedmiotów prawniczych i administracyjnych,
- skonkretyzowane kształcenie specjalistyczne nadające ostateczną osobowość absolwentom w specjalnościach: zarządzanie gospodarcze, zarządzanie finansami, zarządzanie w administracji, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie mediami, zarządzanie i informatyka oraz marketing.

#### **4.2. Badania efektywności kształcenia**

Efektywność kształcenia w WSAiB rozpatruje się w dwu aspektach. Badania w aspekcie efektywności dydaktycznej i efektywności funkcjonalnej. W badaniach efektywności dydaktycznej ustala się sprawność i poziom opanowania przez studentów wiedzy i zakres umiejętności zgłębianej (wybranej przez studenta) specjalności oraz poziom ukształtowania ich postaw społeczno - zawodowych na danym kierunku studiów przewidzianych planem i programami kształcenia. Bada się w określonym zakresie i przy zastosowaniu wybranych kryteriów pojedyncze (wskazane) przedmioty nauczania lub ich działy (bloki) przedmiotowe. Analizuje kierunki i specjalności studiów w zakresie elementów systemu i procesu nauczania - uczenia się uprawiane w szkole. Ponieważ podstawowym elementem procesu nauczania - uczenia się jest plan studiów, a tym samym treści kształcenia, które są zawarte w poszczególnych programach nauczania realizowanych przez nauczycieli akademickich, efektywność dydaktyczna kształcenia pozwala określić skuteczność i adekwatność form, metod i zasad oddziaływań pedagogicznych na wykładach, ćwiczeniach i seminariach.

Za podstawowe kryteria ilościowe i jakościowe w tak pojmowanej efektywności dydaktycznej przyjmuje się sprawność, terminowość i poziom zaliczeń przedmiotów nauczania w sesjach egzaminacyjnych. Sprawność oznacza tu (wyrażona najczęściej w procentach) stosunek liczby studentów, którzy przedmiot nauczania w sesji egzaminacyjnej (także w terminie zerowym) zaliczyli do ogólnej liczby studentów, którzy byli zobowiązani dany przedmiot w semestrze zaliczyć. Poziom zaliczeń przedmiotu opisuje się natomiast wysokością oceny średniej na jaką określona grupa studentów zaliczyła przedmiot nauczania w sesji egzaminacyjnej. Przyjmuje się, że zarówno sprawność, jak i poziom zaliczeń przedmiotu nauczania są skutecznością jego realizacji, które w badaniach efektywności kształcenia dydaktycznej przedstawiają (charakteryzują) zmienną zależną. W badaniach efektywności dydaktycznej koniecznym staje się także wskazywanie i zmiennej niezależnej, a w niektórych przypadkach nawet zmiennych pośredniczących stanowiących realia i wymagania społeczne w stosunku do realizowanego w szkole procesu nauczania - uczenia się w danych specjalnościach.

Realia tworzące i charakteryzujące zmienne niezależne i pośredniczące wynikają z:

- celów realizacji przedmiotów,
- problematyki doboru i układu przedmiotowych treści kształcenia,
- całokształtu rozwiązań, przygotowania i prowadzenia działalności dydaktycznej nauczycieli akademickich i studentów,
- stosowanych form, metod, środków dydaktycznych i technik kształcenia,
- poziomu przygotowania merytorycznego i pedagogicznego nauczycieli akademickich,
- motywacji studentów do studiów, a także pozycji (rangi) przedmiotu w planie studiów,
- rozkładu zajęć dydaktycznych i innych warunków oraz sytuacji dydaktycznych wynikających z organizacji i struktury dydaktycznej jednostki organizacyjnej szkoły.

Procedura badawcza efektywności dydaktycznej w naszym postępowaniu badawczym przewiduje także badania i wyznaczanie jej wskaźników również na poziomie wyższym niż na poziomie pojedynczego elementu systemu i procesu nauczania - uczenia się. Czynności proceduralne w tym przypadku są takie same. Szersza jest jedynie płaszczyzna i skala rozwiązywanego problemu, która określa przede wszystkim społeczną wartość i rangę kierunku studiów i danej specjalności zawodowej w szkole i w krajowym systemie edukacyjnym.

Efektywność funkcjonalna kształcenia i jej wskaźniki z kolei zawierają w sobie elementy (czynniki) jakości kształcenia związane ze sprawnością i po-

ziomem opanowania wiedzy, umiejętności i doświadczenia wymagane na stanowiskach przyszłej pracy absolwentów, a także ich późniejszego życia zawodowego oraz prywatnego w konkretnym środowisku społecznym. Jako podstawowe wskaźniki efektywności funkcjonalnej kształcenia uznaje się tu te, które eksponują (określają) przydatność zawodową absolwentów, a więc:

- wiedzę i umiejętności zawodowe wymagane na danym stanowisku pracy,
- motywację i etykę zawodową,
- zamiłowanie i zainteresowanie daną pracą zawodową,
- zdolność do podejmowania samodzielnych decyzji i permanentnego samokształcenia,
- zaangażowanie i kreatywność w twórczej innowacyjności,
- umiejętność szybkiego adaptowania się i zachowania w konkretnym środowisku zawodowym i społecznym.

Powyższe wskaźniki wyznacza się za pomocą ocen. Są to przeważnie mierniki jakościowe. W naszych badaniach wykorzystujemy także wskaźniki ilościowe. Przykładowo takim wskaźnikiem ilościowym może być współczynnik zatrudnienia absolwentów na stanowiskach ściśle z ich wykształceniem albo współczynnik podejmujących w ogóle pracę zawodową w stosunku do wszystkich studentów, którzy studia ukończyli. Wskaźniki te podaje się (określa) w procentach. Jak z powyższego wynika efektywność funkcjonalna kształcenia w niektórych przypadkach w większym stopniu określa skuteczność i przydatność społeczną funkcjonowania przyjętego systemu i procesu nauczania - uczenia się na danym kierunku i w danej specjalności. Wyznaczanie wartości poszczególnych wskaźników efektywności funkcjonalnej kształcenia zarówno w parametrach ilościowych jak i jakościowych w obszarze zmiennej zależnej i zmiennych niezależnych, a także pośredniczących jest głębszym ukazaniem (wyrażeniem) wszelkich uwarunkowań faktycznymi elementami systemu i procesu dydaktycznego wywołującymi wartości i ocenę sprawności oraz ukończenia studiów i w rezultacie konfrontowaniem zakresu często pierwszych w życiu obowiązków wykonywanych na poszczególnych stanowiskach pracy z nabytą wiedzą i osiągniętymi umiejętnościami w Szkole.

Z tego wynika, że badania i ustalenie efektywności dydaktycznej i funkcjonalnej w WSAiB to przede wszystkim przyjęcie i uzasadnienie racjonalnego kierowania procesem nauczania - uczenia się, a w tym także wytyczanie kierunków oraz metod ustawicznego jego doskonalenia. Ponieważ podstawowym zadaniem kształcenia w niepublicznej zawodowej szkole wyższej jest przygotowywanie wysokokwalifikowanych specjalistów do pracy zawodowej (w naszym przypadku kompetentnych menedżerów), w badaniach stosujemy rozwiązania kompleksowe obejmujące oba rodzaje efektywności, uwzględniając

przede wszystkim wysokie standardy akademickie, społeczną potrzebę i użyteczność kierunku studiów, a także efektywność finansową wszelkich poczynań działalności dydaktyczno - naukowej i wychowawczej. Konkretny materiał statystyczny do wnioskowania i oceny jakości kształcenia uzyskuje się między innymi za pomocą dwu kwestionariuszy (zał. 1 i 2) oraz danych uzyskanych z hospitacji nauczycieli akademickich i ankietowania studentów. Kwestionariusz pierwszy służy do badania opinii nauczycieli akademickich dotyczących uwarunkowań dydaktycznych jakości kształcenia menedżerów. Składa się on z sześciu działów obejmujących:

- I dane ogólne,
- II cele ogólne kształcenia,
- III plany i programy studiów,
- IV ocena procesu nauczania - uczenia się studentów,
- V warunki realizacji programu studiów,
- VI doskonalenie kształcenia menedżerów w WSAiB.

Kwestionariusz drugi przeznaczony jest do badania opinii absolwentów i studentów ostatniego roku studiów w zakresie uwarunkowań dydaktycznych jakości kształcenia menadżerów. Jego układ i zestaw pytań w poszczególnych działach za wyjątkiem działu I jest taki sam. Kafeteria kwestionariuszy jest zasadniczo zamknięta jednak w poszczególnych pod działach istnieje możliwość wniesienia (zaprezentowanie) własnych wypowiedzi, opinii i wniosków, co jest szczególnie istotne w przypadku ankietowania absolwentów przynajmniej po rocznym stażu ich pracy. Respondenci odpowiadając na poszczególne pytania określają poziom istotności lub przydatności danej cechy, a także poziom jej występowania lub skuteczności w systemie i procesie kształcenia WSAiB.

Należy podkreślić, iż dane uzyskane z obu kwestionariuszy pozwalają ściśle określić jak są realizowane cele ogólne kształcenia, a w tym między innymi czy wymienione w treści pytań wybrane, podstawowe wartości osobowości, rzeczywiście w pełni charakteryzują osobowość menedżera i czy właśnie one powinny cechować jego osobowość oraz czy faktycznie są one skutecznie eksponowane w procesie dydaktyczno - wychowawczym Szkoły. Istnieje także możliwość ustalenia czy wymienione w treści pytań cechy charakteryzują treść kształcenia w nich zawarte i czy rzeczywiście w realizacji procesu nauczania - uczenia się są one właściwie studentom na zajęciach przekazywane. Ocena procesu nauczania - uczenia się pozwala także stwierdzić jakie formy i metody oraz zasady kształcenia powinny być preferowane w czasie zajęć dydaktycznych i czy faktycznie w codziennej pracy szkoleniowej te elementy występują. Ocena warunków, a przede wszystkim infrastruktury dydaktycznej Szkoły pozwala ustalić czy sprzyja ona realizacji planu i programów studiów i czy rzeczywiście Szkoła ją posiada.

Z uzyskanych odpowiedzi od wszystkich zatrudnionych na pełnym etacie nauczycieli akademickich oraz badanych absolwentów z lat 2000/2001 wynika, iż cele ogólne kształcenia w WSA i B w zakresie przygotowania ogólnego, wiedzy i umiejętności zawodowych, postaw i przekonań, nawyków i zachowań w przyszłym miejscu pracy są w pełni akceptowane i są zgodne z postulowanymi przez Krajową Izbę Gospodarczą cechami osobowości menedżera. Zdecydowana większość badanych nauczycieli akademickich preferuje takie cechy jak uczciwość, rzetelność, kompetencje, wiarę w siebie, upór i zdecydowanie oraz dyspozycyjność. Odpowiedzi absolwentów i studentów ostatniego roku studiów na te same pytania są zbieżne z odpowiedziami nauczycieli akademickich, chociaż wysoką pozycję zajmują również takie cechy jak pomysłowość, zdolność podejmowania ryzyka, poczucie własnej wartości i chęć zysku. Badani respondenci zarówno wśród nauczycieli akademickich jak i absolwentów oraz studentów ostatniego roku studiów wysoko oceniają treści planów i programów studiów oraz ich dostępność, a także metody, formy i zasady oraz poziom realizowanego procesu dydaktyczno - wychowawczego Szkoły. Cenne uwagi i wnioski znalazły się w dziale V i VI kwestionariuszy i dotyczyły one przede wszystkim unowocześnienia i modernizacji pomocy dydaktycznych, w tym środków multimedialnych, pracowni komputerowej i powszechnego dostępu do internetu. Należy również zaznaczyć, że metody i stosowane środki oceny jakości kształcenia w WSAiB są akceptowane przez środowisko akademickie, a jej wyniki regularnie rozpatrywane na posiedzeniach Rady Wydziału i Senatu.

### **Wnioski**

Kierownictwo Szkoły wychodzi z założenia, że tylko połączone siły nauczycieli akademickich, studentów i administracji w zakresie sprawnego zarządzania Szkołą i rzetelne wykonywanie obowiązków na każdym stanowisku pracy może przynieść zamierzone cele szkoleniowe i zapewnić wysoką jakość kształcenia. Z tych też powodów szczegółowej ocenie i weryfikacji, a tym samym permanentnej nowelizacji poddaje się system i proces kształcenia, co czyni, iż Szkoła jest konkurencyjna. Szczególną uwagę przywiązuje się do:

- powoływania nowych specjalności i kierunków kształcenia,
- merytorycznej zawartości programów wynikającej z potrzeb społecznych (ryнку pracy) i międzynarodowych standardów kształcenia,
- przebiegu procesu nauczania - uczenia się i jego ewaluację,
- infrastruktury szkoły i coraz lepszych warunków w niej kształcenia.



W celu zapoznania społeczności akademickiej z założeniami, zakresem, dokumentami, organizacją i realizacją procesu dydaktyczno - wychowawczego oraz z infrastrukturą dydaktyczną Szkoły w aspekcie wymagań jakości kształcenia opracowano i wydano w formie monografii „Podstawowe elementy systemu i procesu kształcenia w szkole wyższej”. Powyższe opracowanie stanowi wykładnię właściwego i poprawnego funkcjonowania struktur organizacyjnych i osobowych w procesie nauczania - uczenia się w WSAiB.

Załącznik 1.

**KWESTIONARIUSZ Nr • •****badanie opinii nauczycieli akademickich dotyczących uwarunkowań dydaktycznych jakości kształcenia w WSAiB w Gdyni**

| <b>I DANE OGÓLNE</b>   | <b>Nr odpowiedzi</b> |
|--|----------------------|
| <b>1. Realizowany przedmiot studiów</b>  |                      |
| -1 przedmiot ogólny  | D1                   |
| -2 przedmiot kierunkowy  |                      |
| -3 przedmiot specjalistyczny   |                      |
| <b>2. Posiadany tytuł (stopień) naukowy</b>  | •2                   |
| -1 magister  |                      |
| -2 doktor nauk   |                      |
| -3 doktor habilitowany   |                      |
| -4 profesor nadzwyczajny   |                      |
| -5 profesor zwyczajny  |                      |
| <b>3. Staż pracy dydaktycznej w szkole wyższej</b>   | C3                   |
| -1 do 5 lat  |                      |
| -2 6-10 lat  |                      |
| -3 11-15 lat   |                      |
| -4 16-20 lat   |                      |
| -5 21 lat i więcej   |                      |
| <b>4. W Wyższej Szkole Administracji i Biznesu w skali roku akademickiego wykonują przeciętnie</b> | •4                   |
| -1 do 15 godzin zajęć dydaktycznych  |                      |
| -2 16-30 godzin zajęć dydaktycznych  |                      |
| -3 31 - 60 godzin zajęć dydaktycznych  |                      |
| -4 61 - 120 godzin zajęć dydaktycznych   |                      |
| -5 121-210 godzin zajęć dydaktycznych  |                      |
| -6 211 - 260 godzin zajęć dydaktycznych  |                      |
| -7 261 godzin i więcej   |                      |
| <b>5. Wielkość dorobku naukowego (liczba publikacji):</b>  | •5                   |
| - 1 do 5 publikacji naukowych  |                      |
| -2 6- 10 publikacji naukowych  |                      |
| - 3 11 - 20 publikacji naukowych   |                      |
| - 4 21 - 50 publikacji naukowych   |                      |
| - 5 50 i więcej  |                      |

Załącznik 2.

**KWESTIONARIUSZ Nr  
badanie opinii absolwentów WSAiB w Gdyni dotyczących  
uwarunkowań dydaktycznych jakości kształcenia menedżerów  
w szkołach wyższych**

| <b>IDANEOGOLNE</b>  | <b>Nr odpowiedzi</b> |
|---|----------------------|
| <b>1. Ukończona szkoła wyższa</b>   | <b>•1</b>            |
| -1 liceum ogólnokształcące  |                      |
| -2 liceum zawodowe  |                      |
| -3 technikum  |                      |
| <b>2. Średnia arytmetyczna ocen na świadectwie dojrzałości<br/>wynosiła:</b>                                    | <b>•2</b>            |
| -13.00-3.50   |                      |
| -2 3.51-4.00  |                      |
| -34.01-4.50   |                      |
| -44.51-5.00   |                      |
| -5 5.01 - wyżej   |                      |
| <b>3. Specjalność studiów w WSAiB</b>   | <b>•3</b>            |
| -1 zarządzanie gospodarcze  |                      |
| -2 marketing  |                      |
| -3 zarządzanie finansami  |                      |
| <b>4. Podczas studiów w WSAiB z zaliczeń i egzaminów w sesjach<br/>egzaminacyjnych otrzymuję oceny średnie:</b> | <b>•4</b>            |
| -13.00-3.50   |                      |
| -23.51-4.00   |                      |
| -34.01-4.50   |                      |
| -44.51-5.00   |                      |
| -5 5.01-5.50  |                      |
| <b>5. Decyzję o podjęciu studiów WSAiB podjąłem /podjęłam/<br/>głównie w wyniku:</b>                            | <b>C5</b>            |
| -1 zainteresowania problematyką zarządzania i kierowania ludźmi   |                      |
| -2 chęci wykonywania interesującej pracy  |                      |
| -3 chęci uzyskania popłaćanego zawodu   |                      |
| -4 namowy (presji) rodziców i znajomych   |                      |
| -5 innych przyczyn (jakich).....  |                      |

c.d. załącznika 1 i 2.

**II CELE OGÓLNE KSZTAŁCENIA**

W poniższych zestawieniach zawarto cechy osobowości menedżera, które mogą być celem ogólnym kształcenia w WSAiB. Proszę o wyrażenie opinii czy dana właściwość powinna cechować menedżera i czy jest ona skutecznie kształtowana w wyniku realizowanego w Uczelni procesu dydaktyczno-wychowawczego. W rubrykach tabel proszę napisać cyfry:

**3 - oznacza T A K**  
 RACZEJ TAK  
 RACZEJ NIE  
 NIE

**1. Przygotowanie ogólne**

| Wskaźniki przygotowania ogólnego menedżera   | Ocena              |                    |
|--|--------------------|--------------------|
|  | poziomu istotności | poziomu opanowania |
| podstawy psychologii w zakresie umożliwiającym rozumienie zachowań i postaw ludzi                |                    | 6.16               |
| podstawy pedagogiki i logiki umożliwiające działalność dydaktyczną kierownika                    |                    | 7.17               |
| wiedza i umiejętności z wybranych elementów matematyki i statystyki                              |                    | 8.18               |
| dobrze przygotowanie z zakresu użytkowania komputerów w życiu i działalności zawodowej menedżera |                    | 9.19               |
| dobra znajomość języka angielskiego  |                    | 10.20              |
| dobrze rozeznanie z zakresu historii i geografii rozwoju świata                                  |                    | 11.21              |
| elementy politologii pozwalające rozumieć systemy organizacji społeczeństw, narodów i państw     |                    | 12.22              |
| nawyk i umiejętność ustawicznego uczenia się doskonalenia  |                    | 13.23              |
| dobrze rozeznanie w kulturze i sztuce; ich trendach rozwojowych                                  |                    | 14.24              |
| znajomość zasad etycznych (moralnych) jako norm współżycia ludzi w cywilizowanym społeczeństwie  |                    | 15.25              |

Inne zdaniem Pani/Pana požądane cechy .

**2. Wiedza i umiejętności zawodowe**

| Elementy wiedzy i umiejętności zawodowych   | Ocena              |                    |
|---|--------------------|--------------------|
|   | poziomu istotności | poziomu opanowania |
| sprawne funkcjonowanie myśli w mowie i na piśmie  |                    | 26.36              |
| sprawne formułowanie celów, planów i harmonogramów działań  |                    | 27.37              |
| sprawne organizowanie wykonawstwa działań   |                    | 28.38              |
| tworzenie warunków do współdziałania z pracownikami i wykorzystywania ich talentów                  |                    | 29.39              |
| wytwarzanie atmosfery życzliwości, współpracy, pomocy i wujemnego /ro/unnienia w organizacji        |                    | 30.40              |
| włączanie pracowników do elementów procesu zarządzania, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności   |                    | 31.41              |
| posługiwanie się narzędziami, metodami, technologiami z obszaru specjalizacji organizacji           |                    | 32.42              |
| umiejętność prowadzenia skutecznej polityki kadrowej i pełnego wykorzystania możliwości pracowników |                    | 33.43              |
| umiejętność reprezentowania organizacji na zewnątrz, funkcje reprezentacyjne, kontakty              |                    | 34.44              |
| dbałość o porządek, dyscyplinę i proste reguły gry w organizacji                                    |                    | 35.45              |

\* Inne zdaniem Pani/Pana požądane cechy

**1. Postawy i przekonania**

| Postawy i przekonania                        | Ocena              |                    |       |
|--|--------------------|--------------------|-------|
|  | poziomu istotności | poziomu opanowania |       |
| poczucie własnej wartości                    |                    |                    | 46,58 |
| praktywność                                  |                    |                    | 47,59 |
| samodzielność                                |                    |                    | 48,60 |
| pozytywne myślenie                           |                    |                    | 49,61 |
| spójność wewnętrzną                          |                    |                    | 50,62 |
| poczucie obfitości                           |                    |                    | 51,63 |
| umiejętność, zamięłowanie do tworzenia wizji |                    |                    | 52,64 |
| intuicja                                     |                    |                    | 53,65 |
| inicjatywa                                   |                    |                    | 54,66 |
| improwizacja                                 |                    |                    | 55,67 |
| indywidualność                               |                    |                    | 56,68 |
| zaangażowanie                                |                    |                    | 57,69 |

\* Inne zdaniem Pani/Pana pożądane cechy

**2. Nawyki i zachowania zawodowe (praca z ludźmi)**

| Przykłady zachowań wobec pracowników  | Ocena              |                    |       |
|---|--------------------|--------------------|-------|
|   | poziomu istotności | poziomu opanowania |       |
| znajomość pracowników, ich uzdolnień, zainteresowań, pragnień               |                    |                    | 70,80 |
| demonstrowanie szacunku wobec pracowników                                   |                    |                    | 71,81 |
| wytwarzanie sytuacji, w której każdy pracownik wie co, jak, kiedy ma robić  |                    |                    | 72,82 |
| demonstrowanie przed pracownikami swoich kompetencji zawodowych             |                    |                    | 73,83 |
| sprawiedliwe ocenianie pracowników głównie w kontekście jakości ich pracy   |                    |                    | 74,84 |
| zachęcanie pracowników do wykazywania inicjatywy                            |                    |                    | 75,85 |
| nawiązywanie kontaktów werbalnych z pracownikami                            |                    |                    | 76,86 |
| okazywanie pomocy pracownikom w ich osobistym rozwoju, doradztwo            |                    |                    | 77,87 |
| korzystanie z rad i pomocy pracowników w realizowaniu funkcji kierowniczych |                    |                    | 78,88 |
| poszukiwanie alternatywnych rozwiązań (ilości)                              |                    |                    | 79,89 |

\* Inne zdaniem Pani/Pana pożądane cechy

**3. Nawyki i zachowania zawodowe (troska o firmę)**

| Przykłady postaw i zachowań   | Ocena              |                    |        |
|---|--------------------|--------------------|--------|
|   | poziomu istotności | poziomu opanowania |        |
| stała troska o przyszłość organizacji                                     |                    |                    | 90,100 |
| dbałość i troska o pozytywny obraz organizacji wobec otoczenia            |                    |                    | 91,101 |
| świadomość, że źródło pomyślności organizacji leży poza nią               |                    |                    | 92,102 |
| skłonność do wprowadzania innowacji i zmian w oferowanym produkcie        |                    |                    | 93,103 |
| podjęcie działań z zakresu badań rynkowych i analizy rynku                |                    |                    | 94,104 |
| traktowanie biznesu jako organu wzrostu, ekspansji i zmiany               |                    |                    | 95,105 |
| demonstrowanie zaangażowania w dzieło tworzenia misji - wizji organizacji |                    |                    | 96,106 |
| aktywność w dziele ciągłego weryfikowania doświadczenia menedżerskiego    |                    |                    | 97,107 |
| elastyczność kierowania i stała gotowość do zmian iwar. wewnętrznie       |                    |                    | 98,108 |
| elastyczność kierowania i stała gotowość do zmian uwar. zewnętrznie       |                    |                    | 99,109 |

\* Inne zdaniem Pani/Pana pożądane cechy

### in. PLANY I PROGRAMY STUDIÓW

W poniższych zestawieniach zawarte SA cechy charakterystyczne planów i programów studiów kształcenia menedżerów w szkołach wyższych. Proszę odpowiedzieć na pytania: czy dane cechy powinny charakteryzować plany i programy studiów w WSAiB oraz czy cechy te rzeczywiście charakteryzują studia w WSAiB.

#### 1. Ocena planu studiów (zestawienie wszystkich przedmiotów nauczania)

| Cechy charakterystyczne planu studiów  | Ocena                      |   |         |
|--|----------------------------|---|---------|
|  | poziomu przydatności cechy | poziomu występowania w planie i programie studiów |         |
| gruntowne kształcenie w zakresie języka angielskiego - ogólnego  |                            |   | 110,123 |
| gruntowne kształcenie w zakresie języka angielskiego — menedżerskiego  |                            |   | 111,124 |
| szeroka wiedza ogólna, inne języki obce, matematyka, statystyka, psychologia, socjologia stanowiące podstawę do przyszłego kształcenia ustawicznego                        |                            |   | 112,125 |
| wystarczająca wiedza i umiejętności z zakresu sprawnego posługiwania się współczesną techniką informatyczną  |                            |   | 113,126 |
| solidne przygotowanie kierunkowe (makroekonomia, mikroekonomia, marketing, podstawy organizacji i zarządzania ....) jako podstawa do studiów przedmiotów specjalistycznych |                            |   | 114,127 |
| wiedza i umiejętności specjalistyczne umożliwiające sprawne funkcjonowanie absolwentów w przewidywanych miejscach pracy zawodowej  |                            |   | 115,128 |
| praktyczne umiejętności sposoby i nawyki działania absolwenta w przewidywanych sytuacjach zawodowych   |                            |   | 116,129 |
| wysoki poziom logicznego ustrukturyzowania całego planu studiów wg zasady podziału całości na kompletne i uzasadnione części oraz elementy                                 |                            |   | 117,130 |
| zauważalna wyraźna hierarchizacja treści kształcenia w kontekście rangi poszczególnych części wiedzy i umiejętności w przyszłej pracy menedżera                            |                            |   | 118,131 |
| równomierne rozłożenie wysiłku studium (zaliczenia i egzaminy) na poszczególne semestry  |                            |   | 119,132 |
| odpowiednie proporcje między treściami teoretycznymi i praktycznymi (wykłady i ćwiczenia)  |                            |   | 120,133 |
| wystarczające obciążenie studenta uczeniem się w ramach zajęć obowiązujących w uczelni   |                            |   | 121,134 |
| wystarczające obciążenie studenta uczeniem się w ramach studiów samodzielnych poza uczelnią  |                            |   | 121,135 |

\* Inne zdaniem Pani/Pana pożądane cechy

## 1. Ocena programów przedmiotów studiów

| Cechy charakterystyczne programów przedmiotów studiów                                     | Ocena                      |   |        |
|---|----------------------------|---|--------|
|   | poziomu przydatności cechy | poziomu występowania cechy w rzeczywistości |        |
| wyraźne sprecyzowanie roli i znaczenia przedmiotu studiów                                 |                            |   | 136,14 |
| wyraźne sprecyzowanie poziomu i zakresu wiedzy jaką studenci powinni opanować             |                            |   | 137,14 |
| wyraźne sprecyzowanie umiejętności jakie studenci powinni osiąść                          |                            |   | 138,14 |
| wystarczalność opisowych elementów przedmiotowych treści kształcenia                      |                            |   | 139,14 |
| wystarczalność wyjaśniających elementów przedmiotowych treści kształcenia                 |                            |   | 140,15 |
| wystarczalność oceniających (jakościowych) elementów treści kształcenia                   |                            |   | 141,15 |
| wystarczalność instruktażowych (normatywnych) elementów przedmiotowych treści kształcenia |                            |   | 142,15 |
| spójność wewnętrzna, stopień skorelowania treści między tematami zajęć                    |                            |   | 143,15 |
| spójność wewnętrzna, stopień skorelowania treści zagadnień w ramach tematu zajęć          |                            |   | 144,15 |
| odpowiedniość metod i technik kontroli wiedzy i umiejętności studentów                    |                            |   | 145,15 |

\* Inne zdaniem Pani/Pana właściwości programów

## IV. OCENA PROCESU NAUCZANIA - UCZENIA SIĘ STUDENTÓW

W poniższych zestawieniach zawarto cechy charakterystyczne procesu nauczania uczenia się studentów przyszłych menedżerów. Proszę odpowiedzieć na pytania: czy cechy powinny charakteryzować kształcenie w WSAiB i czy rzeczywiście występują one w odbywaniu przez Państwa kształcenia?

## 1. Odpowiedniość form (metod) pracy dydaktycznej

| Formy (metody) kształcenia               | Ocena                             |  |         |
|--|-----------------------------------|--|---------|
|  | poziomu istotności formy (metody) | poziomu skuteczności zastosowania formy [metod 1 |         |
| wykłady                                  |                                   |  | 156.167 |
| ćwiczenia, seminaria                     |                                   |  | 157.168 |
| praktyki                                 |                                   |  | 158.169 |
| kolokwia, sprawdziany pisemne            |                                   |  | 159.170 |
| egzaminacje sesyjne                      |                                   |  | 160.171 |
| konsultacje m.j.widujlne                 |                                   |  | 161.172 |
| seminaria dyplomowe                      |                                   |  | 162.173 |
| warsztaty, gry dydaktyczne               |                                   |  | 163.174 |
| zajęcia (wkład) i monograficzne          |                                   |  | 164.175 |
| studia samodzielne - praca poza uczelnią |                                   |  | 165.176 |
| prace dyplomowe                          |                                   |  | 166.177 |

\* Inne zdaniem Pani/Pana formy (metody) kształcenia

**1. Przebieg zajęć dydaktycznych**

| Elementy zajęć dydaktycznych  | Ocena               |                      |         |
|---|---------------------|----------------------|---------|
|   | poziomu przydatność | poziomu występowania |         |
| wyjaśnienie sensu, znaczenia celu głównego realizowanego przedmiotu studiów   |                     |                      | 178,189 |
| przedstawienie się nauczyciela akademickiego, poinformowanie o dorobku naukowym, statusie, stanowisku, zainteresowaniach                            |                     |                      | 179,190 |
| określenie zasad współdziałania nauczyciela akademickiego ze studentami, metodyki prowadzenia zajęć, wymagań, rygorów, form zaliczeń oraz egzaminów |                     |                      | 180,191 |
| owiązanie do tematu zajęć poprzednich   |                     |                      | 181,192 |
| podawanie tematu bieżących zajęć dydaktycznych  |                     |                      | 182,193 |
| podawanie zagadnień w ramach każdego tematu zajęć dydaktycznych   |                     |                      | 183,194 |
| podawanie i uświadamianie studentom celów każdego zajęć dydaktycznych   |                     |                      | 184,195 |
| realizowanie programu zajęć z wyraźnym wypunktowaniem poszczególnych zagadnień  |                     |                      | 185,196 |
| podsumowanie zajęć przez nauczyciela akademickiego — przypomnienie treści najistotniejszych   |                     |                      | 186,197 |
| wskazanie możliwości i technik dalszego, samodzielnego opanowywania danego tematu przez studenta  |                     |                      | 187,198 |
| poinformowanie studentów o tematyce kolejnych zajęć dydaktycznych   |                     |                      | 188,199 |

\* Inne zdaniem Pani/Pana elementy zajęć dydaktycznych

**2. Współdziałanie nauczycieli akademickich ze studentami**

| Postępowanie nauczycieli akademickich  | Ocena                |                      |         |
|--|----------------------|----------------------|---------|
|  | poziomu przydatności | poziomu występowania |         |
| zaangażowanie się w kwestii uświadomienia studentom celów realizacji przedmiotu studiów                                    |                      |                      | 200,210 |
| demonstrowanie zamiłowania i zainteresowania swoim przedmiotem studiów   |                      |                      | 201,211 |
| zaangażowanie w rozbudzanie zainteresowania przedmiotem wśród studentów  |                      |                      | 202,212 |
| zaangażowanie się nauczyciela akademickiego w rozbudzanie pozytywnego stosunku studentów do jego osoby                     |                      |                      | 203,213 |
| nawyk stałego zachęcania studentów do dyskusji, zgłaszania wątpliwości, demonstrowania odmiennych poglądów                 |                      |                      | 204,214 |
| demonstrowanie pozytywnego nastawienia do studentów, okazywanie zadowolenia z faktu spotykania się z młodzieżą             |                      |                      | 205,215 |
| okazywanie życzliwości studentom, demonstrowanie gotowości do udzielania pomocy  |                      |                      | 206,216 |
| posiadanie klarownego, jasnego i jawnego systemu kontrolowania wiedzy i umiejętności studentów w ramach przedmiotu studiów |                      |                      | 207,217 |
| stała troska o wysoki poziom kompetencji zawodowych nauczyciela akademickiego jako wyraz szacunku do studentów             |                      |                      | 208,218 |
| bycie dla studentów wzorem człowieka sprawiedliwego, odpowiedzialnego, postępującego etycznie i moralnie                   |                      |                      | 209,219 |

\* Inne zdaniem Pani/Pana formy współdziałania nauczycieli akademickich ze studentami



## V. WARUNKI REALIZACJI PROGRAMU STUDIÓW

W poniższych zestawieniach zawarto cechy charakteryzujące organizacyjne i materiałowo-techniczne zabezpieczenie kształcenia menedżerów w szkołach wyższych.

Proszę odpowiedzieć na pytania: czy dane cechy powinny opisywać kształcenie w WSAiB i czy w rzeczywistości cechy te występują?

### 1. Organizacja nauczania - uczenia się

| Elementy organizacji kształcenia  | Ocena              |                   |         |
|---|--------------------|-------------------|---------|
|   | poziomu istotności | poziomu rozwiązań |         |
| procedura kwalifikowania kandydatów na studia   |                    |                   | 220,230 |
| podział studentów na grupy kształcenia językowego   |                    |                   | 221,231 |
| podział studentów na grupy ćwiczeniowe  |                    |                   | 222,232 |
| podział studentów na grupy kształcenia specjalistycznego  |                    |                   | 223,233 |
| przydział studentów do grup w ramach seminariów dyplomowych   |                    |                   | 224,234 |
| tygodniowa siatka godzin zajęć dydaktycznych w uczelni  |                    |                   | 225,235 |
| rozdysponowanie w skali tygodnia wykładów i ćwiczeń z poszczególnych przedmiotów studiów                                |                    |                   | 226,236 |
| rozdysponowanie godzin zajęć dydaktycznych na poszczególne dni tygodnia   |                    |                   | 227,237 |
| rozdysponowanie w semestrze i w roku akademickim dni wolnych od zajęć dydaktycznych (ferie, święta, dni rektorskie....) |                    |                   | 228,238 |
| procedury rozliczania studentów w semestrach (współpraca z dziekanatem)   |                    |                   | 229,239 |

\* Inne zdaniem Pani/Pana elementy organizacji kształcenia

### 2. Uczelniana infrastruktura dydaktyczna

| Elementy infrastruktury dydaktycznej   | Ocena              |                         |         |
|--|--------------------|-------------------------|---------|
|  | poziomu istotności | poziomu wystarczalności |         |
| pomieszczenia do zajęć teoretycznych   |                    |                         | 240,250 |
| wyposażenie pomieszczeń do zajęć teoretycznych   |                    |                         | 241,251 |
| pomieszczenia do zajęć praktycznych  |                    |                         | 242,252 |
| wyposażenie pomieszczeń do zajęć praktycznych  |                    |                         | 243,253 |
| środki i materiały dydaktyczne jakimi dysponują nauczyciele akademicy prowadzący zajęcia |                    |                         | 244,254 |
| środki i materiały dydaktyczne jakimi dysponują studenci podczas zajęć dydaktycznych     |                    |                         | 245,255 |
| wyposażenie biblioteki (czytelni) w źródła wiedzy do przedmiotów ogólnych                |                    |                         | 246,256 |
| wyposażenie biblioteki (czytelni) w źródła wiedzy do przedmiotów kierunkowych            |                    |                         | 247,257 |
| wyposażenie biblioteki (czytelni) w źródła wiedzy do przedmiotów specjalistycznych       |                    |                         | 248,248 |
| toalety, pomieszczenia socjalne, ogólna czystość, schludność. estetyka                   |                    |                         | 249,259 |

\* Inne zdaniem Pani/Pana części uczelniane j infrastruktury dydaktycznej

## **VI. DOSKONALENIE KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW W WSAiB**

Proszę zaproponować konkretne rozwiązania usprawniające kształcenie w WSAiB w zakresie:

1. Planów i programów kształcenia
2. Przebiegu procesów nauczania - uczenia się
3. Współdziałania studentów z nauczycielami akademickimi
4. Warunków realizacji kształcenia
5. Innych pomysłów i propozycji

BARBARA GIERUSZ

## V. RACHUNKOWOŚĆ PODATKU DOCHODOWEGO PRZEDSIĘBIORSTW Z UWZGLĘDNIENIEM PODATKU ODROZONEGO

### *Streszczenie*

Opracowanie wskazuje przyczyny i miejsce podatków odroczonych w systemie rachunkowości. Przez wiele lat rachunkowość polska znajdowała się pod znaczącym wpływem prawa podatkowego. Ustawa o rachunkowości nie identyfikuje się z regułami podatkowymi, co prowadzi do występowania istotnych różnic pomiędzy księgową i podatkową wartością aktywów i pasywów. Aby zachować obowiązujące w rachunkowości zasady, a zwłaszcza memoriału, współmierności i kontynuacji działania, a równocześnie ująć przyszłe skutki podatkowe zdarzeń które już wystąpiły i zostały ujęte w sprawozdaniu, wprowadza ona instytucję podatków odroczonych wzorowaną na stosowanych od lat rozwiązaniach międzynarodowych.

### *Summary*

#### **Accounting for income taxes and accounting for deferred taxation**

The problem of the relationship between accounting and fiscal rules has been a controversial issue for many years. Nowadays financial statements are drawn up according to accounting principles and methods regardless of tax rules. The asset/liability approach requires financial statement preparers to account for temporary differences between the book and tax bases of assets and liabilities.

## Wprowadzenie

Ostatnie dziesięciolecie, to okres zasadniczych zmian w polskiej rachunkowości, która przeszła trudną drogę ewolucji od funkcji kontrolno-statystycznej do zadań analityczno-informacyjnych realizowanych w warunkach rynkowych.

Jej nowy jakościowo wymiar przejawia się przede wszystkim w zasadach wyceny aktywów i pasywów oraz ustalania wyniku finansowego, a także w prezentacji informacji w sprawozdaniach finansowych.

W teorii rachunkowości wyodrębnia się dwa różniące się modele koncepcyjne określające zasadniczy cel sprawozdania finansowego<sup>1</sup>:

- teorię transakcyjną,
- teorię wartości.

Głównym celem modelu sprawozdawczości finansowej opartej na teorii transakcyjnej jest ustalenie rentowności na podstawie rachunku zysków i strat.

Głównym celem modelu sprawozdawczości finansowej opartej na teorii wartości jest przedstawienie rzetelnej sytuacji finansowej jednostki mierzonej wielkością jej kapitału własnego. Wiodącym elementem sprawozdania finansowego jest więc bilans. W praktyce stosowane są kombinacje obydwu metod.

Na płaszczyźnie międzynarodowej obserwuje się zmiany w kierunku teorii wartości i szersze zastosowanie wartości godziwej jako koncepcji rachunkowości preferowanej przez wpływowe rynki kapitałowe. Unia Europejska zobowiązała kraje członkowskie do zastosowania Międzynarodowych Standardów Rachunkowości od roku 2005. Jednym z głównych celów nowelizacji ustawy o rachunkowości było wdrożenie w polskim prawie bilansowym standardów międzynarodowych (MSR 2002), które są wyrazem szerszego zastosowania teorii wartości i które nadają podstawowe znaczenie bilansowi.

Z koniecznością ujawnienia w bilansie wszystkich istotnych i dających się wiarygodnie wycenić informacji o sytuacji majątkowo-finansowej i wyniku finansowym wiąże się także obowiązek odrażania podatku dochodowego.

### 5. 1. Wynik finansowy w modelu rachunkowości

Fundamentalne równaniem rachunkowości, stanowiące teoretyczną podstawę systemu księgowości podwójnej przedstawia się następująco:

<sup>1</sup> A. Helin, K. Szamański, *Sprawozdawczość finansowa spółek kapitałowych*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2001, s.66.

## AKTYWA = ZOBOWIĄZANIA + KAPITAŁ WŁASNY

Aktywa to zasoby o wiarygodnie określonej wartości, nad którymi jednostka sprawuje kontrolę i z których w przyszłości osiągnie ona korzyści ekonomiczne. Zobowiązania i kapitał własny nie mogą być łączone w jedną grupę, gdyż mają one różną treść. Ogólnie przedstawiają one uprawnienia do udziału w zasobach majątkowych, jednak rzeczywistymi pasywami są zobowiązania jednostki, natomiast kapitał własny reprezentuje uprawnienia właścicieli (inwestorów) do rezydualnej wartości aktywów, pozostającej po zaspokojeniu roszczeń wierzycieli zewnętrznych. Jest to różnica nie w trybie finansowania lecz w źródłach finansowania i odmienności podmiotów uprawnionych do uczestniczenia w podziale zasobów majątkowych jednostki. Różnicy tej nie wolno nie uwzględniać w bilansie, który ma stanowić wierny obraz stanu majątkowego i sytuacji finansowej podmiotu.

Od przyjętej koncepcji wyceny poszczególnych składników bilansu oraz zdarzeń księgowych w ciągu roku obrotowego będzie zależał pomiar wyniku. Wynik finansowy jednostki stanowi nie tylko efekt gospodarowania, ale również efekt koncepcji i założeń przyjętych do jego pomiaru.

Stosując różne koncepcje wyceny można otrzymać różne wyniki określające wysokość majątku i wypracowanego dochodu.<sup>2</sup>

W świetle teorii rachunkowości wynik może być mierzony w dwojaki sposób:

- jako różnica między przychodami i kosztami ich osiągnięcia,
- jako różnica okresowych zmian kapitału własnego, po wyłączeniu zmian polegających na wniesieniu lub wycofaniu wkładów przez właścicieli.

Pierwszy sposób jest powszechnie stosowany w rachunkowości i w warunkach stabilnych cen nie budzi wątpliwości, jednak w warunkach inflacji staje się miernikiem wątpliwym. Drugi sposób może okazać się wówczas bardziej przydatny.<sup>3</sup>

Koncepcja zysku jest zależna od koncepcji kapitału i jego zachowania. Każdy podmiot ma możliwość wyboru spośród dwóch koncepcji kapitału, wykorzystywanych dla celów sporządzania sprawozdań finansowych, mianowicie finansowej lub rzeczowej koncepcji kapitału.

Zgodnie z finansową koncepcją kapitału, termin „kapitał” oznacza kapitał własny jednostki, a więc jej aktywa netto. Kapitał, jest to suma pieniędzy zainwestowanych w jednostce, albo wartość zainwestowanej siły nabywczej tej sumy.

<sup>2</sup> S. Sojak, *Rachunkowość w warunkach inflacji*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1996, s.27, 39.

<sup>3</sup> Tamże, s.27.

Rzeczowa koncepcja kapitału definiuje kapitał jako zdolności produkcyjne podmiotu

Wybór koncepcji kapitału powinien być uzależniony od potrzeb informacyjnych użytkowników sprawozdań finansowych. Identyfikacja koncepcji kapitału wybranej do sporządzenia sprawozdania wskazuje na cel, jaki przedsiębiorstwo chce osiągnąć przy ustalaniu wyniku (MSR - Założenia 2002).

Z koncepcjami kapitału wiążą się koncepcje zachowania kapitału, którym odpowiadają różne koncepcje wyceny kosztów w rachunku zysków i strat oraz aktywów i pasywów w bilansie.

Wśród koncepcji zachowania kapitału wyróżnia się koncepcję finansową i koncepcję rzeczową. Podstawowa różnica między nimi polega na odmiennym traktowaniu skutków zmian cen aktywów i wartości zobowiązań podmiotu.

Zgodnie z finansową koncepcją zachowania kapitału, przedsiębiorstwo osiąga zysk wówczas, gdy wartość finansowa (lub pieniężna) jego aktywów netto na koniec roku obrotowego przewyższa wartość finansową (lub pieniężną) aktywów netto na początek okresu, z pominięciem wypłat na rzecz właścicieli oraz wkładów wniesionych przez nich w tym okresie.

Zachowanie kapitału finansowego może być mierzone za pomocą jednostek pieniężnych w wartości nominalnej - jest to koncepcja zachowania kapitału nominalnego, albo za pomocą jednostek o stałej sile nabywczej, czyli w myśl koncepcji zachowania kapitału realnego (stałej siły nabywczej kapitału).

Zgodnie z koncepcją zachowania kapitału nominalnego wycena kapitału jest dokonywana na podstawie kosztów historycznych. W świetle tej koncepcji, za zysk przyjmuje się przyrost wartości nominalnej kapitału nad wysokość kapitału założycielskiego, albo wzrost siły nabywczej zainwestowanego kapitału. Do zysków zalicza się każdorazowy wzrost cen aktywów (czyli zysk z posiadania). Nie może być on jednak ujęty w sprawozdaniu finansowym, dopóki nie nastąpi zbycie aktywów w transakcji wymiany.

Problem pomiaru w warunkach inflacji rozwiązuje koncepcja zachowania kapitału realnego (stałej siły nabywczej kapitału). Według tej koncepcji kapitał jest zachowany, jeżeli posiada taką samą siłę nabywczą na koniec okresu, jak na jego początku, a więc jeśli jego wartość z początku okresu zwiększona o indeks ogólnego wzrostu cen jest równa jego wartości na koniec tego okresu.<sup>4</sup> Zysk stanowi wzrost zainwestowanej siły nabywczej w danym okresie i jest to ta część wzrostu cen aktywów, która przewyższa skutek wzrostu ogólnego poziomu cen. Pozostałą część wzrostu cen aktywów uznaje się za alokację służącą zachowaniu kapitału, a więc część kapitału własnego. Wycena na-

<sup>4</sup> A. Jarugowa, A. Szycha.(red.), *Rachunkowość zarządcza, część //*, *Problemy, zadania, gry*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s.64.

stępuje za pomocą cen historycznych korygowanych indeksem zmian ogólnego poziomu cen.

Przeciwieństwem finansowej koncepcji kapitału i zachowania kapitału jest koncepcja rzeczowa, w której za kapitał uważa się zdolności produkcyjne jednostki, a zysk wystąpi wówczas, gdy zasoby majątkowe niezbędne dla osiągnięcia tych zdolności na koniec okresu będą wyższe niż były na początku. Koncepcja ta uznaje za zysk wielkość wygenerowaną przez przedsiębiorstwo ponad koszty wymiany aktywów.<sup>5</sup> Za zysk uznaje się różnicę pomiędzy przychodami a nakładami poniesionymi na ich osiągnięcie, wycenionymi według cen odtworzenia.<sup>6</sup> Zmiany cen aktywów i wartości zobowiązań traktuje się jako korektę dla zachowania kapitału i wpływają one na wysokość kapitału własnego.

Opisane koncepcje zachowania kapitału różnią się odmiennym traktowaniem zmian cen aktywów i wartości zobowiązań. Ogólnie jednostka zachowuje kapitał, jeżeli jego wartość na koniec okresu nie różni się od jego wartości na początek okresu.

Model rachunkowości opierający się na zasadzie odzyskania kosztu historycznego oraz koncepcji zachowania nominalnej wartości zainwestowanego kapitału wywodzi się ze statycznej teorii bilansu, która zakłada stabilność wartości pieniądza w czasie i stałość cen rynkowych. Bardziej odpowiedni do współczesnej rzeczywistości gospodarczej jest model oparty na kosztach bieżących i odtworzenia substancji materialnej kapitału. Realizacja tego modelu wiąże się jednak z trudnościami i niepewnością wyceny pozycji bilansowych według aktualnych cen rynkowych.

Bilans przedstawia podwójny wymiar majątku: wartość brutto wyznaczającą faktyczny stan kontrolowanych przez jednostkę zasobów, oraz wartość netto, określaną przez rezydualną część aktywów, pozostałą po odliczeniu zobowiązań podmiotu. Wynik finansowy za dany okres sprawozdawczy prezentowany jest podwójnie: w rachunku zysków i strat jako różnica między osiągniętymi przychodami i poniesionymi kosztami oraz w bilansie, jako pozycja, która zwiększyła lub zmniejszyła kapitał własny jednostki.

Ponieważ, zgodnie z obowiązującymi zasadami rachunkowości, składniki bilansu wycenia się według kosztu historycznego, (wycena w cenach rynkowych, lub w inny sposób oszacowanej wartości godziwej, dopuszczona jest w odniesieniu do pewnych wybranych grup składników), to ani wartość brutto, ani wartość netto nie odzwierciedlają rzeczywistej, rynkowej wartości majątku. Należy zauważyć, że wprowadzenie wartości godziwej do wyceny bilansowej

<sup>5</sup> S. Sojak, *Rachunkowość...*, op.cit., s.33.

<sup>6</sup> A. Jarugowa, A. Szychta (red.), *Rachunkowość...*, op. cit., s.65-66.

powoduje, że tradycyjny model rachunkowości oparty na wartości historycznej nie jest już zachowany.

## 5.2. Zasady wyznaczania podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym

Wynik finansowy, wyznaczony zgodnie z obowiązującymi w rachunkowości zasadami, w tym współmierności, memoriału, istotności, ostrożności oraz kontynuacji działania, mierzony jest inaczej, niż to wynika z dochodu i podstawy opodatkowania ustalonych zgodnie z przepisami podatkowymi.

Różnice między wynikiem a podstawą opodatkowania dzieli się na dwie kategorie.<sup>7</sup>

Różnice trwale powstają w wyniku specjalnych przywoleń prawnych lub sankcji ekonomicznych, politycznych oraz administracyjnych, niezależnych od zasad obliczania zysku netto.

Różnice przejściowe powstają w wyniku:

- a. różnicy w czasie między ujęciem podatku do zapłaty a jego wpływem na wynik finansowy,
- b. różnicy w zasadach pomiaru w rachunkowości finansowej i podatkowej, zwanej różnicą z wyceny.

Mimo autonomicznego charakteru prawa bilansowego i prawa podatkowego, rachunkowość wciąż stanowi bazę dla ustalania wielkości podatkowych. Aby na podstawie ksiąg rachunkowych poprawnie wyznaczyć zobowiązanie podatkowe, należy prowadzić je w sposób zapewniający ustalenie dochodu (straty), podstawy opodatkowania, i należnego podatku. Wymóg ten wynika z zapisów art.9 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.

W perspektywie wejścia Polski do Unii Europejskiej zmiany ustawy podatkowej powinny uwzględniać kierunki harmonizacji podatków dochodowych w ramach Unii, która dąży do możliwie najszerszego respektowania przez prawo podatkowe rozwiązań prawnych przyjętych w prawie bilansowym. Nie musi to oznaczać rezygnacji z celu prawa podatkowego, którym jest ustalenie lub ujawnienie zobowiązania podatkowego w wysokości przewidzianej przez przepisy prawa podatkowego.<sup>8</sup> Chodzi jedynie o skonstruowanie przepisów prawa podatkowego w taki sposób, aby nie było wątpliwości, czy dany przychód (koszt) stanowi element dochodu podatkowego.

<sup>7</sup> E.A. Hendriksen, M.F. van Breda, *Teoria rachunkowości*, PWN, Warszawa 2002, s.696.

<sup>8</sup> J. Kulicki, *Ocena ksiąg podatkowych z punktu widzenia prawa podatkowego i bilansowego* [w:] „Monitor Rachunkowości i Finansów”, 1999, nr 6.



Zgodnie z przepisami ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych ustalenie przychodów podatkowych, kosztów ich uzyskania, dochodu oraz podstawy opodatkowania, następuje na podstawie informacji wynikających z ksiąg rachunkowych.

Takie zasady wyznaczania dochodu wymagają przeprowadzenia następujących przekształceń:"

1. przychody ujęte zgodnie z zasadami rachunkowości muszą zostać doprowadzone do wysokości akceptowanej w prawie podatkowym,
2. koszty osiągnięcia przychodów ujęte zgodnie z zasadami rachunkowości należy doprowadzić do wysokości kosztów uzyskania przychodów,
3. na podstawie wyznaczonych przychodów podatkowych i kosztów ich uzyskania należy wyznaczyć dochód,
4. po uwzględnieniu wszystkich odliczeń od dochodu oraz doliczeń do dochodu, wyznacza się podstawę opodatkowania.

Podatek dochodowy obliczony od podstawy opodatkowania, po uwzględnieniu wszystkich odliczeń od podatku oraz doliczeń do podatku wyznacza kwotę podatku dochodowego podlegającą zapłacie.

Z punktu widzenia wyniku finansowego jest to tylko część podatku dochodowego, gdyż zgodnie z ustawą o rachunkowości, podatek dochodowy wpływający na wynik finansowy obejmuje oprócz części bieżącej również część odroczoną.

Część bieżąca ustalana jest zgodnie z przepisami podatkowymi, natomiast część odroczona wyznaczana jest tworzoną rezerwą i ustalonymi aktywami z tytułu odroczonego podatku dochodowego, a ściślej mówiąc, zmianą ich stanu.

### **5.3. Zasady wyznaczania podatku dochodowego wpływającego na wynik podmiotu**

Ustawa o rachunkowości wprowadziła do polskiego prawa bilansowego metodę alokacji podatku dochodowego.

Alokacja podatku dochodowego następuje w dwóch aspektach:

- pomiędzy elementy sprawozdania finansowego (bilans, rachunek zysków i strat),
- pomiędzy poszczególne okresy sprawozdawcze za pomocą międzyokresowych rozliczeń kosztu z tytułu podatku dochodowego.

Alokacja pomiędzy pozycje bilansu związana jest ze sposobem odnoszenia skutków zaistniałych zdarzeń, w tym również wynikających z przestrzegania zasad bilansowej wyceny.<sup>10</sup>

Skutki bilansowej wyceny aktywów i pasywów mogą być odnoszone:

- na wynik finansowy,
- bezpośrednio na kapitał własny, z pominięciem wyniku finansowego,
- na inne aktywa i pasywa.

Alokacja pomiędzy okresy wiąże się z ustalaniem aktywów oraz tworzeniem rezerw z tytułu odroczonego podatku. Zarówno rezerwy jak i aktywa z tego tytułu ujmowane są w związku z przejściowymi różnicami jakie występują pomiędzy księgową i podatkową wartością aktywów i pasywów.

Wartości księgowe wyznaczane są zgodnie z regułami bilansowej wyceny określonymi w ustawie o rachunkowości.

Wartości podatkowe aktywów i pasywów, to kwoty, które będą uznane przez prawo podatkowe i w momencie przyszłej realizacji składnika aktywnego lub rozliczenia składnika pasywnego wpłyną na podstawę opodatkowania.

Jeżeli wartości księgowe określonych aktywów i pasywów różnią się od ich wartości podatkowych, to występują różnice przejściowe, które wymagają odroczenia podatku.

W zależności od ich przyszłego wpływu na podstawę opodatkowania, przejściowe różnice są dodatnimi lub ujemnymi.

Przejściowe różnice dodanie to te, które w przyszłości, w momencie ich rozliczenia zwiększą podstawę opodatkowania, dlatego też tworzy się na nie rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochodowego.

Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego ustala się w związku z wystąpieniem przejściowych różnic ujemnych, czyli takich, które w przyszłości zmniejszą podstawę opodatkowania oraz w związku z poniesionymi stratami podatkowymi możliwymi do odliczenia od przyszłego dochodu.

Celem międzyokresowej alokacji podatku jest uwzględnienie przyszłych skutków podatkowych związanych z wykazanymi w bilansie aktywami i pasywami i wpływem ich wyceny na kapitał własny.

Międzyokresowa alokacja podatku oznacza, że podatek dochodowy traktowany jest w rachunkowości tak samo jak inne koszty, a więc jest poddawany rozliczeniom w czasie.

W efekcie tych rozliczeń, podatek dochodowy wpływający na wynik finansowy obejmuje dwie części:

- bieżącą, ustaloną zgodnie z przepisami podatkowymi,
- odroczoną, wyznaczoną różnicą zmiany stanu rezerw i aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego.

### Zakończenie

Podatki mają istotny, a często nawet decydujący wpływ na opłacalność prowadzonych lub zamierzonych przedsięwzięć.

Problematyka ewidencji, rozliczeń i kalkulacji podatkowych stanowi treść rachunkowości podatkowej. Wydzielenie tego segmentu rachunkowości spowodowane jest przede wszystkim specyfiką rozliczeń podatkowych. Wyznaczanie podstawy opodatkowania na podstawie ksiąg rachunkowych prowadzonych według odmiennych zasad zawsze budziło pewne kontrowersje. Wprowadzone nowelizacją ustawy o rachunkowości bilansowe podejście do odroczonego podatku dochodowego znacznie skomplikowało „rachunkowość podatku dochodowego” w tym zakresie.

W ramach prowadzonej dodatkowej ewidencji analitycznej należy ujmować nie tylko różnice pomiędzy przychodami i kosztami wpływającymi na wynik oraz na podstawę opodatkowania ale także prowadzić ewidencję dla potrzeb wyznaczenia wartości podatkowej aktywów i pasywów."

Odraczanie podatku dochodowego ma zapewnić rzetelny obraz jednostki w sprawozdaniu finansowym.

Powszechnie uważa się, że odraczanie podatku dochodowego to jeden z najbardziej rozległych i skomplikowanych ewidencyjnie obszarów rachunkowości podatkowej, a wyniki alokacji obciążone są dużą dozą subiektywizmu. W Stanach Zjednoczonych bilansowe podejście do podatku odroczonego zostało wprowadzone od roku 1992 standardem SFAS 109 i w początkowym okresie było powodem ożywionych dyskusji. W literaturze przedmiotu ścierały się poglądy dotyczące istotności i użyteczności informacji jakich międzyokresowa alokacja podatku dochodowego dostarcza użytkownikom sprawozdań. Warunkiem koniecznym stosowania odroczeń podatków jako instrumentu wspomagającego zarządzanie jest zrozumienie jego istoty oraz opracowanie odpowiednich rozwiązań ewidencyjnych.

### Literatura:

1. Allen J.S., Surdic J.J., *Graphical Transaction Model for Deferred Tax Analysis and Accounting*, The CPA Journal, August 2001.
2. Gierusz B., *Etapy ustalania odroczonego podatku dochodowego* [w:] „Rachunkowość”, 2003, nr 3.
3. Gierusz B., *Bieżący i odroczony podatek dochodowy a zmiany w rachunkowości*, ODDK, Gdańsk 2002.
4. Helin A., Szymański K., *Sprawozdawczość finansowa spółek kapitałowych*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2001.
5. Hendriksen E.A., van Breda M.F., *Teoria rachunkowości*, PWN, Warszawa 2002.
6. Jarugowa A., Szychta A.(red.), *Rachunkowość zarządcza, część II, Problemy, zadania, gry*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
7. Kulicki J., *Ocena ksiąg podatkowych z punktu widzenia prawa podatkowego i bilansowego* [w:] „Monitor Rachunkowości i Finansów”, 1999, nr 6.
8. *Międzynarodowe Standardy Rachunkowości*, IASC, KIBR, Warszawa 2002.
9. Sojak S., *Rachunkowość w warunkach inflacji*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1996.
10. Statement of Financial Accounting Standards no. 109; *Accounting for Income Taxes*. FASB, 1992.

*RYSZARD K. MILER*

## **VI. ANALIZA KONSTRUKCYJNO - EFEKTYWNOŚCIOWA KLUCZOWYCH PODATKÓW POŚREDNICH**

### **Streszczenie**

Niniejsze opracowanie przedstawia charakterystykę konstrukcyjno efektywnościową (ocena sprawności) kluczowych podatków pośrednich (VAT, akcyza). Wskazane jest ich istotne znaczenie w całości systemu podatkowego państwa. Na tle analizy konstrukcyjnej, opartej o uniwersalne elementy składowe, dokonano oceny efektywnościowej podatków VAT i akcyzowego, ze wskazaniem ograniczeń w ściągalności i dokonywanych umorzeń. We wnioskach wskazano na istotne zagrożenie wynikające z nadmiernego fiskalizmu w polskim systemie podatkowym.

### **Summary**

#### **Construction - effectiveness analysis of main taxes (VAT, excise) in Polish tax income system**

The compilation presents the most important factors of construction - effectiveness analysis of main taxes in Polish tax income system. A big role of VAT and excise in whole system is pointed. On the background of the analysis, the main effects of introducing both types of taxes are shown. Additionally, some problems with tax execution in reality of Polish tax system were mentioned. In summary danger of excessive tax policy is highlighted as a main danger in current situation in Polish tax income system, having its own huge influence on whole system stability.

## Wprowadzenie

Podatków, jako świadczenia pieniężnego o charakterze przymusowym, bezzwrotnym, nieodpłatnym i ogólnym, pobieranych przez państwo lub inny związek publiczno-prawny (samorząd) na podstawie przepisów prawa w celu pokrycia zobowiązań publicznych,<sup>1</sup> nie można rozpatrywać tylko jako samodzielnych instrumentów finansowych. Każdy z nich stanowi bowiem część większej całości zwanej systemem podatkowym, pełniąc w nim określoną funkcję. Współczesne systemy podatkowe są rozumiane jako ogół pobieranych przez państwo podatków stanowiących całokształt prawno-organizacyjnych form opodatkowania, którego elementami są wspomniane poszczególne podatki, ich konstrukcje określające warunki, terminy i wysokość oraz zasady ewidencjonowania i redystrybucji.<sup>2</sup>

Tak rozumiany system podatkowy pełni zasadnicze funkcje w systemie gospodarczym kraju; fiskalną (dochodową), regulacyjną, stymulacyjną i kontrolną. Najważniejsza, z punktu widzenia pozyskiwania źródeł dochodu budżetu to funkcja dochodowa, polegająca na zapewnieniu źródeł finansowania i pokrycia wydatków publicznych, a ponadto szereg funkcji pozafiskalnych: stabilizacyjna, alokacyjna i redystrybucyjna, odnoszących się do całości finansów publicznych i powodujących przypisanie podatkom kluczowej roli w funkcjonowaniu państwa.<sup>3</sup>

Analizując obrót gospodarczy widzieć należy dwa sposoby nakładania obciążeń podatkowych:<sup>4</sup>

- opodatkowanie bezpośrednie (głównie PIT, CIT)
- opodatkowanie pośrednie (głównie YAT, akcyza).

Współczesna analiza sprawności i efektywności podatków pośrednich określa, iż stanowią one niezwykle wydajne źródło przychodów budżetowych, tworząc razem ponad 60% udziału w dochodach budżetu państwa.<sup>5</sup>

Podatek VAT (*Value Added Tax*) wprowadzony w 1993 roku jest podatkiem wszechfazowym brutto od wartości dodanej, z potrąceniem podatku zapłaconego w poprzednich fazach obrotu. Pomimo przyczynalności we wszyst-

<sup>1</sup> G. Szczodrowski, *Polski system podatkowy. Strategia transformacji*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 11.

<sup>2</sup> Por.: E. Tegler, *Funkcje systemu podatkowego i ocena jego sprawności [w:] System podatkowy. Zagadnienia teoretycznoprawne*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s.102.

<sup>3</sup> Zob. szerzej: H. Ćwikliński (red.), *Polityka gospodarcza*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 107-116.

<sup>4</sup> Zob. szerzej: G. Szczodrowski, *Polski system podatkowy. Strategia...*, op.cit., s.56-80.

<sup>5</sup> Informacja MF, *Dochody budżetu państwa 1999-2000*, Internet: [www.mofnet.gov.pl](http://www.mofnet.gov.pl)

kich fazach obrotu VAT nie jest podatkiem neutralnym z ekonomicznego punktu widzenia.<sup>6</sup>

Natomiast podatek akcyzowy (*Excise*), wprowadzony razem z VAT 1993, jest podatkiem od konsumpcji, płaconym przy zakupie pewnych szczególnych dóbr tzw. towarów akcyzowych, w tym zwłaszcza dóbr luksusowych. Akcyza silnie wpływa na cenę objętych nią towarów gdyż musi być zapłacona niezależnie od VAT oraz innych nałożonych podatków.<sup>7</sup>

Wspólne dla obu typów podatków pośrednich są cechy ich konstrukcji, które dotyczą:<sup>8</sup>

- podmiotu opodatkowania - osoby fizyczne i prawne, wykonujące we własnym imieniu i na własny rachunek czynności polegające na sprzedaży towarów i usług, imporcie tzw. towarów akcyzowych na terytorium RP,
- przedmiotu podatku - obrót z tytułu sprzedaży towarów i usług, ich użycie oraz import tzw. produktów akcyzowych,
- zwolnień od podatku - obrót nie przekraczający ustalonej kwoty (w euro), stawki zerowe i zwolnienia akcyzowe,
- podstawy opodatkowania - obrót z tyt. sprzedaży pomniejszony o kwotę podatku, wartość celna towarów lub ich ilość dla ustalenia zobowiązania akcyzowego (stawka % lub kwotowa).

Wspomniane podobieństwa w cechach konstrukcyjnych stanowiąc będą podstawę do dalszej analizy konstrukcyjno - efektywnościowej kluczowych podatków pośrednich.

## **6.1. Analiza konstrukcyjna podatków pośrednich (VAT, akcyza) Podatek od towarów i usług (VAT)**

### ZAKRES TERYTORIALNY I MIEJSCE POWSTAWANIA OBOWIĄZKU PODATKOWEGO VAT

Zgodnie z zasadą terytorialności opodatkowaniu podatkiem VAT podlega sprzedaż towarów i odpłatne świadczenie usług (wyjątkiem jest eksport usług) na terytorium RP, w skład którego wchodzi również wolne obszary celne, skła-

<sup>6</sup> Por.: S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s.409, P. Pasiński, *Podatek od wartości dodanej w państwach UE i w Polsce* [w:] „Podatki i Prawo Gospodarze UE”, 1999, nr 6, s.7.

<sup>7</sup> Por.: S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, op.cit., s.419.

<sup>8</sup> Zob. szerzej: G. Szczodrowski, *Polski system podatkowy. Strategia transformacji*, op.cit., s.13, 73-74; A. Komar, *Zarys systemów podatkowych krajów Unii Europejskiej, cz.II* [w:] „Podatki i Prawo Gospodarze UE”, 1999, nr 1, s.4-5; B.Dziekańska, *Podatek akcyzowy w krajach UE i w Polsce* [w:] „Doradca Podatnika”, 1998, nr 25, s.18.

dy wolnościowe i składy celne. Miejszem powstawania obowiązku podatkowego dla podmiotów (osób prawnych, jednostek nie posiadających osobowości prawnej oraz osób fizycznych) mających siedzibę lub miejsce zamieszkania na terytorium RP jest faktyczne miejsce prowadzenia działalności, miejsce świadczenia usług lub wskazana w deklaracji siedziba. Dla podmiotów mających siedzibę lub miejsce zamieszkania poza granicami RP miejscem powstawania obowiązku podatkowego VAT jest miejsce prowadzenia działalności na terytorium RP lub siedziba polskiego nabywcy towarów i usług podmiotu zagranicznego.<sup>9</sup>

### PODATNICY VAT

Podatnikami podatku VAT są osoby prawne, jednostki organizacyjne nie mające osobowości prawnej oraz osoby fizyczne:<sup>10</sup>

- mające siedzibę lub miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, jeżeli wykonują we własnym imieniu i na własny rachunek czynności podlegające opodatkowaniu,
- wykonujące czynności maklerskie, czynności wynikające z zarządzania funduszami powierniczymi, czynności wynikające z umowy agencyjnej lub zlecenia, pośrednictwa, umowy komisju lub inne usługi o podobnym charakterze,
- na których ciąży obowiązek zapłaty cła, również w przypadku, gdy na podstawie odrębnych przepisów importowany towar jest zwolniony od cła albo cło na towar zostało zawieszona w części lub w całości, albo zastosowano preferencyjną, obniżoną lub zerową stawkę celną,
- mające siedzibę lub miejsce zamieszkania albo pobytu za granicą, jeżeli wykonują czynności podlegające opodatkowaniu, osobiście lub przez osobę upoważnioną albo przy pomocy pracowników bądź przy wykorzystaniu zakładu lub urzędu służącego działalności produkcyjnej, handlowej lub usługowej na terytorium RP,
- będące usługobiorcami usług pochodzących z importu.

### TRANSAKCJE PODLEGAJĄCE OPODATKOWANIU

Opodatkowaniu podatkiem od towarów i usług podlegają następujące czynności:<sup>11</sup>

- sprzedaż towarów i usług,
- eksport i import towarów lub usług,

<sup>9</sup> Ustawa o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym, jednolity tekst J. Zubrzycki, *Leksykon VAT 2002. Stan prawny na 26 marca 2002*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2002, s. 851-852.

<sup>10</sup> Ustawa o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym, op.cit., s.176.

<sup>11</sup> Ustawa o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym, op.cit., s.29.



- świadczenie usług oraz przekazanie lub zużycie towarów na potrzeby reprezentacji i reklamy,
- zamiany towarów, zamiany usług, zamiany towaru na usługi i usługi na towar,
- darowizny towarów,
- przekazanie przez podatnika towarów oraz świadczenie usług na potrzeby osobiste podatnika, wspólników, udziałowców, akcjonariuszy, członków spółdzielni i ich domowników, członków organów stanowiących osób prawnych, członków stowarzyszenia, a także zatrudnionych przez niego pracowników oraz byłych pracowników,
- wydanie towarów lub świadczenie usług w zamian za wierzytelności,
- wydanie towarów lub świadczenie usług w miejsce świadczenia pieniężnego,
- dostarczanie produktów rolnych, na podstawie umowy kontraktacji,
- świadczenie odpłatnych usług bez pobrania należności,
- wydanie towarów lub świadczenie usług w zamian za czynności nie podlegające opodatkowaniu.

Opodatkowaniu podatkiem od towarów i usług podlegają również towary własnej produkcji oraz towary, które po nabyciu nie zostały odsprzedane, w przypadku:<sup>12</sup>

1. rozwiązania spółki prawa cywilnego lub handlowego nie mającej osobowości prawnej
2. zaprzestania przez podatnika będącego osobą fizyczną wykonywania czynności podlegających opodatkowaniu, obowiązanego, na podstawie odrębnych przepisów, do zawiadomienia właściwego organu o zaprzestaniu wykonywania działalności gospodarczej.

#### OBOWIĄZEK PODATKOWY I WYMAGALNOŚĆ PODATKU VAT

Zasadą jest, że obowiązek podatkowy w zakresie podatku VAT powstaje z chwilą wydania (dostarczenia), przekazania, zamiany, darowizny towaru lub wykonania usługi, a więc z chwilą utraty swobodnego dysponowania towarem przez sprzedawcę. Stosownie jednak do art. 6 ust. 4 ustawy o podatku od towarów i usług i podatku akcyzowym (zwana dalej ustawą o VAT), jeżeli sprzedaż powinna być potwierdzona fakturą, obowiązek podatkowy powstaje wówczas z chwilą wystawienia faktury, nie później jednak niż w 7 dniu od dnia wydania towaru (wykonania usługi)."

<sup>12</sup> *Ibidem*, s.29.

" zgodnie z § 38 ust. 1 rozporządzenia M.F. z 22.03.2002 r. w sprawie wykonania niektórych przepisów ustawy o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym (Dz.U. Nr 27, poz. 268) zasadą jest, że fakturę wystawia się nie później niż 7 dnia od dnia wydania towaru lub wykonania usługi - przyp. aut.

### PODSTAWA OPODATKOWANIA

Zgodnie z art. 15 ust. 1 ustawy<sup>14</sup> podstawą opodatkowania VAT jest obrót. Obrotem natomiast jest kwota należna z tytułu sprzedaży, pomniejszona o kwotę VAT od tej sprzedaży.

Kwota sprzedaży brutto (liczona łącznie z podatkiem) pomniejszona o kwotę należnego od tej sprzedaży podatku daje wartość sprzedaży netto (bez podatku), która stanowi właśnie podstawę opodatkowania. Z ekonomicznego punktu widzenia wyznaczają ją koszty ponoszone przez podatnika oraz jego zysk. W konstrukcji prawnej podstawy opodatkowania znajduje zatem wyraz podstawowa cecha wielofazowego podatku obrotowego netto, jaką jest obciążenie wartości dodanej. W sytuacji, gdy przedmiotem opodatkowania są czynności określone w art. 2 ust 3 (np. darowizny towarów, bezpłatne świadczenie usług, zamiana towarów i usług, przekazanie towarów oraz świadczenie usług na cele reprezentacji i reklamy), kiedy to podatnik nie otrzymuje należności za świadczenie towarów lub usług, podstawą opodatkowania jest wartość towarów lub usług obliczona według cen sprzedaży stosowanych w obrotach z głównym odbiorcą, a w przypadku braku odbiorcy według przeciętnych cen stosowanych w danej miejscowości lub na danym rynku.

Przy zamianie rzeczy podstawą opodatkowania jest wartość rzeczy przekazywanej przez podatnika, a nie różnica wartości między rzeczami.

### STAWKI PODATKOWE I ZWOLNIENIA Z PODATKU VAT

Standardowe stawki podatku VAT to:<sup>15</sup>

- 22% np. towary przemysłowe, usługi telekomunikacyjne
- 12% - od 2002 r zamieniona na 22 %
- 7% np. towary związane z gospodarką rolną i leśną, surowce energetyczne, usługi wytwarzanie i dystrybucji energii elektrycznej,
- 3% np. surowce mleczarskie i produkty przetwórstwa mleka,
- 0% np. usługi w zakresie rolnictwa, rybołówstwa i rybactwa.

Zwolnieniu z podatku VAT podlegają następujące czynności w obrocie gospodarczym:<sup>16</sup>

- eksport usług objętych stawką 0% VAT,
- import towarów zwolnionych od cła,
- import pomocy naukowych wyłączony ze zwolnienia od VAT,
- umowa pożyczki,
- sprzedaż dokonywana przez bary mleczne i stołówki przyzakładowe prowadzone na zlecenie,

<sup>14</sup> Ustawa o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym, op.cit., s.321.

Internet: <http://arch.rp.pl>

<sup>16</sup> Ustawa o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym, op.cit., s.510.

- sprzedaż posiłków w stołówce szkolnej,
- pośrednictwo w obrocie nieruchomościami,
- usługi i utensylia pogrzebowe,
- sprzedaż znaków skarbowych,
- sprzedaż towarów używanych przez komisanta,
- sprzedaż samochodów osobowych stanowiących środki trwałe,
- sprzedaż rzeczy przewłaszczonych przez bank,
- użytkowanie i używanie zgodne z literą ustawy,
- obrót wierzytelnościami,
- rzeczoznawstwo i doradztwo rolnicze,
- niektóre usługi zakładów budżetowych,
- niektóre usługi adwokackie i radcowskie,

Na podstawie art. 14 ust. 1 pkt 1 ustawy o VAT (w brzmieniu obowiązującym od 1 stycznia 2004 r.) zwalania się od podatku podatników, u których wartość sprzedaży towarów w rozumieniu art. 2 ust. 1 i 3 ustawy, a także wartość eksportu towarów lub usług nie przekroczyła łącznie w poprzednim roku podatkowym kwoty wyrażonej w złotych, odpowiadającej kwocie 10.000 euro. Przepis ten wprowadza zwolnienie podmiotowe od podatku.

Oznacza to, że ze zwolnienia od podatku w 2002 r. mogą korzystać podatnicy, u których wartość sprzedaży towarów, a także wartość eksportu towarów lub usług nie przekroczyła łącznie w 2001 r. kwoty 38.500 zł. Na limit tych obrotów składa się suma wartości sprzedaży towarów w rozumieniu art. 2 ust. 1 i 3 ustawy (zwolnionej oraz opodatkowanej) oraz wartości eksportu towarów i usług. W przypadku podatników rozpoczynających wykonywanie czynności opodatkowanych VAT w trakcie roku podatkowego, limit ten oblicza się w proporcji do okresu prowadzonej sprzedaży.

#### ODLICZENIA I ZWROTY

Na podstawie art. 19 ust. 1 ustawy o VAT podatnik ma prawo do obniżenia kwoty podatku należnego o kwotę podatku naliczonego przy nabyciu towarów i usług, związanych ze sprzedażą opodatkowaną. Przepis ten ustanawia prawo, a nie obowiązek, obniżania podatku należnego o podatek naliczony. Kwotę podatku naliczonego stanowi suma kwot podatku:<sup>17</sup>

- określonego w fakturach stwierdzających nabycie towarów i usług
- wynikającego z dokumentów celnych w przypadku importu,
- należnego z tytułu importu usług.

<sup>17</sup> Ustawa o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym, op.cit., s.540-541.

Obniżenie podatku należnego o podatek naliczony przy nabyciu towarów i usług nie jest możliwe w każdym przypadku, lecz jedynie wtedy, gdy te towary lub usługi związane są ze sprzedażą opodatkowaną.

Podatnikom dokonującym sprzedaży towarów opodatkowanych, przysługuje prawo do zwrotu różnicy podatku, gdy u podatnika dokonującego sprzedaży opodatkowanej stawkami VAT wystąpi w okresie rozliczeniowym nadwyżka podatku naliczonego nad należnym.

Podatnik ma prawo wyboru formuły zwrotu:<sup>18</sup>

- pośredniego - wykazanie w deklaracji różnicy do przeniesienia do rozliczenia na następny okres rozliczeniowy (miesiąc),
- bezpośredniego - wykazanie w deklaracji różnicy podatku do zwrotu przez urząd skarbowy na rachunek bankowy podatnika w ciągu 60 dni.

### PROCEDURY SPECJALNE I UPRASZCZAJĄCE

Uwzględniając specyficzną sytuację niektórych podmiotów gospodarczych na terytorium RP (w stosunku do analogicznych podmiotów krajów UE) oraz specyfikę reprezentowanych przez nie branży zdecydowano o wprowadzeniu tzw. procedur specjalnych (dających szczególne uprawnienia) podmiotom z obszarów:<sup>19</sup>

- sektor MSP i drobna wytwórczość (utrzymanie progu opodatkowania na wyższym poziomie),
- sektor rolniczy (system ryczałtowy),
- sektor turystyki (biura podróży - opodatkowanie VAT dotyczy jedynie marży)

## 6.2. Podatek akcyzowy

### ZAKRES TERYTORIALNY I MIEJSCE POWSTAWANIA OBOWIĄZKU AKCYZOWEGO

Podobnie jak przy opodatkowaniu podatkiem VAT, zgodnie z zasadą terytorialności opodatkowaniu podatkiem akcyzowym podlega sprzedaż towarów akcyzowych (włącznie z pochodzącymi z importu) na terytorium RP, w skład którego wchodzi również wolne obszary celne, składy wolnocłowe i składy celne.

### PODMIOTY ZOBOWIĄZANE DO PŁACENIA PODATKU AKCYZOWEGO

Podatnikami podatku akcyzowego są osoby prawne, jednostki organizacyjne nie mające osobowości prawnej oraz osoby fizyczne:

<sup>18</sup> Zob. szerzej: G. Szczodrowski, *Polski system podatkowy. Strategia transformacji*, op.cit., s.149-151.

<sup>19</sup> Ustawa o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym, op.cit., s.30.

- mające siedzibę lub miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, jeżeli wykonują we własnym imieniu i na własny rachunek czynności podlegające opodatkowaniu podatkiem akcyzowym,
- na których ciąży obowiązek zapłaty cła za towary ujęte w spisie towarów akcyzowych,
- mające siedzibę lub miejsce zamieszkania albo pobytu za granicą, jeżeli wykonują czynności podlegające opodatkowaniu podatkiem akcyzowym (eksport na terytorium RP i dalszy obrót, transfer lub przetwórstwo).

Minister finansów został upoważniony do określenia przypadków gdy podatnikami akcyzy są osoby lub jednostki inne niż producent lub importer wyrobów akcyzowych:<sup>20</sup>

- sprzedawcy wyrobów akcyzowych,
- zleceniobiorcy- w przypadku zlecenia wykonania wyrobu akcyzowego,
- importerzy towarów ( a nie tylko wyrobów akcyzowych), które są wwożone do kraju w opakowaniach z tworzyw sztucznych podlegających opodatkowaniu akcyzą,
- podmioty wytwarzające paliwa silnikowe w drodze mieszania i przeklasyfikowania produktów naftowych,
- podmioty dokonujące, uszlachetnienia soli w procesach dosuszania, jodowania, oczyszczania itp.
- podmioty wykonujące czynności polegające na powiększaniu wartości użytkowej wyrobów kosmetycznych i wyrobów perfumeryjnych,
- podmioty dokonujące rozlewu wyrobów winiarskich, a także podmioty które poddają te wyroby leżakowaniu, dosładzaniu, doprawianiu, podbarwianiu itp.,
- podmioty sprzedające samochód osobowy przed jego pierwszą rejestracją na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

#### WYROBY PODLEGAJĄCE OPODATKOWANIU AKCYZĄ

Opodatkowaniu podatkiem akcyzowym podlegają następujące towary i grupy towarów:<sup>21</sup>

- produkty naftowe i syntetyczne paliwa płynne,
- energia elektryczna,
- broń palna, myśliwska i gazowa,
- wyposażenie specjalistyczne obiektów działalności rozrywkowo - hazardowej,
- samochody osobowe,

<sup>20</sup> Ustawa o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym, op.cit., s.894-895.

<sup>21</sup> Internet: [www.akcyza.com.pl](http://www.akcyza.com.pl)

- jachty pełnomorskie, łodzie żaglowe, łodzie motorowe (z wyłączeniem łodzi rybackich i ratowniczych),
- sprzęt elektroniczny wysokiej klasy oraz kamery video,
- sól,
- wyroby perfumeryjno - kosmetyczne,
- futra i wyroby futrzarskie,
- wyroby przemysłu spirytusowego (spirytus, wino, piwo),
- wyroby tytoniowe (tytoń, papierosy, cygara i cygaretki),
- gaz (do napełnienia samochodów i napełniania butli turystycznych 5 kg)

### OBOWIĄZEK PODATKOWY I WYMAGALNOŚĆ OPŁACENIA AKCYZY

Zasadą jest, podobnie jak w wypadku opodatkowania VAT, że obowiązek podatkowy w zakresie podatku akcyzowego powstaje z chwilą wprowadzenia towaru akcyzowego do obrotu na terytorium RP. Stosownie jednak do art. 6 ust. 4 ustawy, jeżeli sprzedaż powinna być potwierdzona fakturą, obowiązek podatkowy powstaje wówczas z chwilą wystawienia faktury, nie później jednak niż w 7 dniu od dnia wprowadzenia towaru akcyzowego do obrotu. Dla niektórych wyrobów akcyzowych, do których zaliczono: paliwa silnikowe, oleje smarowe, wyroby spirytusowe, piwo, wino i inne o zawartości alkoholu powyżej 12 % oraz wyroby tytoniowe obowiązek podatkowy powstaje w momencie przemieszczenia tych wyrobów poza teren zakładu, w którym zostały wyprodukowane. Opodatkowaniu akcyzą podlegają także nadmierne ubytki i zawnione niedobory niektórych wyrobów akcyzowych.

### PODSTAWA OPODATKOWANIA

Podstawą opodatkowania podatkiem akcyzowym jest:<sup>22</sup>

- u producenta - obrót wyrobami akcyzowymi,
- u importera - wartość celna powiększona o należne cło,
- ilość wyrobów akcyzowych, jeżeli podatek oblicza się wg stawek kwotowych.

Należy przy tym pamiętać, że podstawą opodatkowania akcyzą staje się obrót brutto, powiększony o naliczone wcześniej podatki pośrednie, min. VAT, podatki graniczne itp.

### STAWKI I ZWOLNIENIA Z AKCYZY

Stawki wynoszą odpowiednio u producenta i importera, dla:<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Internet: [www.akcyza.com.pl](http://www.akcyza.com.pl)

<sup>23</sup> Internet: [www.akcyza.com.pl](http://www.akcyza.com.pl)

- wyrobów przemysłu spirytusowego i drożdżowego 95%, 1900%,
- paliw do silników 80% i 400%,
- wyrobów winiarskich, piwa, pozostałych napojów alkoholowych oraz wyrobów tytoniowych 70 % , 230%,
- samochodów osobowych 40% ,65%,
- pozostałych wyrobów akcyzowych 25%, 40%.

W zależności od rodzajów wyrobów akcyzowych, stawki akcyzy mogą być:

1. wyrażane w:
  - procencie ceny sprzedaży obniżonej o podatek od towarów i usług,
  - kwocie na jednostkę wyrobu,
  - formie różnicy cen,
2. obniżane w różnym stopniu dla poszczególnych wyrobów akcyzowych.

Ustawodawca nie przewidział możliwości zwolnień podmiotowych z podatku akcyzowego.

Zgodnie z art. 38 ust. 1 ustawy sprzedaż wyrobów akcyzowych na eksport nie podlega akcyzie.

Zwolnieniu od podatku akcyzowego podlega również sprzedaż niektórych wyrobów akcyzowych dokonywana w kraju. Do przypadków takich należy m.in.:

- alkohol stosowany do produkcji octu i leków, jako próbki do analiz, do celów medycznych w szpitalach i aptekach
- paliwa napędowe do silników okrętowych, do kutrów rybackich
- sprzedaż wyrobów akcyzowych do wolnych obszarów celnych umiejscowionych na terenie lotniczego, morskiego lub rzeczno-jezycznego przejścia granicznego, z przeznaczeniem do odsprzedaży podróznym

### ODLICZENIA I ZWROTY

W ustawodawstwie polskim nie są przewidziane zwroty zapłaconego podatku akcyzowego z wyjątkiem paliwa lotniczego do napędów silników stosowanych w środkach transportu lotniczego. Dopuszcza się również aby w przypadku eksportu wyrobu akcyzowego nabytego po cenie zawierającej podatek akcyzowy, podatek ten zwiększał u eksportera kwotę podatku naliczonego VAT, a więc podatku potrącanego z bieżących wpłat. Dotyczy to również podatku akcyzowego, zawartego w cenach surowców i materiałów zużytych do wytworzenia wyeksportowanych towarów, jak też podatku akcyzowego pobranego przez urząd celny. Nie jest eksportem sprzedaż wyrobów akcyzowych, które przed wywozem za granicę zostały oznaczone znakami skarbowymi akcyzy (banderolami). Podatnik, który wywiezie towary oznaczone znakami akcyzy, nie otrzyma zwrotu zapłaconego w cenie tego wyrobu podatku akcyzowego.

Syntetyczną ocenę konstrukcyjną obu podatków pośrednich przedstawia tabela 6.1.

Wspólną cechą obu podatków jest fakt, że dotyczą one podmiotów prowadzących działalność (obróć gospodarczy) na terytorium RP, stanowią zasilenie dochodów budżetowych państwa, natomiast istotne różnice dotyczą przedmiotu podatku, zwolnień podmiotowych, przedmiotowych i sposobu ich naliczania.

### 6.3. ANALIZA EFEKTYWNOŚCIOWA PODATKÓW POŚREDNICH (VAT, AKCYZA)

W rezultacie prowadzonej na terytorium RP po 1989 r. transformacji gospodarczej istotnych zmian dokonywano również w systemie podatkowym. Obecnie polski system podatkowy, łącznie z obciążeniami o charakterze paropodatków, składa się z ponad dwudziestu zobowiązań podatkowych.<sup>24</sup> Wielkość i strukturę wpływów podatkowych w finansach sektora publicznego ilustruje diagram na rys. 6.1 i tabela 6.2.

Tab.6.1.

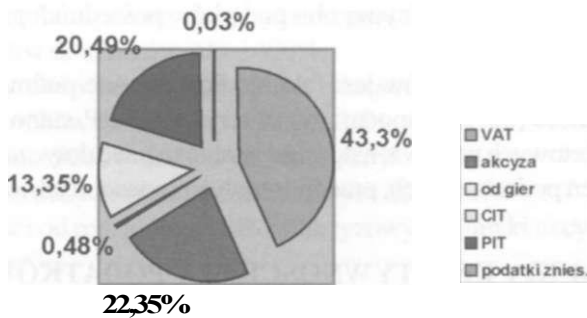
*Synteza konstrukcyjna podatków pośrednich VAT i akcyzy w warunkach polskiego systemu podatkowego [stan na rok 2000]*

| Cecha konstrukcyjna    | Obszar cechy konstrukcyjnej                               |   |
|------------------------|---|---|
|                        | VAT   | Akcyza  |
| Podmiot opodatkowania  | Osoby fizyczne i prawne wykonujące obrót na terytorium RP | osoby fizyczne i prawne wykonujące obrót oraz import na terytorium RP |
| Przedmiot podatku      | Wielofazowy, obrót z tyt. sprzedaży towarów i usług       | Jednofazowy, obrót z tyt. Importu i sprzedaży tzw. towarów akcyzowych |
| Zwolnienia z podatku   | Podmiotowe próg opodatkowania, zerowa stawka              | Przedmiotowe, ograniczone zwroty                                      |
| Podstawa opodatkowania | Wartość sprzedaży netto                                   | obróć oraz import brutto  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Szczodrowski, *Polski system podatkowy. Strategia transformacji*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego. Gdańsk 2002, s. 140-166.

<sup>24</sup> G. Szczodrowski, *Polski system podatkowy. Strategia...*, op.cit., s.111.





Rys.6.1. Procentowy udział podatków w dochodach podatkowych budżetu państwa w 1999 r.

Źródło: G. Szczodrowski, *Polski system podatkowy. Strategia transformacji*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s.115, Internet: [www.mofnet.gov.pl](http://www.mofnet.gov.pl)

Nie ulega wątpliwości, że polski system podatkowy nacechowany jest zbyt dużym fiskalizmem, do którego można dołączyć niestabilność systemu, uznaniowość i łamanie zasady niedziałania prawa (podatkowego) wstecz. Ponadto polski system podatkowy jest kosztowny (ok. 3% wpływów, w USA - 1%) i niezbyt szczelny.<sup>25</sup> Kwotę zaległości podatkowych przedstawia tabela 6.3.

Wspomniane negatywy nie umniejszają jednak roli, jaką pełnią nowoczesne podatki pośrednie w polskim systemie podatkowym:<sup>26</sup>

- VAT zastąpił dwa podatki obrotowe i ujedynocił system podatkowy,
- VAT zapobiega nadmiernej pionowej koncentracji produkcji, nie zniekształca cen i nie powoduje konieczności przerzucenia wzrostu ceny tylko na finalnego odbiorcę (decyduje liczba faz obrotu),
- VAT i akcyza stwarzają przesłanki stymulacji eksportu oraz importu, co daje możliwość oddziaływania na bilans HZ,
- akcyza posiada ustawowo określone górne granice stawek podatkowych, lecz stawki efektywne określa minister finansów zachowując swobodę czasu i wysokości co znacznie podnosi efektywność tego typu podatków.

Syntetyczną oceną efektywności obu kluczowych podatków pośrednich (VAT, akcyza) w polskim systemie podatkowym przedstawia tabela 6.4.

<sup>25</sup> G. Szczodrowski, *Polski system podatkowy. Strategia...*, op.cit., s.115.

<sup>26</sup> Por.: S. Owsiak, *Finanse publiczne...*, op.cit., s.409-412.

Tob. 6.2.

*Udział podatków w dochodach budżetu państwa w latach 1998 -2000*

|                           | 1998      |       | 1999      |       | 2000      |       |
|---------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
|                           | w mln zł  | %     | w mln zł  | %     | w mln zł  | %     |
| Dochody ogółem            | 126 559,9 | 100,0 | 125 911,5 | 100,0 | 140 909,8 | 100,0 |
| 1. podatkowe              | 120 026,0 | 94,84 | 118 341,7 | 93,98 | 131 575,1 | 93,37 |
| 1.1. podatki pośrednie    | 64 432,3  | 50,91 | 74 597,8  | 59,24 | 87 596,2  | 62,16 |
| VAT                       | 42 876,6  | 33,88 | 48 841,9  | 38,79 | 57 494,5  | 40,80 |
| Akcyza                    | 21 068,5  | 16,65 | 25 208,4  | 20,02 | 29 101,7  | 20,65 |
| Podatek od gier           | 487,2     | 0,38  | 547,5     | 0,43  | 1 000,0   | 0,70  |
| 1.2. podatki bezpośrednie | 49 473,0  | 39,09 | 38 143,5  | 30,28 | 39 363,9  | 27,93 |
| PIT                       | 34 664,0  | 27,39 | 23 099,2  | 18,34 | 25 230,4  | 17,90 |
| CIT                       | 14 809,0  | 11,70 | 15 044,3  | 11,94 | 14 133,5  | 10,03 |
| 1.3. podatki zniesione    | 44,2      | 0,03  | 34,4      | 0,02  | 0,0       | 0,0   |
| 1.4. cło                  | 6 076,5   | 4,80  | 5 565,9   | 4,42  | 4 615,0   | 3,27  |

Źródło: G. Szczodrowski, *Polski system podatkowy. Strategia transformacji*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s.114

Tab. 6.3.

*Struktura zaległości podatkowych w 1999 r.*

| Wyszczególnienie                                | Kwota (w rys. zł.) | Udział w zaległościach ogółem (w %) |
|---|--------------------|-------------------------------------|
| VAT i akcyza                                    | 1 224 989,9        | 52,2                                |
| CIT   | 770 000,5          | 32,8                                |
| PIT   | 249 125,8          | 10,6                                |
| Podatki i opłaty lokalne                        | 18 669,9           | 0,8                                 |
| Dywidenda                                       | 15 061,9           | 0,6                                 |
| Opłata skarbową i podatek od spadków i darowizn | 1 288,8            | -                                   |
| VAT od towarów importowanych                    | 2 242,8            | 0,1                                 |
| Cło   | 7 400,7            | 0,3                                 |
| Pozostałe                                       | 60 688,1           | 2,6                                 |
| Ogółem  | 2 349 448,4        | 100,0                               |

Źródło: opracowano na podstawie: G. Szczodrowski, *Polski system podatkowy. Strategia transformacji*. Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 132, *Informacja Ministerstwa Finansów o wynikach kontroli skarbowej w 1999r.*, *Biuletyn Skarbowy MF*, nr 2, 2000, s.11

Tab.6.4.

*Synteza efektywnościowa podatków pośrednich (VAT, akcyza) w warunkach polskiego systemu podatkowego [stan na rok 2000]*

| Rodzaj podatku           | % udział w dochodach budżetu | Ranga | % udział w zaległościach | Ranga |
|--------------------------|------------------------------|-------|--------------------------|-------|
| Podatki pośrednie ogółem | 62,16                        | I     | 52,30                    | I     |
| VAT                      | 40,80                        | I     | 52,30                    | I     |
| Akcyza                   | 20,65                        | II    |                          |       |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Szczodrowski, *Polski system podatkowy: Strategia transformacji*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2002, s.115.

Analiza wskazuje na ponad 60 procentowy udział podatków pośrednich w budżecie państwa i należy podkreślić, że udział ten stale rośnie. Obszar podatków pośrednich jest równocześnie obszarem o randze pierwszej, jeżeli chodzi o za-

ległości i umorzenia podatkowe. Mimo wysokich progów poziom dochodów budżetu (funkcja fiskalna - dochodowa) jest, w opinii rządowych ekspertów z MF, wciąż niewystarczający. Aktualne progi podatkowe dla VAT-u, nie należące co prawda, do najwyższych w Europie, w warunkach polskich wydają się być górną granicą ich efektywności. Wciąż palącym problemem pozostaje poziom ściągalności, „szara strefa” i kryminogenność niektórych przepisów prawno-podatkowych (np. obrót uszlachetniający i nagminne wyłudzenie zwrotu podatku VAT).

### Podsumowanie

Analiza przedstawionych wyników wprowadzenia jednolitych nowoczesnych podatków pośrednich na terytorium RP oraz ocena polskiego systemu podatkowego upoważnia do próby uogólnienia i wskazania istotnych trendów:

- państwo przejmuje w postaci podatków ponad 26% PKJ3, powiększonych o składki na ubezpieczenia społeczne co powoduje poziom redystrybucji powyżej 45 %, co w konsekwencji plasuje Polskę na najwyższym w Europie poziomie fiskalizmu, poziom ten stale rośnie,
- systematycznie wzrasta znaczenie fiskalne głównych podatków pośrednich (VAT, akcyza), wzrasta liczba podatników, maleją stawki wolne,
- wciąż istnieją zbyt rozbudowane obszary zwolnień podmiotowych i przedmiotowych, które skutkują sytuacjami kryminogennymi (oszustwa podatkowe, wyłudzenie VAT na podstawie fikcyjnego obrotu, fałszowanie znaków akcyzy, niekompletne deklaracje celne itp.)
- nastąpiły podwyżki niektórych stawek VAT i akcyz w związku z dostosowaniem polskiego systemu podatkowego do wymogów UE,
- dalsze wzrosty obciążeń fiskalnych mogą doprowadzić do spadku przychodów budżetowych (konsekwencje związane z krzywą Laffera), wybuchu niezadowolenia społecznego i destabilizacji finansów publicznych.

Scenariusz związany z dalszą rozbudową fiskalizmu nie jest możliwy z wielu względów, z których przeważają te związane z kandydowaniem Polski do struktur UE. Jednak system podatkowy (jego jednolitość, uniwersalność, taniość i powszechność) oraz czytelne zasady nakładania i egzekwowania podatków (szczególnie pośrednich - afery związane z VAT) wymagają dalszych wyłożonych prac i rozsądnych rozwiązań systemowych w obowiązującym prawie podatkowym.

**Literatura:**

1. Ćwikliński H. (red.), *Polityka gospodarcza*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001.
2. Dziekańska B., *Podatek akcyzowy w krajach UE i w Polsce* [w:] „Doradca Podatnika”, 1998, nr 25.
3. *Informacja Ministerstwa Finansów o wynikach kontroli skarbowej w 1999 r.*, Biuletyn Skarbowy MF, nr 2, 2000.
4. Internet: [www.mofnet.gov.pl](http://www.mofnet.gov.pl)
5. Internet: [www.akcyza.com.pl](http://www.akcyza.com.pl)
6. Internet: <http://arch.rp.pl>
7. Komar A., *Zarys systemów podatkowych krajów Unii Europejskiej*, cz.II [w:] „Podatki i Prawo Gospodarcze UE”, 1999, nr 1.
8. Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.
9. Pasiński P., *Podatek od wartości dodanej w państwach UE i w Polsce* [w:] „Podatki i Prawo Gospodarcze UE”, 1999, nr 6.
10. Rozporządzenia M. E z 22.03.2002 r. w sprawie wykonania niektórych przepisów ustawy o podatku od towarów i usług oraz o podatku akcyzowym (Dz.U. Nr 27, poz. 268).
11. Szczodrowski G., *Polski system podatkowy. Strategia transformacji*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
12. Tegler E., *Funkcje systemu podatkowego i ocena jego sprawności* [w:] *System podatkowy. Zagadnienia teoretycznoprawne*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
13. Zubrzycki J., *Leksykon VAT 2002. Stan prawny na 26 marca 2002*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2002.

*BOGDAN NOGALSKI, HENRYK MACINKIEWICZ*

## **VII. SUKCES JAKO POKŁOSIE KRYZYSU**

### **Streszczenie**

Artykuł zawiera analizę zachowań dwóch znanych przedsiębiorstw, tj. amerykańskiego giganta komputerowego IBM oraz polskiego przedsiębiorstwa Masterlink Express w sytuacji kryzysowej. Autorzy pokazują działania, w wyniku których przedsiębiorstwa te pokonując kryzys uzyskały sukces rynkowy. Owe działania posłużyć mogą innym przedsiębiorstwom przeżywającym kryzys, w jego skutecznym pokonywaniu.

### **Summary**

#### **Success as the Reward for a Crisis Overcoming**

The article contains behaviors analysis of two well-known enterprises e.g. American computer giant IBM and Polish Masterlink Express which perform in the critical situation. The authors present activities which allowed for overcoming crisis and achieved market success. These activities are examples for other companies which are in the critical situations and trying to overcome difficulties.

### **Wstęp**

Rzadko spotykamy menedżerów cieszących się z kłopotów. Słowo kryzys często wywołuje przerażenie nie tylko w przedsiębiorstwie, ale także w jego otoczeniu. W odczuciu ogółu zjawisko traktuje się jako zagrożenie dla egzystencji przedsiębiorstwa. Mniej liczni uważają, że kryzys może być źródłem sukcesu.

Czy kryzys może być postrzegany jako szansa na sukces? Przeprowadzona przez nas analiza znanego amerykańskiego giganta komputerowego IBM oraz polskiego przedsiębiorstwa Masterlink Express<sup>1</sup> pokazuje, że przedsiębiorstwa popadają w kryzys, potrafią go zwalczyć, poczym osiągnąć sukces rynkowy. Oba przedsiębiorstwa, różniące się prawie wszystkim, wykorzystały kryzys do przemian usprawniających ich funkcjonowanie. O ile struktura, wielkość, rodzaj i charakter działalności są u nich inne, o tyle kryzys zwalczano podobnie. Porównanie zarządzania antykryzysowego, w tak odmiennych firmach, może być przyczynkiem do dalszych badań w tym zakresie.

Analizowane przedsiębiorstwa osiągnęły sukces i rozwijają się, gdyż wykorzystały możliwość dokonywania zmian w sytuacji kryzysowej. Ponieważ trudna sytuacja ujawnia wszystkie mankamenty zarządzania, łatwiej jest usprawniać kierowanie przedsiębiorstwem. Zagrożenie upadkiem stanowi również dostateczną motywacją właścicieli, zarządu i wierzycieli dla walki z kryzysem.

Nasuwa się jednak istotne pytanie dlaczego wiele przedsiębiorstw zwalcza kryzys nieskutecznie, nawet gdy znają przyczyny swych kłopotów, mając możliwość działania oraz potrzebną motywację. Właśnie odpowiedź na to dodatkowe pytanie jest niezbędne, aby w pełni wyczerpać temat sygnalizowany w tytule artykułu.

Szukając metody skutecznego zarządzania w kryzysie mniej ważną staje się zatem analiza przyczyn i przebiegu zjawiska oraz jego wpływu na wyniki ekonomiczne. Bardziej istotnym jest rodzaj działań i ich kolejność. Należy zauważyć, że gdy kryzys zwalcza się nieskutecznie, to narzuca się myśl o braku zmian w paradygmacie zarządzania. Konsekwencją takiego spojrzenia stanowi brak w opracowaniu analizy przedsiębiorstw, w których sanacja się nie powiodła.

## 7.1. Ambiwalentność kryzysu

Kryzys<sup>2</sup> oznacza ogólnie bardzo trudną sytuację w przedsiębiorstwie i stanowi najczęściej wynik złego zarządzania.<sup>3</sup> Narastanie tego niekorzystnego zjawiska zagraża najczęściej jego rozwojowi.

<sup>1</sup> IBM zarządzany był przez Lou Gerstnera oraz Masterlink Express kierowany jest przez Marka Różyckiego.

<sup>2</sup> Nie wszędzie kryzys oznacza trudną sytuację. Na przykład w języku greckim oznacza decyzję lub punkt zwrotny.

<sup>3</sup> Złe zarządzanie za główną przyczynę kryzysu uznają: E. Urbanowska - Sojkin (por. E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998); S. Slatter, D. Lovett (por. S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001).

Sytuacja kryzysowa rozwija się odmiennie w każdym dotkniętym nią przedsiębiorstwie. Początkowo narasta powoli, by w pewnym momencie przyspieszyć. Najpierw zjawisko ma charakter potencjalny, by z czasem uwidocznić się poprzez symptomy. Brak przeciwdziałania kryzysowi doprowadza do załamania systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa. Przebieg procesu upadku przedsiębiorstwa nakazuje rozpoczęcia działań antykryzysowych jak najwcześniej. Również decyzje naprawcze muszą być podejmowane szybko.

Przyczyn i źródeł kryzysu<sup>4</sup> należy szukać na zewnątrz i wewnątrz przedsiębiorstwa. Występuje on we wszystkich fazach cyklu jego życia. Dla naprawy przedsiębiorstwa istotne jest rozróżnianie pojęć: przyczyn, źródeł, objawów oraz zdarzeń bezpośrednio wywołujących kryzys.

Zdaniem U. Krystka<sup>5</sup> charakterystycznym dla kryzysu jest ambiwalentność jego zakończenia, zawierające się w przedziale: od całkowitego załamania się systemu przedsiębiorstwa do pełnego sukcesu jego zwalczania.

## 7.2. Sukcesem jest stworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorstwa

Przykłady przedsiębiorstw, które pokonały zjawisko i rozwijają się, pozwalają wyrazić tezę, że kryzys może być sposobnością umożliwiającą osiągnięcie sukcesu.

Kiedy pokonanie kryzysu można nazwać sukcesem? Z pewnością wtedy gdy przedsiębiorstwo uzyska odpowiedni potencjał i pozycję konkurencyjną.<sup>6</sup> Wiąże się to z pojęciem umiejętności konkurowania na rynku.

Praktyka dowodzi, że sprawozdania finansowe nie zawsze oddają rzeczywistość przedsiębiorstwa. Odnoszą się do przeszłości i można nimi manipulo-

<sup>4</sup> Więcej o przyczynach i źródłach kryzysu: por. E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie...*, por. S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja...*, B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Potencjał i pozycja konkurencyjna jako kluczowe atrybuty systemu zarządzania sytuacja kryzysową w przedsiębiorstwie* [w:] *Strategie zarządzania w przedsiębiorstwie - ryzyka wewnętrzne i w otoczeniu organizacji*, praca zbiorowa pod redakcją naukową J. Bizon - Góreckiej, TNOiK Bydgoszcz, Bydgoszcz 2002, B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Wzorzec dynamicznego reagowania jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej* [w:] *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu nr 963, pt. Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja - wyzwania dla przedsiębiorstw*, pod redakcją J. Skalika, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.

<sup>5</sup> U. Krystek, *Unternehmenskrisen*, Gabler, Wiesbaden 1987.

<sup>6</sup> Więcej o znaczeniu pozycji i potencjału konkurencyjnego patrz: M. Horynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji Mikroekonomia przejścia*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa DOM Organizatora, Toruń 2002.



wać. Rozwiązaniem jest całościowa ocena zmian w zasobach i pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Osiągnięta w wyniku sanacji, korzystna dla niego wartość pozycji i potencjału konkurencyjnego, stanowi więc weryfikację zarządzania antykryzysowego. Następujący po naprawie rozwój przedsiębiorstwa świadczy o jej sukcesie.

### 7.3. Podobieństwo działań antykryzysowych IBM i Masterlink Express

Doboru badanych elementów dokonaliśmy starannie. Opisują one przedsiębiorstwo wielowymiarowo i wyszczególnione są w tabeli 7.1. Jej zapisy dotyczą podejmowanych w firmach działań antykryzysowych oraz ich wyników.

Tab. 7.1.

Najważniejsze elementy zarządzania antykryzysowego

| Element zarządzania antykryzysowego | D3M  | Masterlink Express  |
|-------------------------------------|--|---|
| <b>Koncepcja</b>                    | Ograniczenie kosztów, szukanie nowych przychodów, utrzymać IBM w całości   | Ograniczenie kosztów, usprawnienie organizacji, przekształcić firmę z rodzinnej na zarządzaną poprzez menedżerów                      |
| <b>Działania reaktywne</b>          | Redukcja wydatków, wyprzedaż zbędnych aktywów  | Redukcja wydatków, wprowadzenie kontroli kosztów,   |
| <b>Działania proaktywne</b>         | Przygotowanie nowej strategii, zwiększenie sprzedaży usług, wymiana kadry  | Reorganizacja działu sprzedaży, poprawa komunikacji, budowa strategii, utworzenie grup roboczych, zakupy poprzez przetargi,           |
| <b>Taktyka</b>                      | Zakup systemów operacyjnych, programów kalkulacyjnych (Lotos), nowa siedziba firmy akcentująca otwartość                     | Wprowadzenie systemu potwierdzania przesyłek (SMS, internetem), nowe rozwiązania logistyczne, herbatki u prezesa, wizyty w oddziałach |
| <b>Strategia</b>                    | Tworzenie wartości dodanej, kompleksowość usług, strategia jako realizacja planów, nacisk na uczynienie firmy konkurencyjnej | Tworzenie wartości dodanej, kompleksowość rozwiązań oraz możliwość świadczenia usług na miarę, tworzenie firmy konkurencyjnej         |

|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
| Kultura organizacji    | Przebudowa firmy z biurokratycznej na aktywną, praca zespołowa, pozbycie się samozadowolenia u kadry | Oparta o komunikację wewnątrz firmy oraz prace zespołową, wysokie wymagania wobec pracowników  |
| Okres walki z kryzysem | Pięć lat   | Trzy lata  |
| Efekty                 | Wzrost wartości rynkowej, wysoka pozycja konkurencyjna   | W 2003 roku po raz pierwszy od pięciu lat będzie zysk, trzy razy szybszy wzrost firmy niż branży, najniższa rotacja w segmencie, nagrody za jakość i innowacyjność, pozyskanie inwestora |

Źródło: *opracowanie własne.*

Oczywiście charakter artykułu nie pozwala na szeroką analizę porównawczą. Niemniej jednak porównanie zarządzania w kryzysie badanych przedsiębiorstw wskazuje na elementy wspólne. Dotyczy to szczególnie koncepcji. Początkowo w obu istotnym była obniżka kosztów funkcjonowania, by z czasem najważniejszym stało się generowanie przychodów.

Pierwszej fazy sanacji dotyczyły działania reaktywne, wymuszone przez sytuację w przedsiębiorstwach, a drugiej - proaktywne, które były wynikiem decyzji zwiększających konkurencyjność spółek. Redukcja zbędnych wydatków i sprzedaż niepotrzebnych aktywów umożliwiły późniejszą odnowę przedsiębiorstw.

Menedżerowie, przystępując do naprawy, przyjęli strategię zarządzania opartą o tworzenie wartości dodanej dla klienta. Zamierzali uczynić spółki konkurencyjnymi w branży. Efektem sanacji miał być wzrost ich wartości rynkowej. Realizacja strategii w przypadku IBM doprowadziła do wzrostu wartości akcji na giełdzie. Natomiast Masterlink Express pozyskał inwestorów strategicznych.

Konsekwencją realizacji obranych strategii były konkretne działania taktyczne. Odpowiadały one specyfice branży. Zarządzający przywiązywali wagę do ich dobrej realizacji. Skutkiem takiego podejścia było umocnienie kluczowych kompetencji tych przedsiębiorstw. W tabeli 1 wyszczególniono przede wszystkim działania taktyczne proaktywne ponieważ były odmienne dla każdego z tych przedsiębiorstw, czego nie można powiedzieć o działaniach reaktywnych.

Istotną rolę w procesie wyprowadzania przedsiębiorstw z kryzysu stanowiła zmiana kultury organizacji. Marek Różycki oraz Lou Gerstner uznali, że

należy dokonać zmian w tym zakresie. W obu przypadkach następowały zmiany w kierunku przedsiębiorczości, uelastycznienia zarządzania, poprawy komunikacji w organizacji, zwiększenia odpowiedzialności pracowników i kierownictwa oraz wprowadzania pracy zespołowej. Zmiana kultury przedsiębiorstwa były istotnym dla sukcesu sanacji. Zmiany w tym zakresie umożliwiły właściwie realizację strategii.

Uzdrowianie IBM trwało około pięciu lat a Masterlink Express prawie trzy lata. W obu przypadkach początkowo sądzono, że uda się szybciej pokonać kryzys. Biorąc pod uwagę wielkość spółek można ostrożnie wnioskować, że czas naprawy był relatywnie taki sam. Czy mógłby być krótszy? Z pewnością gdyby działania proaktywne podjęte zostały wcześniej.

### Zakończenie

Przeprowadzona skrócona analiza porównawcza zachowań w sytuacji kryzysowej IBM i Masterlink Express wykazuje podobieństwa w zarządzaniu antykryzysowym. Ich sukces potwierdza prawdziwość tezy, że kryzys można wykorzystać do przeprowadzenia zmian, których efektem jest sukces.

Sytuacja kryzysowa umożliwia zarządzającym podejmowanie trudnych decyzji. Łatwiej wtedy uzyskać zgodę udziałowców organizacji nawet na radykalne zmiany, redukcje zadłużenia i dodatkową pomoc. Presja sytuacji również motywuje. Ukierunkowane zmiany dają szansę na sukces w przyszłości.

O wygranej IBM i Masterlink Express stanowi dążenie zarządzających do poprawy konkurencyjności ich organizacji. Oba przedsiębiorstwa miały podobną strategię, ale działania taktyczne dopasowane były do specyfiki branży. Spółki widziały sukces w zmianie istniejącej kultury biurokratycznej na przedsiębiorczą. Analiza tego fragmentu zarządzania, a raczej jej roli dla pokonania kryzysu, nasuwa konieczność zbadania zależności pomiędzy strategią a kulturą organizacji. Być może jej analiza powinna być częścią tworzenia strategii.

Opisywane przedsiębiorstwa podejmowały zarówno działania reaktywne, jak i proaktywne. Pierwsze realizowane były na początku sanacji, a drugie w następnej fazie. Taka ich kolejność była być może przyczyną przedłużania się likwidacji kryzysu. Niemniej jednak do sukcesu przyczyniło się podjęcie obu tych działań. Wydaje się, że skupienie się tylko na działaniach reaktywnych nie dałoby pożądaných wyników. Właśnie działania proaktywne dają szansę na zwiększenie konkurencyjności.

Kryzys może stanowić szansę na sukces, gdy działania antykryzysowe będą miały na celu rozwój przedsiębiorstwa i nastąpi zmiana paradygmatu zarządzania.

**Literatura:**

1. Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
2. Krystek U., *Unternehmenskrisen*, Gabler, Wiesbaden 1987.
3. Nogalski B., Macinkiewicz H., *Potencjał i pozycja konkurencyjna jako kluczowe atrybuty systemu zarządzania sytuacja kryzysową w przedsiębiorstwie* [w:] *Strategie zarządzania w przedsiębiorstwie - ryzyka wewnętrzne i w otoczeniu organizacji*, praca zbiorowa pod redakcją naukową J. Bizon-Góreckiej, TNOiK Bydgoszcz, Bydgoszcz 2002.
4. Nogalski B., Macinkiewicz H., *Wzorzec dynamicznego reagowania jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacji kryzysowej* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja - wyzwania dla przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu nr 963, pod redakcją J. Skalika, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
5. Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2000.
6. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa DOM Organizatora, Toruń 2002.
7. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu.*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.

JAROSŁAW APANOWICZ, JERZY APANOWICZ,

## VIII. WIELOWYMIAROWY PROGRAM KSZTAŁCENIA WE WSPÓŁCZESNEJ EDUKACJI NARODOWEJ

### Streszczenie

Przedstawiony przez E.C. Wragga, wielowymiarowy w kształcie prostopadłościanu program kształcenia z pewnością w znacznym stopniu spełnia oczekiwania współczesnej edukacji. Jest on jednak „nie pełny”. Wykorzystano bowiem tylko trzy płaszczyzny (3 boki) prostopadłościanu.

Wydaje się słusznym wykorzystać i pozostałe trzy płaszczyzny, ujmując na nich cele i zasady kształcenia oraz infrastrukturę dydaktyczną szkoły.

### Summary

#### **Multidimensional programme of education in present national education**

The multidimensional programme of education introduced by E.C. Wragg, in the shape of cuboid, surely fulfils expectations of present education, in considerable degree. It is yet "no fully complete" as it has used only three planes (3 sides ) of cuboid.

It seems justified to use the remaining three planes, displaying on them aims and rules of education as well as didactic infrastructure of a school.

### Wstęp

Z wielu zasadniczych elementów bezpośrednio wpływających na rozwój człowieka, obywatela XXI wieku, należy wymienić edukację narodową. Wyni-

ka to z tego, iż ludzie XXI wieku będą musieli jeszcze bardziej niż dotychczas być wykształceni. Znaczenie wiedzy i umiejętności aktualnie i w przyszłości wydatnie wzrośnie. Nabiorą wartości predyspozycje współdziałania i komunikacji społecznej. Stanie się niezbędnym ściśle łącznie wiadomości, umiejętności i nawyków z przymiotami osobistymi eksponującymi wyobraźnię, elastyczność i zdecydowanie w działaniu. Wysoko cenione będą takie cechy jak: samodzielność, zdolności przystosowywania się do sytuacji i zaradność. Globalizacja i komputeryzacja, w tym internet, wymuszą konieczność bardzo dobrej znajomości systemów informatycznych oraz płynnego posługiwania się językami obcymi. Niezbędna będzie znajomość własnych praw i uprawnień, jak i obowiązków wobec państwa i innych współobywateli. W ciągu swojego aktywnego życia, człowiek będzie musiał wielokrotnie przekwalifikować się i zmieniać swój zawód by bez stresów i harmonijnie funkcjonować w realnej rzeczywistości. Powyższe z pewnością niepełne powody wymuszą permanentne, elastyczne i samodzielne uczenie się, a więc dostosowywanie się do istniejących i przyszłych warunków społeczno - ekonomicznych.

### **8.1. Istota prostopadłościennego programu kształcenia**

Aby sprostać tym wymaganiom, a w rezultacie znaleźć swoje miejsce i aktywnie funkcjonować w przyszłych strukturach demokratycznego, dobrze zorganizowanego i ekonomicznie rozwiniętego państwa należy kształcić się:

- różnymi sposobami,
- w wielu obszarach wiedzy,
- według optymalnych i atrakcyjnych programów.

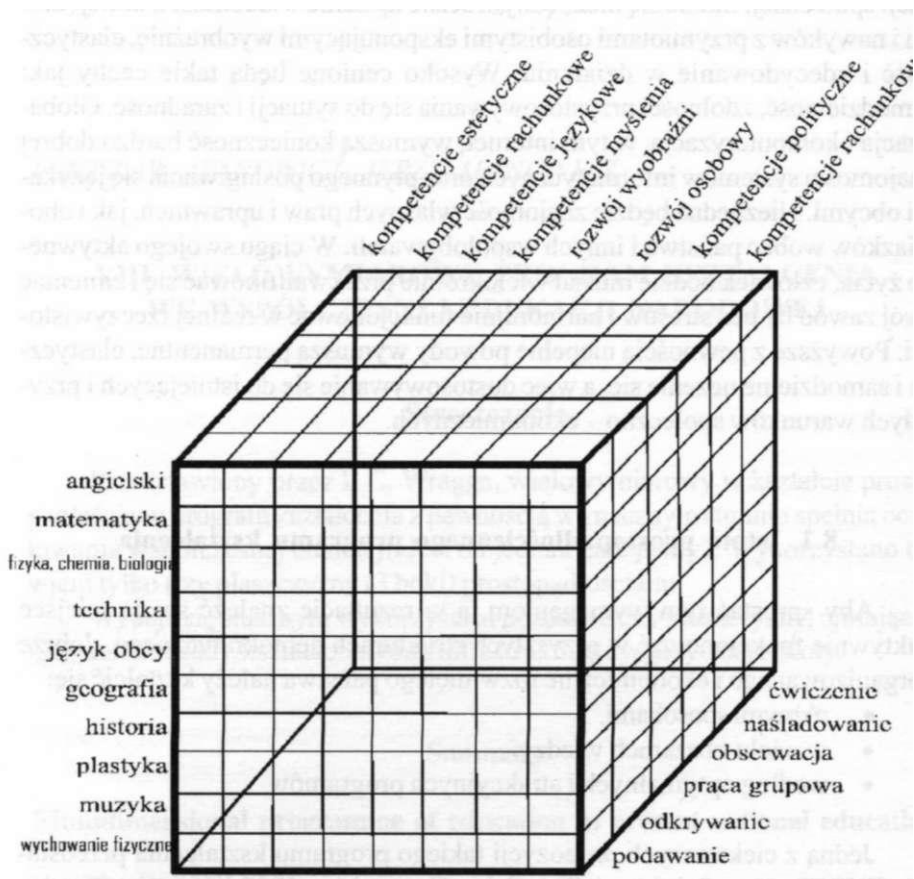
Jedną z ciekawszych propozycji takiego programu kształcenia przedstawia E.C. Wragg w książce pt. *The Cubic Curriculum, 1997*.<sup>1</sup> Książkę przetłumaczył wybitny pedagog K. Kruszewski nadając jej tytuł: „Trzy wymiary programu”.

Treść książki stanowi opis założeń i istotę trójwymiarowego programu kształcenia ujętego w wielowymiarowej hiperprzestrzeni w postaci prostopadłościannu. Prostopadłościannu symuluje model uproszczonej rzeczywistości i pozwala rozpatrywać go w trzech wybranych wymiarach systemu dydaktycznego oraz procesu nauczania i uczenia się w szkole, a mianowicie jako:

- zbioru przedmiotów nauczania, stanowiący pierwszy wymiar programu,

<sup>1</sup> E. C. Wragg, *Trzy wymiary programu*, WSiP S.A., Warszawa 1999.

- tematykę między przedmiotową, przedstawiającą drugi wymiar programu,
- style nauczania i uczenia się, określający trzeci wymiar programu.



Rys. 8.1 Prostopadłościenny program kształcenia E.C. Wragga[5].

Według Autora książki i jej Tłumacza program w tych trzech wymiarach obejmuje to wszystko „co jest aktywnie wspierane lub w jakiś inny sposób uznawane przez szkołę i nauczycieli bez względu na to, czy znajduje swoje odbicie w rozkładzie zajęć”. Jest w nim również to czego „uczy się w szkole, w tym także to coś, co nazywane bywa czasem PROGRAMEM UKRYTYM - wartości i wzorce postępowania, które przyswajane są często przypadkowo, ...”<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Tamże, s.12.

Z powyższego wynika, że prostopadłościenny model programu rozpisany (zajmujący) na trzech płaszczyznach swoje (proponowane) treści kształcenia sprzyja w przygotowaniu się do przyszłości zarówno uczącym się jak i nauczającym. Znajdują się w nim bowiem te elementy, które można obserwować i stosować pod „wieloma kątami, zwłaszcza jako zbiór przedmiotów nauczania, zagadnień (ścieżek) między przedmiotowych oraz metod nauczania i uczenia się”.<sup>1</sup> Te trzy obszary, które można i należy rozpatrywać osobno i w połączeniu (choć nie mogą być jedyne w programie) z pewnością stanowią fundamentalne składowe każdego właściwie skonstruowanego programu kształcenia. Należy zgodzić się z Autorem i Tłumaczem książki, iż:

- tworzą one wizję programu przyszłości, gdyż obok czysto instrumentalnych zadań dydaktycznych uwzględniają czynniki, które kształtują dojrzałe życie uczących się,
- ukazują nieustanny wzrost wymagań kwalifikacyjnych wobec współczesnych i przyszłych powinności życiowych obywateli, wyrażających się kompetencjami osobowościowymi, społecznymi i zawodowymi,
- eksponują wieloaspektowy (wieloczynnikowy) wpływ różnych elementów wartości, a przede wszystkim treści i metod nauczania i uczenia się wskazując jednocześnie czego i jak należy się uczyć w ciągu aktywnego życia człowieka.

Zdaniem autorów artykułu trzy zaproponowane wymiary (składowe elementów), to znaczy przedmioty nauczania, tematy i ścieżki przedmiotowe oraz metody nauczania i uczenia się, chociaż sprzyjają doskonaleniu procesu dydaktycznego na różnym poziomie rozwoju społeczno - naukowego i w różnych specjalnościach oraz kierunkach kształcenia, to jednak nie w pełni ujmują wszystkie elementy właściwie zorganizowanego, sprawnie i efektywnego działającego o wysokiej jakości kształcenia systemu dydaktycznego i procesu nauczania - uczenia się we współczesnej i przyszłej szkole. Przedmiotowy program powinien być uzupełniony o dalsze trzy wymiary istotnie determinujące każdy system i proces kształcenia, a w tym także i program kształcenia.

## **8.2. Uzupełnienie trójwymiarowego programu E. C. Wragga**

Wydaje się, iż prostopadłościenny lub też wielowymiarowy program szkolny E. C. Wragga powinien być uzupełniony (bo przecież zajmuje tylko 3 płaszczyzny prostopadłościannu) na pozostałych 3 płaszczyznach (bokach) o:

<sup>1</sup> Tamże, s. 11.

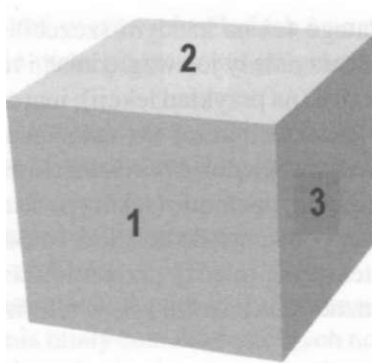


- cele kształcenia,
- zasady kształcenia,
- infrastrukturę dydaktyczną szkoły.

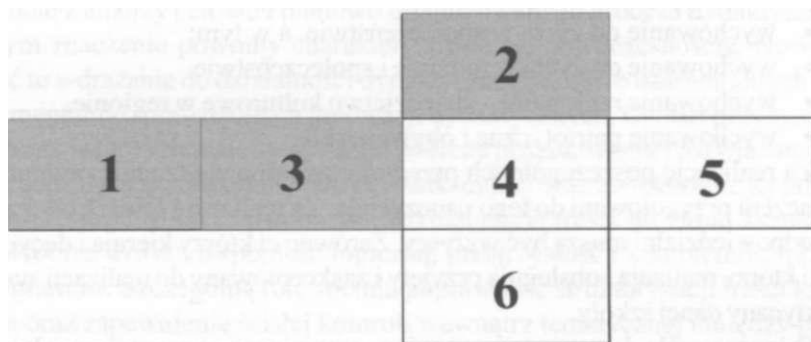
Wykorzystanie tych płaszczyzn (boków) w relacji czwartego, piątego i szóstego wymiaru będzie stanowić pełen system dydaktyczny szkoły i właściwie spostrzegany proces nauczania - uczenia się w polskiej szkole. Podkreśli także fakt, że nie można ani w systemie dydaktycznym szkoły, ani też w procesie nauczania - uczenia się dowolnie i bezkarnie zmieniać funkcjonujących tam elementów. Każdy, bowiem z tych elementów rozpatrywany pojedynczo i łącznie jest ważny i ma ściśle określoną rolę do spełnienia. Elementy te wzajemnie uzupełniają się i tworzą pełną całość. Zdaniem E.C. Wragga na jednej płaszczyźnie jego programu można ująć 50 kategorii. Ponieważ proponuje się wykorzystanie tylko trzech płaszczyzn w rezultacie daje to 125000 kombinacji różnych parametrów.<sup>4</sup> Jeżeli dodamy dodatkowo trzy płaszczyzny liczbę tę dwukrotnie zwiększymy. Oczywiście nie sposób w praktyce dydaktycznej tego uwzględnić. Dlatego też chociaż z wyliczeń tak wynika, należy przyjmować, że są to jedynie parametry możliwe, a nie faktycznie funkcjonujące na danym poziomie, kierunku i specjalności kształcenia. W rzeczywistości będą uwzględnione tylko te parametry, które wynikną z aktualnej sytuacji i możliwości przyjętego systemu i procesu dydaktycznego. Będą one także następstwem wybranych wartości poznawczych i wychowawczych danego kierunku kształcenia i danej szkoły.

Przekonanie swoje, autorzy artykułu, że program musi zajmować sześć płaszczyzn, opierają również i na tym, że chociaż E.C. Wragg w swoim modelu na płaszczyznach nie przedstawia celów i zasad kształcenia oraz infrastruktury szkoły, to mimo wszystko parametry z tych elementów wyraźnie występują w treści książki. Stanowią one niejednokrotnie uzasadnienia treści i strategii kształcenia oraz są myślą przewodnią współczesnego i przyszłego kształcenia w ogóle. Z tego też względu trójwymiarowy program E.C. Wragga powinien być uzupełniony o cele i zasady kształcenia oraz infrastrukturę szkoły.

<sup>4</sup> Tamże, s.36.



1,2,3 - elementy programu E.C. Wragga (przedmioty nauczania, tematyka między przedmiotowa i style nauczania - uczenia się,



4,5,6 - dodatkowe elementy wielowymiarowego programu wg autorów artykułu (cele kształcenia, zasady kształcenia i infrastruktura dydaktyczna szkoły)

*Rys.8.2. Elementy systemu i procesu kształcenia w ujęciu wielowymiarowego programu kształcenia [1].*

Cele kształcenia jako jeden z głównych wymiarów niezależnie od kształtu programu nie ograniczają się przecież tylko do lekcji. W lekcji jak słusznie podkreśla K.Kruszewski eksponuje się cele:

- dydaktyczne sprowadzające się do przekazywania (opanowania) wiadomości i umiejętności,
- kształcące zmierzające do rozwinięcia sprawności umysłowych,
- wychowawcze służące kształtowaniu osobowości.

Cele kształcenia ukazują ponadto coś więcej. Dostarczają one informacji zwrotnej o jakości kształcenia, w tym bezpośrednio o efektywności dydaktycz-

nej i funkcjonalnej. Dlatego też na każdym szczeblu zarządzania i realizacji procesu nauczania - uczenia należy je uwzględnić i rozpatrywać inaczej. Inaczej podczas realizacji zajęć (na przykład lekcji), inaczej w stosunku do wymagań programowych, a jeszcze inaczej do założeń kierunku i specjalności studiów. Jeżeli program ma uwzględniać przyszłościową edukację to cele kształcenia już na swoim najniższym poziomie (szkoła podstawowa) muszą uwzględniać przyjazny i opiekuńczy stosunek do uczniów i otoczenia społecznego. Drugi wymiar obejmujący tematykę między przedmiotową z zakresu kompetencji ucznia jako cel procesu nauczania i uczenia się w reformowanej aktualnie szkole musi eksponować:

- edukację pro zdrowotną,
- edukację ekologiczną,
- edukację komunikacji społecznej i medialną,
- wychowanie do życia w społeczeństwie, a w tym:
- wychowanie do życia w rodzinie i społeczeństwie,
- wychowanie regionalne - dziedzictwo kulturowe w regionie,
- wychowanie patriotyczne i obywatelskie.

Za realizację poszczególnych przedmiotów odpowiedzialni powinni być wyznaczeni przygotowani do tego nauczyciele. Za realizację ścieżek edukacyjnych odpowiedzialni muszą być wszyscy. Zarówno ci którzy kierują i decydują, jak i ci którzy realizują obsługują przyjęty i zaakceptowany do realizacji system dydaktyczny danej szkoły.

Odnosząc cele do czwartego wymiaru omawianego programu wydaje się słusznym, a szczególnie do zawodowych szkół wyższych, ujmowania celów kształcenia w kategoriach wyników końcowych, podlegających pomiarowi dydaktycznemu i na płaszczyźnie sześcianu zamieszczać choćby najpopularniejszą w Polsce ramową taksonomię celów nauczania z poziomu wiadomości:

- zapamiętanie wiadomości,
- zrozumienie wiadomości.

Natomiast z poziomu umiejętności:

- stosowanie wiadomości w sytuacjach typowych,
- stosowanie wiadomości w sytuacjach problemowych.

Piątym wymiarem w wielowymiarowym programie powinny być zasady kształcenia. Chociaż są one przez pedagogów różnie ujmowane i przedstawiane, bez zastrzeżeń można przyjąć, iż mają charakter metodycznych wytycznych albo dyrektyw określających ogólne normy pracy dydaktycznej w procesie nauczania - uczenia się. Muszą przeto w każdym programie niezależnie od jego kształtu mieć w nim wyraźne odbicie. Określać zasady postępowania dydaktycznego nauczycieli i uczniów oraz określać jak realizować cele kształcące-

nia z różnych przedmiotów w różnych szkołach i na różnych poziomach nauczania. W tym zakresie piąta płaszczyzna programu powinna uwzględniać następujące zasady:

- świadomości i aktywności uczących się i nauczających,
- pogładowości procesu nauczania - uczenia się i jego systematyczności,
- trwałości i operatywności uzyskanej wiedzy i umiejętności,
- związku teorii z praktyką,
- przystępności i indywidualizacji oraz uspołecznienia kształcących się.

By zasady kształcenia miały charakter ogólnych norm pracy dydaktycznej w określonym systemie kształcenia i twórczo inspirowały osiąganie konkretnych celów, a przede wszystkim wskazywały w jaki sposób i na co należy zwracać uwagę muszą one jak podkreśla W. Okoń<sup>5</sup> jako normy postępowania wynikać z analizy celowo i planowo organizowanego procesu dydaktycznego. W tym znaczeniu powinny charakteryzować się nowoczesnością. Nowoczesność to wdrażanie do działalności dydaktycznej naukowo uzasadnionych i eksperymentalnie sprawdzonych innowacji dydaktycznych. Chodzi przy tym o innowacje, w których mają swój udział twórcze poszukiwania i rozwiązania prowadzące do przekształcania praktyki edukacyjnej oraz zwiększanie jej jakości. Nowoczesność to także ustawiczne uaktualnianie treści do zasad kształcenia i odwrotnie. Troska o spójność logiczną, przejrzystość i kompletność planów i programów. Szczególną rolę spełnia poprawność strukturyzacji treści kształcenia oraz zapewnienie ścisłej kontroli wewnątrz tematycznej i między przedmiotowej. Chodzi również o optymalizację programu nauczania - uczenia się. Osiąganie założonych celów najmniejszym wysiłkiem uczących się i nauczających.

Zadaniem infrastruktury dydaktycznej szkoły jako szóstego wymiaru wielowymiarowego programu kształcenia jest zabezpieczenie podstawowej działalności szkoły. W rozpatrywanym problemie programu dotyczy to przede wszystkim stworzenia warunków do oprogramowania przedmiotów nauczania, jak również realizacji zajęć dydaktycznych. W tym celu należy uwzględnić na szóstej płaszczyźnie optymalne funkcjonowanie:

- obiektów, sal i pomieszczeń dydaktycznych szkoły,
- ilości i jakości materiałów oraz pomocy naukowych.

Każda z tych składowych musi zapewniać komfort uczącym się i nauczającym. Szkoła musi mieć odpowiednie sale i pomieszczenia, wygodne (ergonomiczne) meble, odpowiednią temperaturę, sprawną wentylację, klimatyzację, oświetlenie, izolację przed hałasem oraz możliwości rekreacyjne między wykładami i ćwiczeniami, a także pełną obudowę dydaktyczną przedmiotów kształ-

<sup>5</sup> Fr. Bereźnicki, *Dydaktyka ogólna w zarysie*, BWSH Koszalin 1994. s.137 - 153.

cenią z nieograniczonym dostępem do biblioteki i czytelni szkolnej. Jak wielkie w tym zakresie mogą być braki, świadczy aktualna baza dydaktyczna niektórych szkół niepublicznych. Poważne niedociągnięcia występują w całym systemie i procesie nauczania - uczenia się, ale najbardziej są one widoczne w infrastrukturze dydaktycznej szkoły. Dlatego też, dydaktyczna infrastruktura współczesnej szkoły, rozpatrywana w aspekcie wielowymiarowego programu musi kompleksowo uwzględniać zadania i funkcje wynikające z działalności:

- organizacyjnej i administracyjnej szkoły sprowadzającej się do określenia liczby (ilości), funkcji, wyposażenia, przynależności i odpowiedzialności za bazę dydaktyczną szkoły, jej skuteczność oddziaływania jako całości i poszczególnych składowych,
- czynników ekonomicznych uwzględniających koszty eksploatacyjne w relacji potrzeb i korzyści płynących z nowoczesnego o wysokiej jakości kształcenia,
- osiągnięć dydaktycznych i społecznych określających rolę i znaczenie infrastruktury w systemie edukacji narodowej w ogóle i procesie nauczania - uczenia się w szczególności.

Istotne w aktualnym i przyszłym systemie dydaktycznym i procesie nauczania - uczenia staje się dydaktyka audiowizualna i jej strategia multimedialna, która powinna opierać się na wykorzystaniu różnorodnych, specjalnie dobranych na dane zajęcie materiałów i środków dydaktycznych, w tym przede wszystkim środków audiowizualnych z dostępem do internetu włącznie. Nie może zabraknąć także pomocy tradycyjnych, jak na przykład podręczników w celu zapewnienia uczącym się najnowszej wiedzy i najwyższej jakości umiejętności z niej płynącej.

## Wnioski

Wielowymiarowy program kształcenia E.C. Wragga w swojej istocie kompleksowo ujmuje współczesne i przyszłościowe uwarunkowania nauczania. Wypukła istotne, ale tylko wybrane elementy, jakimi są przedmioty nauczania, tematyka między przedmiotowa i strategia działania dydaktycznego w każdym systemie i procesie nauczania - uczenia się. Autor i Tłumacz książki nie powinien w prostopadłości pomijać pozostałych trzech płaszczyzn. Płaszczyzny te zdaniem autorów artykułu powinny być wykorzystane do przedstawienia celów i zasad kształcenia oraz infrastruktury szkoły, co uwidoczni pełny zestaw czynników determinujących kształcenie, a poza tym wyraźnie wskaże, w jaki sposób wpływają one na jakość edukacji narodowej w ogóle i w jakim zakresie oraz gdzie występują braki i niedociągnięcia.

**Literatura:**

1. Apanowicz J., *Podstawowe elementy systemu i procesu kształcenia w szkole wyższej*, Wyd. WSAiB, Gdynia 2000.
2. Kruszewski K., *Kształcenie w szkole wyższej*, PWN, Warszawa 1973.
3. MEN, *Reforma systemu edukacji (Projekt)*, Wyd. WSiP, Warszawa 1998.
4. The White Paper on education and training, *Teaching and learning - Towards the learning society*, the Office for Official Publications of the European.
5. Wragg E.C., *Trzy wymiary programu*, Wyd. WSiP, Warszawa 1999.

*JERZY CZERMIŃSKI*

## **IX. PROCESY GOSPODARCZE W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **Streszczenie**

Rozpoznanie rzeczywistych procesów realizowanych w organizacji sprawia często wiele trudności, gdyż wiele z nich przebiega przez szereg jednostek funkcjonalnych organizacji. Identyfikacja procesów jest jednym z najtrudniejszych etapów opracowania systemu zarządzania jakością.

### **Summary**

#### **Economic processes in company's quality management**

Recognition of real processes in the organization often causes many difficulties because many of them run through a set of organization functional units. Processes' identification is one of the most difficult stages of the quality management system elaboration.

### **Wstęp**

Proces w organizacji jest ciągiem czynności zaprojektowanych tak, aby w ich wyniku powstawał produkt lub usługa. Niektóre procesy (jak np. przygotowanie oprogramowania) mogą zawierać się w ramach jednej funkcji (działu). Większość procesów (jak realizacja zamówienia) to procesy międzywydziałowe (międzyfunkcyjne), które przebiegają między komórkami organizacyjnymi (wydziałami, funkcjami) pokonując „białą plamę” w strukturze organizacji.

Efektorem niektórych procesów jest produkt lub usługa oferowana na rynku zewnętrznemu klientowi.

### 9.1. Podstawowe terminy zarządzania procesami

W organizacji dążącej do koncentracji na procesach powinno się uwzględniać cztery podstawowe etapy:

1. Rozpoznać rzeczywiste procesy w organizacji.
2. Uświadomić pracownikom czym jest proces i ich udział.
3. Ustalić miary i sposób mierzenia procesu.
4. Zarządzać procesami i ich doskonalenie.

Zidentyfikowane procesy są przedstawione graficznie za pomocą „mapy procesów” (wszystkich w firmie), która określa rozmieszczenie różnych procesów w organizacji i ich wzajemne powiązania. Często uzupełnieniem mapy procesów jest „siatka procesów” określająca właścicieli i współużytkowników procesów. Mapa procesu odzwierciedla przebieg procesu (jednego) przez jednostki funkcjonalne organizacji. W układzie pionowym wyszczególniamy jednostki funkcjonalne a w układzie poziomym przedstawiamy przebieg procesu przez poszczególne jednostki. Mapa procesów nie przedstawia jednak przebiegu procesu w czasie. Do tego celu służą inne metody np. wykres Gantta.

Czym naprawdę są procesy:

- procesy kreują wartość, którą organizacja dostarcza klientowi (wartością jest wszystko, co służy zaspokojeniu potrzeby klienta),
- proces jest ciągiem zależnych i wzajemnie powiązanych działań, realizowanych w ustalonej sekwencji, aby otrzymać zaplanowany wynik.

Dla każdego procesu należy określić:

1. właściciela procesu,
2. cel procesu,
3. dane wejściowe i wyjściowe,
4. mierniki procesu (parametry procesu),
5. dokumentację procesu,
6. używane zasoby,
7. czas realizacji.

Przy opracowywaniu mapy procesów najkorzystniej jest rozpocząć określenie procesów od procesu realizacji wyrobu/ usługi, później określać można i rozrysowywać inne procesy główne. Każdy proces można podzielić na podprocesy do działań włącznie.

Rozpoznanie procesów funkcjonujących w organizacji jest początkiem działania. Podejście procesowe uwzględnia w rozpoznaniu procesów w organizacji następujące elementy:



- dostarczone wyroby,
- cykl życia wyrobów,
- schemat organizacyjny.

Identyfikować należy wszelkie nieciągłości, brakujące lub zbędne działania w procesie. Zidentyfikowanie dokumentacji stosowanej w procesach zamyka etap identyfikacji rzeczywistych procesów stosowanych w organizacji. Mogą być różne procesy: chemiczne, produkcyjne, biologiczne, intelektualne, naśladownictwa, identyfikacji, itd., jednak dla potrzeb tego przedmiotu wyróżnia się:

1. proces podstawowy,
2. proces zarządzający,
3. proces nadzoru [10]
4. proces pomocniczy.

**Proces podstawowy** - przebiega w ustalonej sekwencji, zaczyna się od potrzeb klienta i kończy się na dostarczeniu wyrobu, którego oczekiwał. W efekcie tego procesu powstaje wyrób lub usługa. Procesy te tworzą wartość dodaną w tzw. łańcuchu wartości dodanej.

**Procesy pomocnicze** są powiązane z procesami głównymi i przenikają się z nimi często w sprzężeniu zwrotnym.

**Procesy zarządzające** obejmują działania systemowe np. definiowanie i realizacja polityki jakości, celów jakościowych, organizacja i utrzymanie systemu zarządzania jakością. Przy czym nie należy trzymać się sztywno tego podziału, gdyż wszystko zależy od branży, w której firma się specjalizuje np. firma transportowa, dla której procesem głównym będzie transport dla innych ten sam proces może być jedynie procesem pomocniczym.

Podział i przykłady procesów przedstawiono w tabeli 9.1.

Wszystkie procesy są koordynowane przez kierownictwo organizacji. Istotą zarządzania organizacją jest zarządzanie procesami, które mają funkcjonować na granicy możliwości ulepszania procesów. Procesem zarządza osoba odpowiedzialna (właściciel). Właściciel odpowiada za:

- sposób jego przebiegu,
- jego udokumentowanie,
- ciągłe doskonalenie procesu,
- szkolenie wykonawców z jego struktury i realizacji procesu,
- identyfikację miar dla procesu,
- bilans potrzeb klienta i organizacji,
- monitorowanie wyników procesu,
- badanie problemów i podejmowanie odpowiednich decyzji dotyczących poprawy lub doskonalenia procesu.

Koncentrowanie się organizacji na procesach może przebiegać dwiema drogami: ewolucyjną lub rewolucyjną.

Podejście rewolucyjne - związane jest z głębszą przebudową procesów (reengineering).

Podejście ewolucyjne polega na dostosowaniu działalności organizacji do zmieniającego się rynku, zmieniają swoje struktury organizacyjne, aby skuteczniej działać na rynku.

Tab.9.1.

*Podział i przykłady procesów*

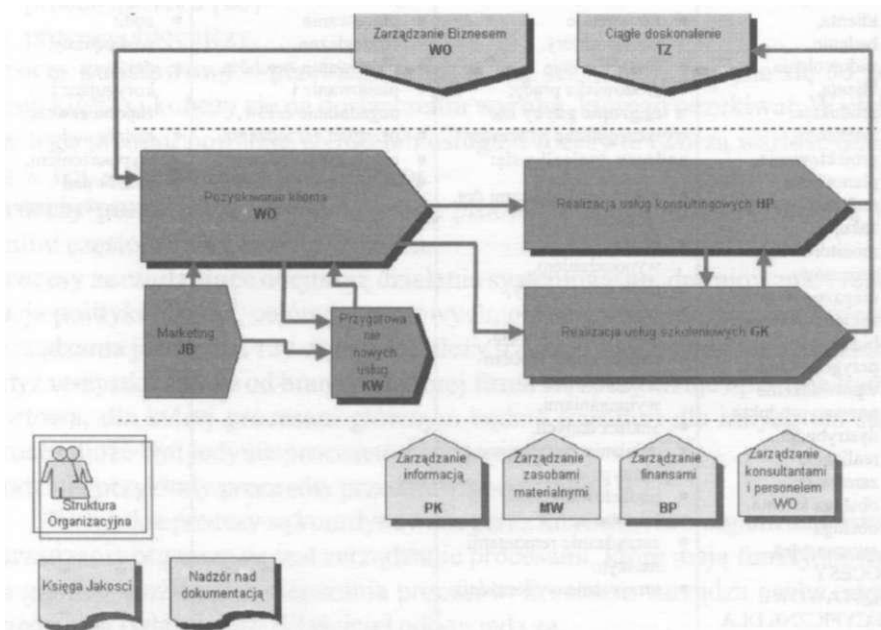
| Podstawowe   | Pomocnicze  | Zarządzające  | Nadzoru   |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• procesy cyklu życia produktu,</li> <li>• badanie potrzeb klienta,</li> <li>• badanie zadowolenia klienta,</li> <li>• produkcja,</li> <li>• marketing,</li> <li>• projektowanie,</li> <li>• planowanie realizacji wyrobu,</li> <li>• zakupy,</li> <li>• monitorowanie procesów,</li> <li>• magazynowanie, zakładanie nowego biznesu,</li> <li>• przygotowanie i wprowadzenie nowego produktu,</li> <li>• dystrybucja,</li> <li>• realizacja zamówienia,</li> <li>• obsługa klienta,</li> <li>• obsługa gwarancyjna</li> </ul> <p>PROCESY PODSTAWOWE SPECYFICZNE DLA BRANŻY</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• załatwienie wniosku kredytowego,</li> <li>• rozpatrzenie wniosku o odszkodowanie,</li> <li>• przydzielenie dotacji,</li> <li>• zwrot towarów,</li> <li>• przygotowanie posiłku</li> <li>• transport bagażu,</li> <li>• obsługa operatora,</li> <li>• przyjmowanie rezerwacji.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• proces wykorzystania metod statystycznych,</li> <li>• szkolenie,</li> <li>• utrzymanie infrastruktury,</li> <li>• nadzorowanie środowiska pracy;</li> </ul> <p><b>w tej grupie gdyby nie wyszczególnić procesów nadzoru znalazłby się:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nadzór nad zapisami dot. jakości,</li> <li>• nadzór nad wyposażeniem,</li> <li>• audit wewnętrzny,</li> <li>• monitorowanie zadowolenia klienta,</li> <li>• nadzór nad wyrobem niezgodnym z wymaganiami,</li> <li>• analiza danych,</li> <li>• działania zapobiegawcze i korygujące,</li> <li>• budżetowanie,</li> <li>• rekrutacja,</li> <li>• zarządzanie remontami maszyn,</li> <li>• utrzymanie wyposażenia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zdefiniowanie misji, wizji, strategii, polityki jakości, celów firmy,</li> <li>• planowanie strategiczne,</li> <li>• planowanie zasobów,</li> <li>• planowanie i uzgadnianie celów,</li> <li>• przegląd zarządzania,</li> <li>• ciągle doskonalenie,</li> <li>• ocena pracowników</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nadzór nad dokumentacją i zapisami,</li> <li>• audit wewnętrzny,</li> <li>• działania korygujące i zapobiegawcze,</li> <li>• nadzór nad wyposażeniem,</li> <li>• nadzór nad niezgodnościami</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie. [10]

Projekt mapy procesów przedstawiono na rys. 9.1. w celu zademonstrowania zależności pomiędzy poszczególnymi procesami, jak również aby pokazać przekształcanie danych wyjściowych w dane wejściowe. By móc przedstawić projekt ten należy zapoznać się z pojęciem „mapa procesów”.

Mapa procesu jest graficzną reprezentacją procesu, bardziej komunikatywną niż opis słowny. Mapa przedstawia jakie działania wchodzą w zakres procesu i jak działania te są powiązane. Bardziej rozbudowane mapy mogą zawierać:

- wykonawców działań (np. komórki organizacyjne),
- mechanizmy realizacji działań (np. używane systemy informatyczne),
- informacje potrzebne do wykonania działań.



Rys. 9.1. Mapa procesów.

Mapowanie procesów jest więc tworzeniem rysunków po to, aby zorientować się, co się w firmie dzieje teraz lub co się ma dzieć w przyszłości. Wiedza o stanie obecnym jest szczególnie ważna, gdy zmienia się funkcjonowanie firmy, a więc kto co robi, kiedy oraz czym.

Dokumentacja taka istnieje w nielicznych firmach. Jeszcze gorzej jest z ludźmi, którzy wiedzą, jak ona funkcjonuje. Im wyżej w hierarchii, tym mniejsza znajomość szczegółów. Im niżej w hierarchii, tym mniejsze pole widzenia. Można powiedzieć, że wiedza o stanie obecnym istnieje, ale w umysłach wielu pracowników. Niestety, kolektywy nie sprawdziły się w praktyce.

Im większa zmiana, tym bardziej mapy procesów są przydatne. W uproszczeniu powiedzieć można, że mapowanie zaczęto robić karierę przy okazji reorganizacji procesów biznesowych. Mapowanie procesów było, co prawda wcześniej praktykowane, ale jako luksus lub dodatek. Reorganizacja procesów położyła tymczasem nacisk na wprowadzanie zmian w ciągach powiązanych ze sobą działań, realizowanych w różnych pionach i działach organizacyjnych firmy. Mapowanie procesów stało się wówczas praktycznie koniecznością. Obecnie, mapy procesów używane są do wprowadzania zmian w funkcjonowaniu firm przy okazji:

- organizowania funkcjonowania firmy,
- restrukturyzacji zmniejszania kosztów wykonywania procesów,
- wdrażania zintegrowanych systemów informatycznych i zarządzania,
- przechodzenia na działalność gospodarczą w oparciu o Internet.

## 9.2. Kontrola jakości, sterowanie procesem

Analizując procesy i działania operacyjne w produkcji wyrobów i usług możemy dojść do wniosku, iż chodzi tu o zadania o charakterze powtarzalnym, czyli cyklicznym. Wprawdzie zmienia się ich treść merytoryczna, ale oprawa organizacyjna pozostaje prawie taka sama. Producent samochodów realizuje na przykład cyklicznie procesy w zakresie realizacji zamówień, zakupów, montażu podzespołów, montażu końcowego samochodów, logistyki, zatrudniania i szkolenia personelu, fakturowania itp.. Planowanie takich procesów cyklicznych omówiono już w rozdziale dotyczącym planowania jakości. Cykliczna realizacja procesów i działań operacyjnych wymaga spełnienia w każdym cyklu dwóch skorelowanych ze sobą celów, mianowicie:

- Przestrzeganie specyfikacji lub norm. Wyrazem osiągnięcia tego celu jest zgodność przekazanych wyrobów i wykonanych usług.
- Ustabilizowanie jakości procesów. Wyrazem stabilizacji jest zapobieżenie niezgodnością i wadom, jak braki, poprawki, powtórne wykonanie, korekty.

Sterowanie jakością staje się o wiele prostsze, kiedy procesy mają odpowiednią strukturę, a w specyfikacjach podano wartości graniczne cech. Szczególnie ważne jest to w procesach decydujących o konkurencyjności firmy; kwestie te powinny być już załatwione na etapie planowania jakości.

Rzeczywistość w wielu przedsiębiorstwach wygląda jednak inaczej: szereg procesów nie posiada odpowiedniej struktury, a wielu parametrów nie odnotowano w specyfikacjach, procesy funkcjonują na bazie milcząco zaakceptowanych lub zasłyszanych oczekiwań klienta albo też przyzwyczajenia pracowników. Sytuacje takie spotyka się przede wszystkim w komórkach nie-

produkcyjnych. Brak jest na przykład często jednoznacznych specyfikacji w zakresie pakowania, czy też fakturowania, a także zatrudniania pracowników (administracja). We wszystkich tych przypadkach działają zwyczajowe i rutynowe rozwiązania, których trudno jest przestrzegać, doskonalić, czy też zmieniać, tak jak to jest w przypadku procesów o odpowiedniej strukturze i starannie opracowanych specyfikacjach.

Podjęcie systemowe pozwala na sformułowanie pięciu zasadniczych zadań w zakresie sterowania jakością:

1. Procesem decydującym o konkurencyjności przedsiębiorstwa należy w ramach ich projektowania nadać odpowiednią strukturę, (zadanie to powinno właściwie leżeć w gestii planowania jakości realizowanego wraz z projektowaniem procesów).
2. W celu osiągnięcia zgodności wyrobów i usług w ze specyfikacjami należy w każdym procesie oraz każdym jego etapie zrealizować cztery typowe fazy sterowania jakością.
3. Należy przeprowadzić pomiary jakości wyrobu i procesu w oparciu o kwantyfikowane wskaźniki.
4. Należy określić odpowiedzialność w zakresie pomiarów i badań.
5. Wyniki pomiarów należy wykorzystać w obwodzie regulacji (Feedback).

Drugie zadanie w zakresie sterowania jakością dotyczy działań zmierzających do osiągnięcia zgodności. Zadanie to traktowane jest również jako „cztery fazy sterowania jakością”. Fazy te obejmują:

- Faza 1: Identyfikowanie względnie, definiowanie wymagań jakościowych,
- Faza 2: Zrealizowanie wymagań jakościowych,
- Faza 3: Badanie jakości,
- Faza 4: Wykorzystanie informacji zwrotnych (Feedback).

Trzecie zadanie w zakresie sterowania jakością dotyczy w kwestiach bardzo ogólnych pomiarów jakości wyrobu i procesu. Wiąże się ono ściśle z trzecią fazą drugiego zadania, ale posiada szerszy zakres.

Pomiary jakości w procesach technicznych mają bardzo długą tradycję. Dotyczą one obok takich właściwości wyrobów, jak ciężar, wytrzymałość, przewodność elektryczna również parametrów procesu, na przykład czasu cyklu lub temperatury procesu.

Pomiarów wyników (danych wyjściowych) oraz zjawisk zachodzących w sferze administracyjnej, a więc nie związanej z techniką) nie da się zrealizować w oparciu o aktualny poziom techniki. Dokonując oceny jakości potwierdzenia zamówienia można przykładowo zastosować następujące kryteria:

- Prawdliwość
- Kompletność

- Ładunek informacyjny
- Zrozumiałość
- Zgodność ze specyfikacjami /normami
- Liczba niezgodności i częstość ich występowania
- Koszty niezgodności
- Liczba informacji udzielanych odbiorcom dodatkowo
- Liczba późniejszych korekt.

Czwarte zadanie dotyczy ustalenia odpowiedzialności za pomiary i badania. W ostatnich trzydziestu-czterdziestu latach doszło do radykalnych zmian w tym zakresie. W przeszłości produkcja stawiała na kontrolę zewnętrzną. Zakres samokontroli był niewielki, a jej pozycja mało istotna. Przedsiębiorstwa dysponowały licznie obsadzonymi komórkami jakości, których głównym zadaniem było przeprowadzania kontroli dostaw, badań w toku produkcji i końcowych.

W przemyśle maszynowym i branży mechanicznej w komórkach tych pracowało 10% i więcej ogółu zatrudnionych. Wspomniane zmiany doprowadziły do rozpowszechnienia się samokontroli oraz drastycznej redukcji liczby kontrolerów.

Zwiększone ryzyko błędnej oceny podejmowanej świadomie lub nieświadomie, z którym niewątpliwie mamy do czynienia w przypadku samokontroli kompensowane jest daleko idącą automotywacją pracownika bezpośrednio produkcyjnego oraz przyspieszeniem operacji. Zanikło wcześniejsze podejście, „aby tylko przejść przez kontrolę”; zostało zastąpione poczuciem satysfakcji z tytułu samodzielnego produkowania wyrobów wzgl. realizowania usług, co sprzyja wzrostowi automotywacji.

Drugi cel sterowania jakością, tj. stabilizację procesów można osiągnąć dopiero w ramach realizacji piątego zadania tzn. po wykorzystaniu w obwodzie regulacji wyników pomiarów. Wprawdzie wysoka wadliwość części na końcu procesu wskazuje na brak jego stabilizacji, to jednak stwierdzenie niskiej wadliwości w ramach kontroli końcowej nie stanowi dowodu na to, że proces jest ustabilizowany, gdyż w jego trakcie można wyselekcjonować wadliwe obiekty.

### **9.3. Kontrole i badania jakościowe**

Badania jakościowe potrzebne są wszędzie: zarówno przy planowaniu jakości, jak i sterowaniu jakością, a także w fazie eksploatacji obiektu. Badanie jakości to ustalenie, w jakim stopniu obiekt spełnia wymagania jakościowe. Dysponujemy licznymi metodami badań jakości, jak np.:

- plany kontroli wyrywkowej,
- karty kontrolne,
- statystyczne sterowanie jakością. SPC,
- zasada „czterech oczu”.

Badania realizowane są poprzez:

- Uczenie,
- pomiary,
- ankietowanie,
- testowanie,
- obserwacje.

Badanie jakości obejmuje następujące etapy:

- planowanie badania,
- realizacja badania,
- interpretacja i wykorzystanie wyników.

Tym trzem etapom towarzyszy jeszcze nadzorowanie wyposażenia do pomiarów i badań. Nadzorowanie tego wyposażenia stanowi jeden z elementów zapewnienia jakości.

Planowanie kontroli i badań powinno opierać się na wynikach planowania jakości. Podstawę planowania badań stanowią wymagania jakościowe oraz ustalone cechy jakościowe wraz z ich wartościami granicznymi. W trakcie planowania kontroli i badań ustala się te cechy jakościowe, które dają się zbadać (mieralne) oraz te, które należy bezwarunkowo lub warunkowo skontrolować. Należy dokładnie wyjaśnić zależności między cechami jakościowymi a badanymi, co nieraz może prowadzić do nowego sformułowania wymagania jakościowego. Ogólnie rzecz biorąc cechy jakościowe są cechami badanymi i odwrotnie.

Badanie jakościowe przeprowadza się w oparciu o cechy jakościowe. Wybierając badane cechy należy określić, które z nich są mieralne, jakie są ich wartości graniczne oraz przy pomocy jakiego wyposażenia, w jakim momencie i w jakim zakresie należy je zbadać. Dopiero po wyjaśnieniu tych kwestii można ustalić badane cechy. Plany badań opracowuje się dla wyrobów i usług. Plan badań obejmuje:

- specyfikacje badań,
- instrukcje badań,
- plany operacyjne badań.

Formularz planu powinien być ujednolicony, co ułatwi posługiwanie się nim. W specyfikacji badań ustala się badane cechy i - o ile to konieczne - procedurę badań jakościowych. Specyfikacje badań zawarte są np. w licznych normach opisujących warunki techniczne procedury badań. Normy te podają m.in. jakie procedury należy wybrać przy badaniu konkretnych cech. Obok wartości

granicznych w specyfikacji należy ustalić również wymaganą dokładność pomiaru (klasa precyzji przyrządu), a ponadto przy pomocy jakich przyrządów będzie przeprowadzone badanie.

W sprawie realizacji badania należy opracować jednoznaczne wytyczne, które zawarte będą w instrukcji badań. Instrukcja badań obejmuje wszystkie wytyczne dotyczące przeprowadzenia badania jakościowego. Zawiera ona konkretne warunki stosowania specyfikacji badań. Należy w niej również podać, czy przeprowadzona będzie kontrola wrywkowa, czy też badanie 100%owe, albo czy określone cechy będą w ogóle badane. Dalsze informacje to: licznosc pobieranej próbki oraz liczby kwalifikujące i dyskwalifikujące. O ile to konieczne podaje się również akceptowany poziom jakości AQL. Należy również podać w jakich przedziałach czasowych albo po wyprodukowaniu jakiej ilości należy powtarzać badania (np. Skip-Lot).

W planie operacyjnym ustala się kolejność przeprowadzanych badań jakościowych. Z planu tego ma wynikać, gdzie i w jakim momencie ma być przeprowadzone badanie, np. po nadejściu dostawy, w toku produkcji albo przed przekazaniem towaru. Plan operacyjny zapobiega podwójnemu wykonywaniu tych samych badań, a ponadto zapewnia ich racjonalność i opłacalność. W planie tym należy ustalić nie tylko miejsce badania i jego termin, ale również i kompetencje w tym zakresie.

Przed przystąpieniem do opracowania planu badań powinny być przygotowane dane wyjściowe z projektowania wyrobu i procesu; obejmują one przede wszystkim:

- zestawienia materiałowe
- rysunki
- plany operacyjne
- instrukcje produkcyjne
- wyniki analiz FMEA
- normy
- specyfikacje
- schematy blokowe.

#### **9.4. System identyfikacji i identyfikalności**

Identyfikacja to oznakowanie, które prezentuje wszelkie informacje takie jak opis, symbol graficzny lub kod, odnoszące się do wyrobów czy materiałów przychodzących, przetwarzanych i umieszczane na każdej partii towarowej czy dokumencie jej dotyczącym. W toku procesu składowania wyrób może być oznakowany kodem jeżeli dla pracowników jest on powszechnie znany.



Identyfikalność stanowi możliwość prześledzenia przeszłości, wykorzystania lub umiejscowienia wyrobu czy materiałów za pomocą zapisywanych danych rozpoznawczych. Termin ten odnosi się do pochodzenia, przechowywania oraz niekiedy do dystrybucji wyrobów. Identyfikację prowadzi się w odniesieniu do otrzymanych dostaw, które towarzyszą towarowi w czasie jego przechowywania i polega na oznakowywaniu kodem (numer partii) składającym się z ciągu cyfr. Ten szereg cyfr zamyka rok, oznaczony dwoma cyframi roku kalendarzowego, w 2003 - 03. Ten typ oznakowania może być umieszczany na opakowaniach (np. paletach) oraz na dokumentacji przyjęcia dostaw tj. fakturze.

### Podsumowanie

Rozpoznanie procesów funkcjonujących w organizacji jest początkiem działania. Zidentyfikowane procesy są przedstawione graficznie za pomocą „mapy procesów” (wszystkich w firmie), która określa rozmieszczenie różnych procesów w organizacji i ich wzajemne powiązania. Badania jakościowe potrzebne są wszędzie: zarówno przy planowaniu jakości, jak i sterowaniu jakości, a także w fazie eksploatacji obiektu. Badanie jakości to ustalenie, w jakim stopniu obiekt spełnia wymagania jakościowe. Często zwiększone ryzyko błędnej oceny podejmowanej świadomie lub nieświadomie, z którym niewątpliwie mamy do czynienia w przypadku samokontroli kompensowane jest daleko idącą automotywacją pracownika bezpośrednio produkcyjnego oraz przyspieszeniem operacji.

### Literatura:

1. Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
2. Czermiński A. i inni, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
3. Górską E., Lewandowski J., *Podstawy zarządzania i kształtowania środowiska pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002.
4. Gruchman G., *Określanie architektury procesów metodą P4* [w:] „Problemy jakości”, 2000, nr 7.
5. Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie -70 problemów teorii i praktyki*, Wyd. Aktywa, Kraków 2001.
6. Reengineering I., *Technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych*, WNT, Warszawa 2002.
7. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2002.

*PIOTR WALENTYNOWICZ*

## **X. KOMPETENCJE MENEDŻERA XXI WIEKU**

### **Streszczenie**

W niniejszym artykule przedstawione zostały rozważania odnośnie kompetencji menedżera przyszłości, na kanwie analiz podstawowych modeli i warunkowań organizacji przyszłości oraz wymagań, jakie stawiane są menedżerom dzisiaj.

### **Summary**

#### **Competences of manager of XXI century**

In this article there are presented conclusions about manager's competences in the future. Conclusions are formed on the basis of the analysis of basic models and conditions of future organizations and requirements towards managers of today.

### **Wprowadzenie**

Otoczenie organizacji końca XX wieku stało się szczególnie turbulentne. Stan ten z dużym prawdopodobieństwem utrzyma się również w XXI wieku. W związku z tym wzrastają wymagania dotyczące poziomu sprawności i jakości funkcjonowania organizacji, a szczególnie organizacji biznesowych. Za prawidłowe dostosowywanie się firmy do wymogów otoczenia odpowiedzialni są menedżerowie,<sup>1</sup> toteż wymagania wobec menedżerów również w przyszłości wzrosną.

<sup>1</sup> Menedżer - według Słownika Wyrazów Obcych Wydawnictwa Europa z 2001 r. - „osoba zarządzająca przedsiębiorstwem lub jego częścią na podstawie czasowego kontraktu”. W lite-

Role i zadania menedżerów we współczesnych organizacjach zostały szeroko opisane. Również niezbędny w dzisiejszych czasach poziom ich umiejętności. Jednak w ostatnim okresie w literaturze przedmiotu pojawiło się wiele nowych koncepcji zarządzania nakierowanych na przyszłość, opartych na zaangażowaniu, twórczości, innowacyjności i kreatywności wszystkich uczestników. Można więc przypuszczać, że w organizacjach przyszłości (wirtualnych, fraktalnych, szczupłych, inteligentnych i uczących się) menedżerowie będą mieli inne funkcje i zadania. Warto więc porównać tradycyjne i nowoczesne koncepcje ról i zadań menedżerów, aby móc wyciągnąć wnioski odnośnie ich kompetencji w organizacjach XXI wieku. Podstawę tych porównań stanowi koncepcja funkcjonowania organizacji przeszłości.

### 10.1. Model organizacji XXI wieku

Większość autorów współczesnej literatury przedmiotu zgodnie twierdzi, że podstawowym modelem organizacji XXI wieku będzie **organizacja inteligentna (organizacja ucząca się)**.<sup>1</sup> „Organizacja inteligentna, nazywana także organizacją samodoskonalącą, uczącą się, jest nową koncepcją opartą na identyfikacji węzłowych kompetencji, niezbędnych do koordynowania nowego przedsiębiorstwa. Wyjaśnia ona wzajemne związki pomiędzy sposobem osiągnięcia celów, ich zrozumieniem, nauczaniem, sposobami rozwiązywania problemów i komunikacji między zatrudnionymi pracownikami, a także innymi podmiotami gospodarczymi. Efektem takich działań jest osiągnięcie wysokich wskaźników efektywności i wzrostu ekonomicznego, dzięki umiejętności szybkiego dostosowywania się firmy do stale zmieniających się warunków otoczenia”.<sup>2</sup> „Ucząca się organizacja opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy, wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępniana przedsiębiorstwu”.<sup>3</sup> Organizacja ucząca się to taka, która, jest zdolna do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się, czyli do nauki na własnych błędach i sukcesach”.<sup>4</sup>

raturze przedmiotu można spotkać różne definicje - od menedżera jako typowo kierownika wyższego szczebla zarządzania, poprzez osobę zajmującą się zarządzaniem zawodowo, bądź jako synonim wyrazu kierownik. W niniejszym artykule pojęcia menedżer i kierownik traktowane będą jednoznacznie.

<sup>1</sup> Por. oprócz niżej wymienionych poglądy W. R. Pawłaka, E. Skrzypka, S. Tkaczyka, T. Wawaka [w:] *TQM w organizacji przyszłości - analiza i wnioski*, autoreferat rozprawy habilitacyjnej, ORGMASZ, Warszawa 2003.

<sup>2</sup> Praca zbiorowa pod red. W. Grudzewskiego i I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Warszawa 2001, s.76-77.

<sup>3</sup> K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000, s.83.

<sup>4</sup> P. Senne, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wyd. ABC, Warszawa 1998, s.12.

Z poszczególnych definicji, zarówno tych zaprezentowanych jak i innych przedstawianych w literaturze wynika, że organizacja inteligentna jest organizacją głównie nastawioną na dostosowywanie się do warunków stwarzanych przez otoczenie - elastyczna, ciągle doskonaląca swą strukturę produktów i usług, racjonalizująca koszty, dostosowująca strukturę organizacyjną do warunkowań oraz kreatywnie i innowacyjnie dostosowująca się do wymagań otoczenia, lub przede wszystkim je wyprzedzająca. Natomiast organizacja ucząca się jest to organizacja ciągle ewoluująca w kierunku doskonałości swego funkcjonowania i dostosowania się do oczekiwań klientów oferując pożądaną bądź przewyższającą oczekiwania poziom produktów, usług oraz obsługi, budowana i rozwijana na bazie ciągle podwyższanej wiedzy i doskonalonych umiejętności swojej kadry. Chociaż niektóre definicje traktują pojęcie organizacji uczącej się i inteligentnej bliskoznacznie, to koncepcję organizacji inteligentnej powinno się traktować jako wyższą formę doskonałości niż organizacja ucząca się.<sup>6</sup> Nie zawsze bowiem organizacja posiadająca i rozwijająca swoją zespołową wiedzę potrafi ją w inteligentny sposób wykorzystać. Znaczny udział w tym mają inteligencja i zdolności menedżerskie kadry zarządzającej.

P. Senge sformułował podstawowe zasady kreowania organizacji inteligentnej:<sup>7</sup>

1. **Mistrzostwo osobiste** - są to idealne kompetencje, doskonalenie się oraz perfekcja swoich działań,
2. **Modele myślowe** - definiowane jest to jako zmiana sposobu postrzegania świata i rzeczywistości na otwarty, pozytywny, nowoczesny, partycypacyjny, sprzyjający rozwojowi organizacji,
3. **Wspólna wizja** - oznacza rzeczywiste, mentalne zaangażowanie wszystkich członków w rozwój organizacji,
4. **Zespołowe uczenie się** - jest podstawą rozwoju organizacji inteligentnej poprzez wzajemne i zespołowe wykorzystywanie swoich doświadczeń i wiedzy,
5. **Myślenie systemowe** - oznacza rozumienie zasad funkcjonowania organizacji i swojej roli oraz działanie poprzez pryzmat współzależności elementów systemu i współprzyczyniania się do powodzenia całości.

W organizacji inteligentnej doświadczenia i umiejętności organizacyjne wszystkich członków kodowane są i przechowywane w sferze wirtualnej (bazie wiedzy, z której wszyscy mogą korzystać) oraz kreowane w sferze konceptualnej (umysłach i mentalnych postawach poszczególnych członków). Są rozwijane,

<sup>6</sup> Por. B. Mikula, *Teoretyczne kierunki w kształtowaniu przedsiębiorstwa przyszłości* [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, praca zbior. pod. red. B. Godziszewskiego, M. Haffera i M. Stakiewicza, Toruń 2001.

<sup>7</sup> P. Senne, *Piąta dyscyplina. Teoria...*, ed. cit., s. 152 i następne.

weryfikowane i modyfikowane w zespołowym procesie realizacji misji i wizji, poprzez wspólne zaangażowanie, inteligencję i kreatywność jej członków. W ten sposób w wyniku efektu synergicznego tego mechanizmu uzyskuje się „inteligencję” organizacji. Organizacja elastycznie dostosowuje się do wymogów otoczenia. Inteligencja organizacji (corporate intelligence) stanowiąca wypadkową poszczególnych zdolności i poziomów inteligencji informacyjnej, technologicznej, innowacyjnej, finansowej, marketingowej, organizatorskiej, społecznej i ekologicznej, uzależniona jest przede wszystkim od potencjału pracujących w niej ludzi, zdolności do gromadzenia wiedzy, jej rozwijania i wykorzystywania.<sup>8</sup>

W dzisiejszych czasach w większości ta koncepcja pozostaje jeszcze w sferze teorii, jednak na pewno wymagania organizacji inteligentnych - uczących się zrodzą nowe wymagania w stosunku do ich menedżerów, szczególnie w zakresie kompetencji interpersonalnych.

Kolejną formą nowoczesnej organizacji jest **organizacja wirtualna**. Najczęściej przedstawiana jest onajako „czasowa sieć niezależnych przedsiębiorstw - dostawców, klientów, nawet wcześniejszych konkurentów, połączonych technologią informacyjną, w celu dzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków”<sup>9</sup> lub „sztuczny twór, który bazuje na indywidualnych kompetencjach kluczowych i integruje niezależne firmy wzdłuż wspólnego łańcucha wartości produkcji”.<sup>10</sup> Jednak barak jest tylko jednej, ogólnie przyjętej definicji organizacji wirtualnej. Inne ujęcia tej organizacji definiują jako firmę świadczącą swe usługi w sieci lub za pomocą sieci internetowej (np. banki, sklepy, internetowe firmy ubezpieczeniowe, internetowe pracownie projektowe, firmy konsultingowe, świadczące usługi edukacyjne itp.)<sup>11</sup> bądź jako organizację, która pod swoim znakiem firmowym skupia podwykonawców w formie struktury sieciowej i efekty dystrybuje na zewnątrz z określoną marką (np. Puma, Leader Price, LPP).<sup>12</sup> Tak przedstawione definicje, oprócz organizacji typowo funkcjonującej w internecie, niewiele odróżniają od istoty przedsiębiorstwa sieciowego, opartego na współpracy wielu przedsiębiorstw wokół wspólnego łańcucha wartości w oparciu o kluczowe kompetencje.<sup>13</sup> Dlatego warto pod-

<sup>8</sup> Por. J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wyd. „Menadżer”, Łódź 2000, s. 16 -17.

<sup>9</sup> J. Kisielnicki, *Wirtualna organizacja -przyszłość biznesu*, „Manager”, 2000, nr 1, s.24.

<sup>10</sup> K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, ed.cit., s. 100.

<sup>11</sup> Por. K. Ficoń, *Kierowanie działalnością logistyczną za pomocą technologii wirtualnych* [w:] materiały zbiorcze I Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pt. *Kształcenie menedżerów organizacji funkcjonujących w społeczeństwie informacyjnym, postindustrialnym*, „Edukacja” Wyższa Szkoła Zarządzania, Wrocław 2000, s.41-42.

<sup>12</sup> Por. R. Krupski, *Współczesne koncepcje organizacji a zarządzania kadrami* [w:] *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, tom II, pod. red. Z. Janowskiej, Łódź 2000, s. 10.

<sup>13</sup> *Czasami organizację wirtualną nazywa się również siecią, stąd należy podkreślić różnice pomiędzy nimi*, por. L. Kwiatkowska, *Organizacje wirtualne - wybrane aspekty*, EiOP, 1999, nr 10, s.4.

kreślić, że podstawową różnicą pomiędzy organizacją wirtualną a tradycyjnym przedsiębiorstwem sieciowym jest czasowość współpracy wirtualnej, ograniczonej do jednego przedsięwzięcia w danej konfiguracji (po jego realizacji najczęściej taka organizacja przyjmuje inną postać) oraz komunikowanie się wirtualne za pomocą technologii teleinformatycznych.<sup>14</sup> Taka forma organizacji rozwijać się będzie niewątpliwie w usługach, a kierowanie tą organizacją wymagać będzie od menedżerów dodatkowych kompetencji w zakresie komunikatywności, większej zdolności do ponoszenia ryzyka oraz umiejętności posługiwania się technologiami teleinformatycznymi. Podstawowe znaczenie tutaj będzie miało również postępowanie etyczne.

Koncepcja **organizacji fraktalnej** jest najśmielej wybiegającym w przyszłość modelem organizacji. Zakłada ona, że przedsiębiorstwa przyszłości składać się będą z bardzo dużej liczby samodzielnie działających, podobnych do siebie, samoorganizujących się i samozarządzających się wewnętrznych jednostek usługowych - tzw. fraktali. Posiadając duży zakres autonomii w kształtowaniu struktury swoich zasobów, niezdeteminowanej odgórnie narzuconą strukturą celów i zadań, każdy z fraktali będzie mógł przyjmować na siebie zmieniające się zadania, wynikające ze zmieniających się wymogów otoczenia, samoorganizując się wewnętrznie odpowiednio do potrzeb. Stąd każdy fraktal może zastąpić inny w drodze rewolucji funkcjonowania i rozwoju takiej organizacji. Poprzez ten mechanizm uruchomiona zostaje wewnętrzna konkurencja wymuszająca daleko idącą kreatywność i innowacyjność metod działania poszczególnych fraktali, obniżająca koszty i zwiększająca elastyczność funkcjonowania całej organizacji fraktalnej. Poszczególne fraktale tworzą przedsiębiorstwo fraktalne będąc ze sobą powiązane systemem celów, systemem komunikacyjnym, systemem ocen oraz formą własności.<sup>15</sup>

Ciekawą koncepcją zoperacjonalizowania organizacji fraktalnej jest przedsiębiorstwo fraktowirtualne, charakteryzujące się tym, że poszczególne fraktale mające swoje względnie stałe jak i zmieniające się funkcje, szeroko wykorzystując technologię informatyczną, występują jako podmioty konkurencji zarówno na rynku wewnętrznym jak i zewnętrznym organizacji. Maksymalizuje to efektywność takiego przedsiębiorstwa.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Por. A. Czermiński, M. Czerna, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2001, s.254 - 256. R. Rutka również zwraca uwagę, że z punktu widzenia incydentalności współpracy poszczególnych członków organizacji wirtualnej i istoty definicji przedsiębiorstwa, takiego zgrupowania nie powinno się nazywać przedsiębiorstwem (chyba że dotyczy to organizacji funkcjonującej w sieci internetowej), tamże, s.255.

<sup>15</sup> Por. B. Mikula, *Teoretyczne kierunki w kształtowaniu przedsiębiorstwa przyszłości*, op. cit., 679 - 680; za H. Warnecke *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999.

\* Tamże, s.683-684.

Koncepcja organizacji fraktalnej stoi w wysokiej opozycji do tradycyjnych organizacji opartych na podziale funkcjonalnym. Trudno jest też jednoznacznie określić role menedżerów w takiej organizacji, jednak ogólnie można scharakteryzować je jako reprezentacyjno - przywódczo - kontrolne. Wymagania dotyczące kompetencji członków i menedżerów takiej organizacji wydają się szczególnie wysokie.

Poszczególne modele uwypuklają różne podstawowe cechy organizacji przyszłości. Z uwagi na wielość typów, form i rodzajów organizacji trudno jest jednoznacznie określić, który z nich będzie dominującym. Jednak wydają się, że racjonalnym rozwiązaniem będzie model wykorzystujący i łączący wszystkie powyższe koncepcje. Stąd głównymi cechami organizacji przyszłości powinny być: **elastyczność, płaska struktura organizacyjna, duża samodzielność komórek, wysokie kompetencje członków organizacji, maksymalne wykorzystanie i doskonalenie wiedzy, wysokie zaangażowanie, automotywacja i identyfikacja poszczególnych pracowników z firmą, praca zespołowa, poszanowanie człowieka jako podstawowego zasobu organizacji, szerokie wykorzystanie informacji zewnętrznej i wewnętrznej, konkurencja wewnętrzna, wykorzystanie technologii teleinformatycznych, telepraca oraz szerokie wykorzystywanie kompetencji partnerów zewnętrznych, etyczne postępowanie w każdym obszarze, ścisły związek z klientami oraz dostawcami, nieostre granice organizacji, ciągła zmiana i dostosowywanie się do potrzeb rynku, wysoki poziom obsługi, wysoki poziom jakości, dążenie do ideału.**<sup>17</sup> Model ten jednak w dalszym ciągu pozostaje bardziej w sferze abstrakcyjnej niż praktycznej. Podstawową barierą wdrożeniową tej koncepcji (szczególnie w naszym kraju) wydaje się w dalszym ciągu bariera kulturowa oraz nieracjonalność i partykularyzm zachowań człowieka, wynikające z natury ludzkiej.<sup>18</sup> Dlatego menedżerowie w organizacjach, nawet tych przyszłości, będą zawsze potrzebni, pomimo mocnych nacisków na samodzielność, kreatywność, automotywację i samokontrolę pracowników. Natomiast tradycyjne koncepcje organizacji, usprawniane ewolucyjnie, jeszcze długo będą przeważać na rynku.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Por. P. Płoszajski, *Organizacje przyszłości - wirtualny splot kontaktów* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości, praca zbiorowa* pod red. W. Grudzewskiego i I. Hejduk, op.cit., s.26 - 44.

<sup>18</sup> W praktyce funkcjonowanie organizacji bardzo mocno odchyła się od ideału, nawet od modeli tradycyjnych.

<sup>19</sup> Swoboda koncepcji konfiguracji organizacji oraz realizowanych w niej procesów ograniczona jest przede wszystkim zakresem potrzeb i możliwości klientów wynikających z budowy psychofizjologicznej człowieka oraz ograniczeń stwarzanych przez otoczenie makroekonomiczne (np. jeszcze długo ludzie nie będą chcieli kupować art. pierwszej potrzeby, odzieży lub dóbr luksusowych przez internet, chociaż koncepcje takich organizacji wydają się być mocno realne).

Wśród aktualnie propagowanych i wykorzystywanych w praktyce nowoczesnych koncepcji budowy organizacji i zarządzania nimi można wymienić: **TQM** (Total Quality Management), **BPR** (Business Proces Reengineering - zarządzanie procesowe), **Lean management** („odchudzone” przedsiębiorstwo, „odchudzone zarządzanie”), **Outsourcing**, **Benchmarking**, **Franchising**, **Controlling**, **zarządzanie logistyczne**, **alianse strategiczne**, **ISO i zarządzanie jakością**, **JIT** (Just in Time), **TBM** (Time Based Management), **IZ** (Informatyzacja.Zarządzania), **MRP i ERP** (Management i Enterprise Resource Planning), **FMS** (Flexible Manufacturing Systems), **HRM** (Human Resource Management) i inne.<sup>20</sup> Wszystkie te metody w wysokim stopniu usprawniają funkcjonowanie „tradycyjnych organizacji” opartych na koncepcji hierarchiczno - funkcjonalnej oraz wymagają od menedżerów wysokiej wiedzy i przygotowania merytorycznego z zakresu zarządzania. Według T. Wielickiego drogę do organizacji przyszłości stanowi stopniowe implementowanie poszczególnych w.w. koncepcji - od ISO poprzez TQM, BPR, MRPII i ERP do organizacji uczącej się i organizacji inteligentnej.<sup>21</sup> Dlatego założenia tych koncepcji w niedalekiej przyszłości będą w dalszym wykorzystywane do rozwoju przedsiębiorstwa XXI wieku.

## 10.2. Role i zadania menedżerów wg tradycyjnej koncepcji kierowania

Według tradycyjnej koncepcji nauki OiZ zadania menedżerów grupują się w cztery podstawowe funkcje: **wybór celów i planowanie**, **organizowanie**, **motywowanie i kontrola**. Funkcje te realizowane przez menedżerów w poszczególnych komórkach, w oparciu o cele wynikające z misji i strategii organizacji, składają się na **proces zarządzania**. Czasami dodawana jest też funkcja koordynowania, czyli ułatwiania współdziałania w toku realizacji zadań zespołowych. Natomiast we współczesnej koncepcji zarządzania istotą jest to, aby pracownicy sami koordynowali własne działania. Zawiera się więc ona w prawidłowo realizowanej funkcji organizowania. Dlatego funkcja koordynowania nie jest zaliczana do podstawowych funkcji zarządzania, chociaż może występować na najniższym szczeblu kierowania. **Istotą sprawnego procesu zarządzania** jest to, że jeżeli poszczególne funkcje będą poprawnie realizowane,

<sup>20</sup> Szerzej na ten temat w: K. Zimniewicz, op. cit., oraz praca zbiorowa pod red. M. Przybyły *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.

<sup>21</sup> Por. T. Wielicki, *Ewolucyjny model doskonalenia firmy XXI wieku: od ISO i TQM do organizacji inteligentnej* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa pod red. W. Grudzewskiego i I. Hejduk, op. cit., s.52.



to potrzeba koordynacji w procesie realizacji zadań nie wystąpi, a kontrola będzie tylko formalnością.

Oprócz podstawowych funkcji i zadań z nich wynikających, wg koncepcji tradycyjnej każdy menedżer niezależnie od komórki, którą kieruje ma zawsze do spełnienia określone role. Wg H. Mintzberga role te układają się w trzy grupy:<sup>22</sup>

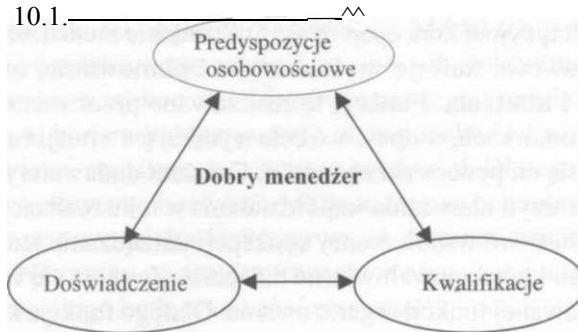
1. **Decyzyjne** - innowator, alokator zasobów, rozwiązujący problemy, negocjator,
2. **Interpersonalne** - reprezentant, lider, łącznik,
3. **Informacyjne** - odbiornik, nadajnik, rzecznik.

W nowoczesnej organizacji każdy menedżer powinien pełnić również rolę nauczyciela (trenera, coacha). W ramach koncepcji Mintzberga rolę tę można ująć w ramach roli nadajnika.

Aby we właściwy sposób wywiązać się z ról i zadań przełożonego, kierownicy powinni posiadać określone predyspozycje. Całość predyspozycji do sprawnego wywiązania się z powierzonych zadań można nazwać kompetencjami menedżera. Mimo bliskoznacznego charakteru pojęć kompetencje i umiejętności, w przypadku kompetencji większy nacisk kładzie się na skuteczność w praktyce.<sup>23</sup> A do tego potrzebne są określone predyspozycje osobowościowe. Zatem na kompetencje dobrego menedżera składają się:

- **predyspozycje osobowościowe,**
- **kwalifikacje,**
- **doświadczenie.**

Podstawowe składowe kompetencji dobrego menedżera zostały przedstawione na rysunku 10.1.



Rys. 10.1. *Trójkąt kompetencji dobrego menedżera.*

Źródło: *opracowanie własne.*

<sup>22</sup> Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001, s.52 - 53.

<sup>23</sup> Według Słownika Wyrazów Obcych Wydawnictwa Europa z 2001 r. pojęcie kompetencji oznacza zakres posiadanych uprawnień oraz pełnomocnictw do wykonywania określonych czynności, zakres odpowiedzialności; także zakres wiedzy z danej dziedziny. W nauce OiZ bardzo często pojęcia kompetencji menedżera używa się jako wyrazu bliskoznacznego w stosunku do umiejętności menedżera, także zdolności do wywiązania się z powierzonych obowiązków. Tak też interpretowane ono jest w niniejszym artykule.

W literaturze przedmiotu podkreśla się dodatkowo postawę (motywację, nastawienie, chęć sprawnego wywiązania się z powierzonych zadań) jako składową kompetencji menedżerskich.<sup>24</sup> Natomiast według autora cecha pozytywnego nastawienia niejako z definicji zawiera się w pojęciu osobowości dobrego menedżera.'

Predyspozycje osobowościowe rozumiane są jako całość indywidualnych cech psychofizycznych kierownika predysponujące go do sprawnego wywiązania się z powierzonych mu ról i zadań. Doświadczenie jest to wiedza wyniesiona z dotychczasowych sytuacji życiowych - im bardziej krytycznie patrzymy na swoje dotychczasowe działania i wyciągamy konstruktywne wnioski, tym szybciej nabieramy doświadczenia. Kwalifikacje - jest to wiedza poświadczona dyplomem uzyskana na studiach, kursach, szkoleniach, dotycząca mechanizmów funkcjonowania systemów społecznych oraz teoretycznych i praktycznych zasad zarządzania i podejmowania decyzji. Doświadczenie i kwalifikacje są podstawą praktycznych umiejętności menedżerskich.

Według klasycznej już koncepcji R. L. Katza, w zależności od szczebla zarządzania kierownicy powinni posiadać odpowiedni zakres:<sup>25</sup>

- 1. Umiejętności koncepcyjnych (organizatorskich),**
- 2. Umiejętności technicznych (specjalistycznych),**
- 3. Umiejętności społecznych (interpersonalnych).**

Struktura pożądaných umiejętności zmienia się w zależności od szczebla kierowania. Na najniższym szczeblu zakres umiejętności koncepcyjnych i społecznych jest najmniejszy a umiejętności technicznych największy. Na najwyższych szczeblach kierowania proporcje te zmieniają się odwrotnie. Czasami do koncepcji Katza dodawane są podziały na umiejętności diagnostyczno - analityczne bądź administracyjne, jednak nie zmienia to istoty rzeczy. Wydaje się że z punktu widzenia dzisiejszych czasów struktura umiejętności technicznych i ogólnoorganizatorskich wg tej koncepcji przedstawiana jest prawidłowo, jednak zgodnie z zasadą, że „menedżer pracuje z ludźmi i poprzez ludzi” umiejętności interpersonalne i przywódcze na wszystkich szczeblach powinny być równie wysokie.

Powyższe koncepcje są podstawą do określenia ról i zadań oraz kompetencji przełożonego w przedsiębiorstwach XXI wieku.

<sup>24</sup> Por. A. Rakowska, *Zrozumieć aby kierować. Umiejętności współczesnego menedżera* (1), „Personel”, 2002, nr 2, s.25.

<sup>25</sup> Por. B. Nogalski, J. Sniadecki, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2001, s.172.

### 10.3. Wymagania stawiane menedżerom przyszłości

W dzisiejszych czasach zmienia się diametralnie podejście do zarządzania. Na skutek zmian uwarunkowań otoczenia, wzrostu wykształcenia społeczeństwa i świadomości ludzi jako klientów, „stakeholders” i członków organizacji, tradycyjne koncepcje zarządzania ulegają modyfikacjom, chociaż w większości przypadków dalej stanowią podstawę dobrego zarządzania. Organizacja i role poszczególnych jej członków zmieniają się:

- od sztywnej, „mechanicznej” strategii i struktury, w kierunku elastycznej, płaskiej, dostosowującej się do otoczenia konfiguracji organizacji,
- od samodzielnej i samowystarczalnej „autarkicznej” struktury, w kierunku szerokiej współpracy z partnerami zewnętrznymi na zasadzie outsourcingu i otwartości na świat,
- od tradycyjnych metod wytwarzania i przetwarzania informacji, w kierunku nowoczesnej, elastycznej, skomputeryzowanej techniki i technologii oraz ogromnego wykorzystania technologi teleinformatycznych,
- od organizacji nastawionej typowo produkcyjnie, w kierunku organizacji świadczących szeroką gamę wysokiej jakości usług,
- od menedżerów przełożonych i nadzorców, w kierunku menedżerów partnerów i przywódców,
- od autokratycznego i dyrektywnego stylu zarządzania, w kierunku zarządzania partycypacyjnego i wykorzystującego potencjał pracowników,
- od pracowników wykonujących polecenia narzucone z góry, w kierunku kreatywnych, partycypujących w rozwoju organizacji partnerów,
- od motywacji zewnętrznej nastawionej na bodźce finansowe, w kierunku automotywacji, zaangażowania i motywacji pozafinansowej pracowników,
- od czysto ekonomicznych relacji pomiędzy konkurentami i partnerami biznesowymi, w kierunku sieci partnerów strategicznych współpracujących ze sobą na zasadzie etyki i zaufania (alianse strategiczne),
- od przedmiotowego traktowania członków organizacji na zasadzie „modelu sita”, w kierunku traktowania ludzi jako najważniejszego zasobu,
- od organizacji nastawionej wyłącznie na zysk, w kierunku organizacji realizującej cele społeczne i marketingowe, nastawionej na długofalowy wzrost.

Jednak zmianie nie ulega liczba funkcji wchodząca w skład procesu zarządzania oraz nie dezaktualizują się podstawowe role menedżerskie. Zmienia sieje-

dynie zakres i sposób realizacji zadań oraz akcent nacisku na niektóre role, wynikające z nowoczesnego podejścia do zarządzania. Dlatego jednym z wymagań stawianych nowoczesnemu menedżerowi, będzie zmiana stylu zarządzania i sposobu postrzegania organizacji na pożądaną. Nowoczesny styl zarządzania został przedstawiony na rysunku 10.2.



Rys.10.2. Tradycyjny i nowy styl kierowania.

Źródło: J. Penc Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działanie. Wvd. INFOR, Warszawa 1998.

Jak już wspomniano, wbrew niektórym poglądom, autor uważa, że określona przez H. Mintzberga koncepcja modelowych ról menedżera, w warunkach nowoczesnej organizacji nie zdezaktualizowała się. Poszczególne role nabrały jedynie innego wymiaru i akcentu oraz doszło kilka nowych, wynikających z postulatów funkcjonowania organizacji przyszłości. Uzależnione to jest od szczebla stanowiska zajmowanego w organizacji bądź pełnionej przez niego funkcji. A. Poczowski w zależności od miejsca zajmowanego w hierarchii organizacji kładzie nacisk na pełnienie przez kierowników następujących ról:<sup>26</sup>

- naczelne kierownictwo: promotor, wizjoner, architekt,
- kierownik liniowy: inspirator, realizator (organizator), mentor,
- kierownik personalny: audytor, integrator, doradca.

A. Sajkiewicz przypisuje nowoczesnemu kierownikowi szczególnie role: organizatora, patrona, integratora, doradcy, kreatora.<sup>27</sup> J. Penc, jako główny akcent wśród nowych ról, kładzie nacisk na role: przedsiębiorcy (rozumianego w myśl definicji Schumpetera) i kreatora.

Analizując zasady funkcjonowania organizacji uczących się można wyciągnąć wnioski, że w owych warunkach menedżerowie będą musieli przyjąć na siebie role:

- kreatora doskonalenia umiejętności pracowników,
- propagatora i wspierającego zrozumienie otaczającej rzeczywistości,
- wizjonera, propagatora i inspiratora tworzenia nowych modeli funkcjonowania organizacji i realizacji wspólnej wizji przyszłości,
- nauczyciela i wspierającego zespołowe uczenie się,
- wzorca etyki postępowania i myślenia systemowego.

W organizacji przyszłości część ról przejmą na siebie pracownicy, u których postuluje się większą kreatywność i samodzielność oraz odpowiedzialność za wyniki. Jednak nie wszyscy oni będą mogli samodzielnie wywiązać się z pokładanych w nich oczekiwań (jest to immanentnie związane z naturą ludzką, gdzie znaczną część ludzi stanowią osoby o zewnętrznym umiejscowieniu ośrodka sterowania i kontroli). Nie wszyscy ludzie potrafią wykształcić w sobie mechanizm automotywacji i samonawigowania. Dlatego menedżerowie będą musieli dalej będą pełnić role kierownicze, chociaż w bardziej ograniczonym zakresie. Jak pisze E. Karpowicz „role kierownicze ulegają ewolucji, przeistaczając się w role doradczo - integrujące”.<sup>28</sup> Jest to zgodne z koncepcją nowoczesnego stylu zarządzania J. Penca. W warunkach organizacji przyszłości - organizacji inteligentnej i organizacji uczącej się, szczególnego znaczenia nabio-

<sup>26</sup> Por. E. Karpowicz, *Menedżerowie w nowych rolach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2002, nr 2, s.13.

<sup>27</sup> A. Sajkiewicz, *Organizacja i kierowanie*, Poltext, Warszawa 2000, s.50.

<sup>28</sup> Por. E. Karpowicz, *Menedżerowie w nowych rolach*, op. cit., s.15.

rolę z grupy interpersonalnej, ze szczególnym nastawieniem na rolę kreatora rozwoju podwładnych i organizacji.

Badania postaw menedżerów i obserwacje ich zachowań w praktyce pokazują, że nie zawsze zachowują się oni tak jak postuluje to nauka. Polskich menedżerów lat 90-tych ubiegłego wieku często cechowały:<sup>29</sup>

- niechęć do brania odpowiedzialności,
- powolność w podejmowaniu decyzji,
- spora emocjonalność w stosunkach międzyludzkich,
- brak ducha innowacyjności,
- silnie uwidoczniona potrzeba dominacji i indywidualnych osiągnięć,
- mała elastyczność działania,
- stosunkowo mała skuteczność i efektywność,
- niska skłonność do ponoszenia ryzyka,
- słaba odporność na stres.

Jednocześnie niekorzystne cechy równoważone były przez wysoką inteligencję, kreatywność (choć niektóre badania tego nie potwierdzają), zdolność do adaptowania nowych metod i technik zarządzania oraz chęć uczenia się i doskonalenia.

Na skutek integracji Polski z Unią Europejską, polscy menedżerowie będą musieli zmienić swoją świadomość i stosunek do otaczającej ich rzeczywistości. Chcąc stać się równoprawnymi partnerami zachodnich przedsiębiorstw będą musieli przyjąć zasady biznesowe i kulturowe obowiązujące w tym regionie oraz zmienić swe postawy. Do podstaw tej kultury należy zaliczyć:<sup>30</sup>

1. Integracja różnorodności (narodowej i kulturowej) w zarządzaniu,
2. Odpowiedzialność społeczna,
3. Negocjacyjny charakter współpracy z partnerami zewnętrznymi i wewnętrznymi,
4. Nastawienie na ludzi (partycypacja decyzyjna i finansowa),
5. Ograniczenie stopnia formalizacji (niesformalizowany porządek),
6. Wrażliwość na zmiany społeczne w otoczeniu,
7. Orientacja jakościowa i marketingowa,
8. Więcej przywództwa w zarządzaniu,
9. Rozumienie kraju i rynku,
10. Poszanowanie środowiska naturalnego.

<sup>29</sup> Por. J. Penc, *Kierowanie w przedsiębiorstwie przyszłości a nowy wizerunek menedżera* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, praca zbiorowa pod red. M. Haffera i S. Sudola, Toruń 1999, s.466 - 467 za: T. Listwan *Polski menedżer w perspektywie międzynarodowej* [w:] *Psychologiczne czynniki sukcesu w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. S. Witkowskiego, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996 oraz K. Markiewicz, *Zarządzanie sobą. Nowy wizerunek polskiego menedżera*, „Personel”, 1998, nr 2.

<sup>30</sup> Por. J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, op. cit., s.45 - 48.

Dodatkowo musi ulec zmianie sposób postrzegania świata z regionalnego na globalny, ze statycznego na dynamiczny, z odtwórczego na wizjonerski. Godzenie wielu sprzeczności organizacyjnych (rola łącznika, rozwiązującego problemy) i umiejętność poruszania się w trudnych warunkach współczesnego rynku (rola przedsiębiorcy, kreatora, pokonującego niepewność) będą stanowić podstawowe wymagania w stosunku do menedżerów nowej rzeczywistości. Ponieważ rzeczywistość ta będzie coraz bardziej turbulentna, podstawową cechą osobowości menedżera przyszłości może okazać się zdolność do ponoszenia ryzyka i odporność na stres. Ważne będą również: umiejętność właściwego kalkulowania ryzyka i skuteczność w działaniu.

Zdaniem E. Scheina liderzy przyszłości będą musieli wykazać się następującymi cechami:<sup>31</sup>

- niezwykle wysokim poziomem percepcji i zrozumienia samego siebie,
- równie wysokim poziomem motywacji umożliwiającej im aktywną partycypację w uciążliwym procesie uczenia się i zmian,
- wielką siłą emocjonalną, aby móc przeciwstawić się niepokojom własnym oraz innych członków organizacji,
- umiejętnościami analizy przesłanek oraz zmianą i rozwojem właściwej kultury w organizacji,
- chęcią i umiejętnością angażowania innych członków organizacji w twórcze rozwiązywanie problemów i kreatywne realizowanie indywidualnych i zespołowych zadań,
- chęcią i umiejętnością dzielenia się władzą i uprawnieniami do podejmowania decyzji i kontroli oraz odpowiedzialności za podejmowane działania wszystkich członków organizacji.

Ch. Prahalad twierdzi, że każdy menedżer przyszłości powinien charakteryzować się umiejętnością myślenia systemowego, umiejętnością działania w wielokulturowym otoczeniu, gotowością do ustawicznej nauki, pozytywnymi cechami osobowości i wysokimi standardami zachowań.<sup>32</sup> Natomiast według J. Penc'a i A. K. Koźmińskiego doskonały menedżer w organizacji przyszłości powinien posiadać następujące przymioty:<sup>33</sup>

- określone, wysokie cechy psychofizyczne - odporność na stresy, zwiększony wysiłek psychofizyczny, nieuleganie emocjom,

<sup>30</sup> Por. E. H. Schein, *Przywództwo a kultura organizacji* [w:] *Lider przyszłości*, praca zbiorowa pod. red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha i R. Beckharda, Warszawa 1997, s.89.

<sup>31</sup> Ch. K. Prahalad, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku* [w:] *Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa pod. red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha i R. Beckharda, Warszawa 1998, s.191.

<sup>32</sup> Por. J. Penc, *Decyzje menedżerskie - o sztuce zarządzania*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2001, s.89 - 98 oraz praca zbiorowa pod red. A. K Koźmińskiego i W. Piotrowskiego *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa 1998, s.144- 148.

- silną motywację do działania,
- umiejętność komunikowania się i oddziaływania na innych ludzi (w tym w innych językach),
- wysokie kwalifikacje intelektualne,
- umiejętność profesjonalnego wykonywania zadań dotyczących pełnionej funkcji,
- umiejętność dysponowania w sposób celowy osobistymi zasobami - czasem, energią i reputacją,
- posiadanie zdolności do pobudzania inicjatywy i innowacyjności,
- wykazywanie dojrzałości emocjonalnej i asertywności w stosunkach z ludźmi, posiadanie odpowiedniego poziomu inteligencji emocjonalnej,
- posiadanie zdolności do jasnego i twórczego myślenia,
- przestrzeganie norm etycznych i etyczne postępowanie.

Bardzo ważna jest również gotowość do ciągłego podwyższania swoich kwalifikacji i permanentne kształcenie się.

Na kanwie tych wymagań przedstawione zostaną wnioski odnośnie kompetencji menedżera przyszłości.

#### 10.4. Kompetencje menedżera przyszłości

Jak już wspomniano, kompetencje menedżera stanowią wypadkową cech osobowościowych i umiejętności sprawnego wywiązania się z powierzonych zadań. W świetle przedstawionych rozważań należy stwierdzić, że w ramach trójkryterialnego podziału podstawowych umiejętności menedżera wg Katza, zakres podstawowych umiejętności wymaganych od menedżera przyszłości ulegnie zmianie. Mniejszego znaczenia nabiorą umiejętności techniczne i administracyjne, chociaż poziom ich opanowania, szczególnie w zakresie technologii teleinformatycznych musi być wysoki. Natomiast znaczny nacisk kłaść się będzie na rozwijanie umiejętności koncepcyjnych, szczególnie w zakresie najnowszych metod i technik zarządzania oraz interpersonalnych w zakresie komunikacji i przywództwa. Dodatkowo szczególnego znaczenia nabiorą kompetencje w zakresie wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej i autokierowania.

**Do szczegółowych umiejętności koncepcyjnych, niezbędnych zarówno współczesnemu jak i menedżerowi przyszłości należy zaliczyć:** umiejętność wyboru właściwych celów - zgodnych ze strategią organizacji, analizy otoczenia i wnętrza firmy, pozyskiwania i interpretowanie informacji statystycznych i finansowych, nowoczesnych technik planowania, metod organizowania, projektowania struktur, procesów i regulaminów organizacyjnych, analizę problemową i rozwiązywanie problemów organizacyjnych, myślenie



systemowe, znajomość nowoczesnych koncepcji i zasad funkcjonowania organizacji, praw ekonomiczno - gospodarczych, współpracy z partnerami zewnętrznymi, metod, technik i zasad podejmowania decyzji menedżerskich, umiejętność twórczego myślenia, projektowania systemów kontroli, decentralizacji, budowania zespołów zadaniowych, prowadzenia projektów, prognozowania przyszłości, symplifikacji złożoności rzeczywistości, skuteczności i sprawności w działaniu, kalkulacji ryzyka i kosztów itp.

**Do szczegółowych umiejętności specjalistycznych** niezbędnym nowoczesnemu menedżerowi należy zaliczyć znajomość nowoczesnych zasad, metod i technik związanych z kierowaną dziedziną w organizacji np: umiejętności inżynierskie, projektowe, techniczne, marketingowe, finansowe, zarządzania ludźmi, logistyczne, administracyjne, informatyczne, znajomość prawa, posługiwania się informatycznymi systemami zarządzania i obsługi biura, itp.

**Do umiejętności interpersonalnych** dobrego kierownika należy zaliczyć: umiejętności przywództwa (stawiania celów, pozytywnego przykładu i pociągania za sobą innych), stosowania stylów kierowania, motywowania, negocjacji, rozumienie zasad zachowań społecznych w organizacji i przeciwdziałania negatywnym postawom (np. stereotypy, nieracjonalność, partykularyzm zachowań ludzkich), znajomość zasad wpływu społecznego i obrony przed manipulacjami, asertywność, umiejętność komunikacji interpersonalnej (słuchania i przekazywania informacji), umiejętność rozumienia, interpretacji i wyjaśniania zmian otaczającej rzeczywistości, budowania morale i kształtowanie właściwych postaw, trening (coaching) i szkolenie, rozwiązywanie konfliktów, wspieranie emocjonalne i wzbudzanie zaangażowania, wzbudzanie entuzjazmu, delegowanie uprawnień, umiejętność przekonywania i egzekwowania poleceń, pobudzania inicjatywy i innowacyjności, kształtowanie własnego autorytetu itp. W tych też kierunkach powinny kształcić przeszłych menedżerów współczesne szkoły biznesu.

Ciekawym postulatem umiejętności interpersonalnych nowoczesnego menedżera jest koncepcja K. S. Camerona i D.A. Whetten'a.<sup>34</sup> W oparciu o badania efektywności kierowania amerykańskich menedżerów przedstawili oni listę umiejętności osobistych i umiejętności kierowania grupą, które powinien posiadać dobry kierownik i których można się nauczyć w trakcie treningów i szkolenia. Do umiejętności tych należą: doskonalenie samoświadomości, kierowanie stresem, twórcze rozwiązywanie problemów, ustanawianie wspierającej komunikacji, zdobywanie władzy i wpływu, kierowanie konfliktami, skuteczne delegowanie, motywowanie innych, grupowe podejmowanie decyzji.

<sup>34</sup> Por. A. Rakowska, *Zrozumieć aby kierować. Umiejętności współczesnego menedżera* (1), ed. cit., s. 24-25 za D.A. Whetten, K.S. Cameron *Developing management skills*, Glenview, Scott, Foresman, 1984.

Aby prawidłowo wywiązać się z postawionych przed nim zadań oraz wykorzystać swoją wiedzę i umiejętności, nowoczesny menedżer powinien posiadać następujące cechy osobowości: talent kierowniczy, intuicję, inteligencję, asertywność, odporność na stres, empatię, prawość, postępowanie etyczne, kreatywność, innowacyjność, umiejętność holistycznego postrzegania spraw, zdolności analityczne, zdolności syntetyzowania, symplifikacji złożoności, szacowania i kalkulacji, improwizacji, obiektywizm, sprawiedliwość, sympatyczność, opanowanie, zdecydowanie, wytrwałość, automotywację, otwartość na doświadczenia i nowości, potrzebę uczenia się, osiągnięć i rozwijania osobowości, komunikatywność, znajomość języków obcych, autorytet osobisty, zdrowie, odporność na zmęczenie, zdolność do ponoszenia ryzyka i pokonywania niepewności.

Wsparcie przedstawionych umiejętności wysoce pozytywnymi cechami osobowości oraz warunkami życia prywatnego, pomoże menedżerowi o wysokim poziomie przymiotów osobistych spełnić w nowoczesnej organizacji pokładane w nim, niełatwe nadzieje.

### **Podsumowanie**

W XXI wieku wymagania stawiane menedżerom będą wzrastać. Aby sprawnie wywiązać się z ról i zadań jakie wykreują się dla nich w nowej rzeczywistości, menedżerowie przyszłości powinni posiadać szczególne, wysokie kwalifikacje i predyspozycje. Jak pokazują różnorodne badania, w dzisiejszym świecie samo doświadczenie już nie wystarczy. Istnieje zatem konieczność specjalistycznego kształcenia się i rozwijania swoich cech osobowości w kierunku nowoczesnych kompetencji menedżerskich.<sup>35</sup> W związku z tym, w jakim kierunku powinni się kształcić nowocześni menedżerowie oraz jakie powinni posiadać predyspozycje osobowościowe? Odpowiedź na to pytanie, na tle modeli i uwarunkowań funkcjonowania organizacji przyszłości, została przedstawiona w niniejszym artykule.

### **Literatura:**

1. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2001.

<sup>35</sup> Por. badania determinant sprawności kierowania w: A. Pluta *Uwarunkowania sprawności pracy kierowniczej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach transformacji systemowej*, autoreferat rozprawy doktorskiej, Poznań 2002.

2. Ficoń K., *Kierowanie działalnością logistyczną za pomocą technologii wirtualnych* [w:] materiały zbiorcze I Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pt. *Kształcenie menedżerów organizacji funkcjonujących w społeczeństwie informacyjnym, postindustrialnym*, „Edukacja” Wyższa Szkoła Zarządzania, Wrocław 2000.
3. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.
4. Karpowicz E., *Menedżerowie w nowych rolach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2002, nr 2.
5. Kisielnicki J., *Wirtualna organizacja - przyszłość biznesu*, „Manager”, 2000, nr 1.
6. Krupski R., *Współczesne koncepcje organizacji a zarządzania kadrami* [w:] *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, tom II, pod. red. Z. Janowskiej, Łódź 2000.
7. Kwiatkowska L., *Organizacje wirtualne - wybrane aspekty*, EiOP, 1999, nr 10.
8. Listwan T., *Polski menedżer w perspektywie międzynarodowej* [w:] *Psychologiczne czynniki sukcesu w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. S. Witkowskiego, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996.
9. Markiewicz K., *Zarządzanie sobą. Nowy wizerunek polskiego menedżera*, „Personel”, 1998, nr 2.
10. Mikuła B., *Teoretyczne kierunki w kształtowaniu przedsiębiorstwa przyszłości* [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, praca zbiorowa, pod. red. B. Godziszewskiego, M. Haffera i M. Stakiewicza, Toruń 2001.
11. Nogalski B., Śniadecki J., *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. OPO, Bydgoszcz 2001.
12. Penc J., *Decyzje menedżerskie - o sztuce zarządzania*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2001.
13. Penc J., *Kierowanie w przedsiębiorstwie przyszłości a nowy wizerunek menedżera* [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości*, praca zbiorowa pod red. M. Haffera i S. Sudoła, Toruń 1999.
14. Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wyd. „Menedżer”, Łódź 2000.
15. Prahalad Ch. K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku* [w:] *Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa pod. red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha i R. Beckharda, Warszawa 1998.
16. *Przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa pod red. W. Grudzewskiego i I. Hejduk, Warszawa 2001.
17. Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.

18. Rakowska A., *Zrozumieć aby kierować. Umiejętności współczesnego menedżera* (1), „Personel”, 2002.
19. Sajkiewicz Z., *Organizacja i kierowanie*, Poltext, Warszawa 2000.
20. Schein E.H., *Przywództwo a kultura organizacji* [w:] *Lider przyszłości*, praca zbiorowa pod. red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha i R. Beckharda, Warszawa 1997.
21. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wyd. ABC, Warszawa 1998.
22. Warnecke H., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999.
23. Whetten D.A., Cameron K.S., *Developing management skills*, Glenview, Scott, Foresman, 1984.
24. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. A. K Koźmińskiego i W. Piotrowskiego Warszawa 1998.
25. Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

M/İM4 LEKO-SIMIC  
FACULTY OF ECONOMICS OSIJEK

## XL BRANDING AS A VALUE-ADDING ACTIVITY IN INTERNATIONAL MARKETING

### Introduction

If we accept the concept of a company as a „value chain” composed of a series of distinct value creation activities then surely branding is one of the primary activities in this value creation process. Strategy and business management not only of large and well-known companies like Nike, Microsoft or Benetton, but recently also of the growing number of small and medium size companies that do business on international market, is based on the idea that they do not produce products and that what consumers are attracted to are not products and their function and utility, but their image. The best way to create and develop the product image is through product branding, which enables target consumer groups not only to choose and buy certain brand products, but also to free willingly promote them by just using them.

Although investments in creation and maintenance of the product brand are extremely expensive, the majority of companies consider that only brand products are able to ensure long-term consumer's loyalty and therefore these investments in today's situation of keen international competition are considered profitable for a wide range of consumer goods.

The main goal of this paper is to determine the value of branding as a strategic activity on international market.

## 11.1. Product brands

The American Marketing Association defines brand as a „name, term, sign, symbol or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or a group of sellers and to differentiate them from those of competitors".<sup>2</sup>

There are different kinds of brands. In the context of international marketing the most important kinds of brands are private brands, which are being developed by distributors or other intermediaries parallel with the growth of international distribution channels, international brands that are internationally known but adapted to different consumer's tastes and preferences and global brands that are standardized to the highest level all over the world. Brands that are created on the basis of their geographical origin are also gaining importance on the international market as well as so called regional brands that are focusing on market niches.

### 11.1.1. Brand development

Historical findings that go as far back as to old Egypt, Greece or Rome and their analysis clearly show that the salesmen in those times very trying hard to ensure and guarantee quality of their products by marking them with certain symbols, which could be defined as forerunners of primitive branding.

A large number of today's traditional international brand products were created at the turn of 19<sup>th</sup> to 20<sup>th</sup> century: Pelikan pens (1863), Odol mouthwash (1893), Jacobs Coffee (1895), Persil detergents (1907), Nivea cosmetics (1913), etc. Ever since then, the general importance of brand products in the international market has been constantly growing.

One of the reasons for that is the fact that brand assets can and do create value for company in international market by:<sup>3</sup>

<sup>2</sup> C. Lin et al., *A Study of Market Structure: Brand Loyalty and Brand Switching Behavior for Durable Household Appliances*, *International Journal of Market Research* 43:3, Summer/Autumn 2000, pp.277-301.

<sup>3</sup> D.A. Aaker, *The Value of Brand Equity*, *Journal of Business Strategy*, 13, July 1992, pp.27-32.

- enhancing the efficiency and effectiveness of marketing programs,
- providing higher margins for products by permitting premium pricing and reducing reliance on promotions,
- strengthening brand loyalty by increasing consumer satisfaction and providing reasons to buy the product,
- providing platform for growth by brand extensions, and
- giving leverage in the distribution channel.

These characteristics and possible contributions to company's success in international market which is marked by constantly growing competition and demanding consumer requirements make branding one of the key factors of company survival in international market.

## 11.2. Brand value analysis

There are few factors that contribute to the success of the brands in comparison with no-name products:

- a) brand awareness
- b) brand image, and
- c) brand performance

Brand awareness means that consumers recognize brand products, very often by some of its characteristics: symbol (Mercedes star), packaging (Coca-cola bottle), specific color (Milka lila), etc. They also remember, recognize and accept advertisements and other promotional activities much more than in case of no-name products. This familiarity with the product enables its specific positioning and its location at the point of sale.

Brand image comprises the emotional value of the brand. This emotional value provides a rather high level of consumer trust and loyalty towards the product value, specific audio and visual experience of a brand and finally, the feeling of prestige and distinction in certain consumer segments is being created.

Brand performance comprises product quality and safety, design and utility, and its availability, which all result from consumers' experience with a certain brand product.

These three characteristics are key factors in creation of brand competitive advantage. Different marketing activities enable each of these elements to be intensified in a certain time period. Their relative importance changes over time, i.e. as product life cycle changes.

Majority of marketing experts today agree that brands give rather large amount of immaterial value added to a product.<sup>4</sup> But, what are the concrete assumptions underlying such view of the brand? How does the brand product differentiate from the competition?

Generally speaking, brands are usually evaluated from two different aspects: marketing and management. Marketing aspects of brand evaluation are based upon:

- determination of brand success factors
- dynamic brand monitoring, and
- growing power of middlemen and their impact on brand development.

Management aspects of brand evaluation consider the following:

- buying and selling of brands, i.e. companies with brand products
- brand licensing, and
- regulation of brand piracy, etc.

In a society that is based upon intellectual power, as it is the today's' developed world, the perception means everything. Brands can and do add an enormous value to the product and the company. Some examples are given in table 11.1.

*Table 11.1.*

*Value of brands*

| <b>BRAND</b> | <b>VALUE (billions US\$)</b> |
|--------------|------------------------------|
| Coca cola    | 47,99                        |
| Marlboro     | 47,64                        |
| IBM          | 23,70                        |
| McDonalds    | 19,94                        |
| Disney       | 17,07                        |
| Sony         | 14,46                        |
| Kodak        | 14,44                        |
| Intel        | 13,27                        |
| Gillette     | 11,99                        |
| Budweiser    | 11,99                        |

*Source: Financial World, Sept.-Oct.1997.*

<sup>4</sup> G. Schwieger, R. Frieders, *Der Wert der Marke*, Marketing Praxis, Verlaggruppe Handelsblatt, Duesseldorf, 1988, pp. 152-158.



Brand equity is a common measure of a brand value. It has been created since customers react differently to marketing of different brands. They do so because they have different knowledge of different brands: different perceptions, preferences and thus behavior. Although it is difficult to justify when considering the short-term financial outlook, brand equity generates considerable value for a company in a long term. Brand loyalty is the key consideration when placing a value on a brand, because a loyal customer base can be expected to generate predictable sales and profits.

Brand equity can be measured indirectly, by measuring equity sources, i.e. brand awareness and brand image, and directly, by measuring benefits of brand equity. The benefits of brand equity are the following:<sup>5</sup>

- higher loyalty
- lower vulnerability to competitor's marketing activities
- higher margins
- lower price elasticity of demand
- higher support and cooperation with distribution channels
- higher efficiency of marketing communications
- licensing opportunities
- possibilities for brand line stretches.

Determination of a brand value is usually a combination of direct and indirect measurement processes.

In other words, these measurement methods will show whether the brand is the market leader or the market follower, indicate whether trends in consumer fashion are likely to affect brand performance, and define the intensity of customer loyalty and thus create the long-term demand stability.

However, all these methods are more or less a guess, and not completely reliable. It is important to realize that there is no brand value without a strategy and organization to support it.

### **11.3. International branding - problems and challenges**

A growing number of people today do not identify and define themselves by religion, politics, social class or ethnic group, but increasingly by the set of brands they own and can present in public: clothes and watches they wear, cars they drive, drinks they consume, etc.

<sup>5</sup> K.L. Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, NJ: Prentice Hall, 1998, pp.50-53.

The „explosion" of international branding was enabled by global communications, free movement of people and goods, and international trade. The globalization theory from the 1980ies has enhanced the view of globally standardized needs and preferences and thus products.

The world market today is „overcrowded" with products of the same or similar quality and hability, which is a necessary prerequisite for entering majority of foreign markets. Most products of the same price level are composed of mainly same characteristics. Therefore, companies that want to pursue the strategy of higher prices have to find alternatives for their product differentiation. One of the most popular alternatives is to build brand identity that represents a certain point of view or even value system that consumers can and want to identify with. However, it is a long and expensive process, especially on the international market where the brand identity can vary to a large extent from one market to another. For example, Levi's jeans in the USA are viewed as a rather simple mass product intensively sold at competitive prices through number of different channels. The best- known model 501 is sold at 25 - 35 US\$. But, in the same product in Great Britain has a designer's status and is sold through exclusive channel for a double price.<sup>6</sup>

An international or global brand is the one that is perceived to reflect the same set of values worldwide. The marketer in the process of global branding has to provide a set of information about physical attributes, the style and the character of a brand and they have to evoke similar emotions in customers. Physical attributes tell customers how well does the product perform, how competitive it is, etc. Its acceptance will depend on local market conditions and culture and therefore it often requires adaptations. Style, i.e. how the physical attributes message is delivered is even more rooted in the culture. For example, it is known that Germans want hard facts, Latin cultures are inclined to imagery, while Asians are sensitive to symbolism, etc.<sup>7</sup> The backbone of the global branding strategy is the character communication. It requires a clear idea about set of values to be linked to the brand. It has to be globally accepted and consistently pursued through adequate organization.

One of the very familiar problems to any company that has tried to develop a brand for international market is the choice of brand name. It has to be chosen very carefully and satisfy a whole set of criteria: it has to be:

<sup>6</sup> M. Rehor, *Devalvacija globalne marke*, Privredni vjesnik, 28.5.2001, pp.24.

<sup>7</sup> J.R. Chevron, *Global Branding: Married to the World*, International Parallels Quarterly, 11/95.

- internationally acceptable
- culture free
- distinct and easily recognizable
- legally available
- not subject to local restrictions.

It can and it often does serve as an advertisement in its own right and a means for arousing a set of emotions as well as mental images in consumers.

Brand positioning can also be tricky in international marketing. The main issue here is whether to attempt to position the brand similarly in all foreign markets or differently in different markets. The decision will depend on numerous factors:<sup>8</sup>

- the degree of direct and immediate substitutability between the advertised product and locally supplied brands;
- the scope of the product's appeal: whether it sells to the broad cross-section customers or only within small market niches;
- the extent to which to product's selling points are perceived similarly in different markets;
- whether the product fulfills the same customer needs in different markets;
- whether the brand name and/or its features need to be altered for different markets.

Although the similar brand positioning in different markets has a number of advantages such as standardization of advertising and pricing, easier market research and monitoring, and concentration of creative efforts, in situations of strong tendencies of national stereotyping, ethnocentrism or availability of excessive creative possibilities in promotion on some of the markets, differentiation in brand positioning is suggested.

Another specific problem in international brand creation for a number of countries (for example, all of Central and Eastern Europe) can be and often is the country of origin effect. The research of a several years ago proves that a country of origin has a rather strong impact on consumers' buying decision-making - consumers usually have certain stereotypes about country of origin and products they make, either positive or negative. If the stereotypes are

negative, the perceived brand value for a product coming from that country will be very low.<sup>9</sup>

In order to adjust to specific foreign markets, producers and distributors make a common mistake of adapting brand features that need to be standardized and thus cause brand erosion. For example, price discounts for brand products may confuse consumers to the extent that they lose perception of the product, i.e. brand value.

The last but not least problem appears in connection with protection of intellectual property rights. Companies spend enormous amounts of money on R&D, design and formulas as well as on the establishment of a brand name to symbolize product's quality and differentiate it from competition and create brand. These features, called the intellectual property, is often the most valuable company asset, as it can be seen in Table 1. And yet counterfeiting and pirating, especially of international brands can significantly decrease the value of these assets. It is estimated that the lost value of brand products due to counterfeiting and piracy in the late 1990's was about 800 millions US\$.

### Conclusion

Brands succeed because customers perceive them as having value over and above of the equivalent product, or value in excess of its price. They do that if the product, i.e. the producer manages to sell the idea that his brand is a synonym for a certain point of view or value system.

In today's world of global supply, demand and information availability, the long-term value of any business on international market is based upon brand building and maintenance. Despite the mentioned problems that companies are faced with when trying to develop international brands, this task is one of the main challenges in today's increasingly turbulent international market and a key to consumer loyalty, long-term survival and growth.

\\* ^ £/

<sup>9</sup> M. Leko-Simic, *Hrvatsko gospodarstvo u uvjetima otvorenog tržista -uspjesnost inozemnih proizvoda na hrvatskom tržištu i marketing implikacije za hrvatsko gospodarstvo*, Conference on Market Democracy in Croatia - Situation and Prospects, Varazdin. October, 2002, pp.209-217.

**References:**

1. Aaker D.A., *The Value of Brand Equity*, Journal of Business Strategy, 13, July 1992.
2. Bennet R., *International Business*, Prentice Hall, London 1999.
3. Chevron J.R., *Global Branding: Married to the World*, International Parallels Quarterly, 11/95.
4. Hill C.W., *International Business*, Irwin McGraw Hill 2001.
5. Keller K.L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, New Jersey 1998.
6. Leko-Simic M., *Hrvatsko gospodarstvo u uvjetima otvorenog trzista - uspješnost inozemnih proizvoda na hrvatskom trzistu I marketing implikacije za hrvatsko gospodarstvo*, Conference on Market Democracy in Croatia - Situation and Prospects, Varazdin, October 2002.
7. Lin C. et al., *A Study of Market Structure: Brand Loyalty and Brand Switching Behaviour for Durable Household Appliances*, International Journal of Marketing Research, 43:3, Summer-Autumn 2000.
8. Rehor M., *Devaluacija globalne marke*, Privredni vjesnik, May 28, 2001.
9. Schweiger G., Frieders R., *Der Wert der Marke*, Marketing Praxis, Verlaggruppe Handelsblatt, Duesseldorf 1998.



**WYŻSZA SZKOŁA ADMINISTRACJI I BIZNESU  
W GDYNI**

**81-303 Gdynia, ul. Kielecka 7**

**tel. (0-58) 661 28 00**

**fax. (0-58) 621 12 70**

**ISSN 1428-7889**