

AZ

ARZĄDZANIA

MANAGEMENT

AKADEMIA
ACADEMY OF

Tom 1 ▶ Numer 1 ▶ 2017 ▶ ISSN 2544-512X
Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej



POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA

KWARTALNIK WYDZIAŁU INŻYNIERII ZARZĄDZANIA



AKADEMIA ZARZĄDZANIA

Numer 1(1) 2017

ACADEMY OF MANAGEMENT

Quarterly Journal of the Faculty of Engineering Management

Volume 1, Issue 1

POD REDAKCJĄ

JOANNY SZYDŁO, DANUTY SZPILKO

Białystok 2017

Kolegium Redakcyjne

Redaktor naczelny: dr hab. Joanna Moczydłowska, prof. nzw.

Zastępcy redaktora naczelnego

- **ds. merytorycznych:** dr Urszula Widelska

- **ds. organizacyjnych:** dr Joanna Szydło

- **ds. wydawniczych:** dr Danuta Szpilko

Sekretarz naukowy: dr Łukasz Nazarko

Sekretarz techniczny: mgr Aleksandra Gulc

Rada Naukowa

dr hab. Agnieszka Bitkowska, prof. nzw. (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie), dr hab. Jacek Brdulak, prof. nzw. (Szkoła Główna Handlowa), dr hab. Wiesław Ciechomski, prof. nzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu), dr hab. inż. Joanna Ejdys, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. inż. Katarzyna Halicka (Politechnika Białostocka), dr hab. Elżbieta Jędrych, prof. nzw. (Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie), dr hab. Jacek Kopeć, prof. nzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), dr hab. Anna Korombel, prof. nzw. (Politechnika Częstochowska), dr hab. Zbigniew Korzeb, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), prof. dr hab. Bolesław Kuc (Społeczna Akademia Nauk w Warszawie), dr hab. Aleksandra Laskowska, prof. nzw. (Uczelnia Łazarskiego), dr hab. inż. Wiesław Matwiejczuk, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Grażyna Michalczuk, prof. nzw. (Uniwersytet w Białymstoku), dr hab. Joanna M. Moczydłowska, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), prof. n. ekon. i n. tech. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko (Politechnika Białostocka), prof. Volodymyr Onyshchenko (Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Ukraina), dr hab. Jerzy Paszkowski, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Wiesław Tadeusz Popławski, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Błażej Prusak, prof. nzw. (Politechnika Gdańska), prof. dr hab. Zbigniew Ścibiorek (Wyższa Szkoła Wojsk Lądowych we Wrocławiu), dr hab. Elżbieta Szymańska, prof. nzw. (Politechnika Białostocka), dr hab. Elżbieta Weiss, prof. nzw. (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie), dr Laima Jeseviciute-Ufartiene (Kauno Kolegija, Litwa), dr inż. Arkadiusz Jurczuk (Politechnika Białostocka), dr Lienite Litavniece (Rezekne Academy of Technologies, Łotwa)

Adres Redakcji

Akademia Zarządzania

Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej

ul. Ojca S. Tarasiuka 2; 16-001 Kleosin-Białystok

tel. 85 746 98 28; e-mail: wiz.az@pb.edu.pl

<http://www.wz.pb.edu.pl/akademiazaradzania>

Wersją pierwotną (referencyjną) czasopisma „Akademia Zarządzania” jest wersja zamieszczona na stronie <http://www.wz.pb.edu.pl/akademiazaradzania>

ISSN 2544-512X

Publikacja nie może być powielana i rozpowszechniana w jakikolwiek sposób bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich.

Projekt okładki: EkoPress

Redakcja językowa: dr Joanna Szydło, dr Urszula Widelska

Redakcja techniczna i skład: dr Danuta Szpilko

SPIS TREŚCI

TEORIA I PRAKTYKA ZARZĄDZANIA

Iwona Mendryk, Arkadiusz Tor	6
Kierownicy wobec zarządzania różnorodnością – wyniki badań pilotażowych	
Marta Wiącek	23
Zarządzanie zmianą – aspekty psychospołeczne	
Dorota Jegorow, Arletta Jegorow	35
Powiązania osobowe gremiów zarządczych i nadzorczych powstających na gruncie sektora pozarządowego	
Bogumiła Powichrowska, Monika Wojtas	54
Konflikty w przedsiębiorstwach rodzinnych jako wyraz kryzysu w zarządzaniu	

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Joanna M. Moczydłowska, Ewelina Pycz	73
Uwarunkowania przedsiębiorczości studentów (na przykładzie studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej)	

POGRANICZA ZARZĄDZANIA

Katarzyna Ciura	90
Regionalizm – wybrane zagadnienia teoretyczne	

Z BADAŃ MIĘDZYNARODOWYCH

Nelia Volkova, Valeria Volkova, Yuliia Khudolii	108
Estimating credit risks impact on economic security of a bank	

RECENZJE I WAŻNE WYDARZENIA NAUKOWE

Bolesław Rafał Kuc	125
Recenzja monografii pt. „Najnowsze trendy w zarządzaniu ryzykiem – apetyt na ryzyko, ryzyko personalne, ryzyko w procesach biznesowych” autorstwa Agnieszki Bitkowskiej, Anny Korombel i Joanny Moczydłowskiej wydanej przez Politechnikę Częstochowską	

CONTENTS

THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

Iwona Mendryk, Arkadiusz Tor	6
Managers vs. diversity management – results of pilot studies	
Marta Wiącek	23
Management of changes in organization – psychological and social problems	
Dorota Jegorow, Arletta Jegorow	35
Personal relationships of managerial and supervisory bodies created on the ground of non-governmental sector	
Bogumiła Powichrowska, Monika Wojtas	54
Conflicts in family businesses as an expression of crisis in management	

ENTREPRENEURSHIP

Joanna M. Moczydłowska, Ewelina Pycz	73
The conditioning of students' enterprise (on the example of the students of Faculty of Management at Białystok University of Technology)	

BORDERLINE MANAGEMENT

Katarzyna Ciura	90
Regionalism – selected theoretical issues	

FROM INTERNATIONAL RESEARCH

Nelia Volkova, Valeria Volkova, Yuliia Khudolii	108
Estimating credit risks impact on economic security of a bank	

REVIEWS AND IMPORTANT SCIENTIFIC EVENTS

Bolesław Rafał Kuc	125
Review of monograph “Recent trends in risk management - risk appetite, personal risk, risk in business processes” by Agnieszka Bitkowska, Anna Korombel and Joanna Moczydłowska published by Czestochowa University of Technology	

TEORIA I PRAKTYKA ZARZĄDZANIA

THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

Kierownicy wobec zarządzania różnorodnością – wyniki badań pilotażowych

Iwona Mendryk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny

e-mail: iwona.mendryk@poczta.umcs.lublin.pl

Arkadiusz Tor

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny

e-mail: tor.arkadiusz@gmail.com

Streszczenie

Zarządzanie różnorodnością cieszy się coraz większą popularnością wśród teoretyków i praktyków zarządzania. W większości publikacji dominuje pogląd, że stworzenie planów, programów i procedur oraz kreowanie kultury wsparcia różnorodności może stać się remedium na problemy w zarządzaniu zasobami ludzkimi wynikających z postępującej, wraz ze zmianami demograficznymi, społecznymi, technologicznymi, kulturowymi, heterogeniczności siły roboczej. Celami artykułu są: próba syntezy informacji na temat zarządzania różnorodnością, ocena stanu wiedzy kierowników i prezentacja ich opinii na temat celowości, możliwości i ograniczeń implementacji narzędzi zarządzania różnorodnością.

Słowa kluczowe

różnorodność, zarządzanie różnorodnością, kierownicy

Wstęp

Otoczenie współczesnych organizacji to niekończąca się seria zmian w sferze społecznej, gospodarczej oraz technologicznej. Przedsiębiorstwa w związku z tym muszą skupiać się na poszukiwaniu i identyfikacji czynników, które mogłyby zapewnić im przewagę konkurencyjną, co staje się coraz trudniejsze przy tak dynamicznie zmieniających się warunkach. Główne trudności, związane z przystosowaniem się do istniejących realiów, są wynikiem przede wszystkim mało elastycznych

struktur oraz problemów ze zmianą sposobu myślenia ludzi w przedsiębiorstwach, którzy nie nadążają za zachodzącymi w otoczeniu zmianami i nie są do nich przygotowani.

Zmiany w otoczeniu oraz wewnątrz organizacji muszą iść w parze ze zmianami w myśleniu o celach i sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Znaczenia nabiera kwestia odpowiedzialności przedsiębiorstw wobec otoczenia oraz pojawiają się pytania o możliwości dostosowywania się do szybko zmieniających się warunków. Oczekiwania społecznego otoczenia przedsiębiorstwa związane są coraz bardziej z koncepcją odpowiedzialnego biznesu. Na znaczeniu zyskuje społeczna funkcja działania przedsiębiorstw oraz umiejętność pogodzenia oczekiwań różnorodnych grup interesu. Jednym z problemów, coraz powszechniej podnoszonym w piśmiennictwie z zakresu zarządzania organizacjami i zarządzania kapitałem ludzkim jest, szeroko rozumiana, różnorodność siły roboczej w organizacji oraz możliwości jej wykorzystywania w zarządzaniu.

Celami artykułu są: próba syntezy informacji na temat zarządzania różnorodnością, ocena stanu wiedzy kierowników i prezentacja ich opinii na temat celowości, możliwości i ograniczeń implementacji narzędzi zarządzania różnorodnością.

1. Przesłanki zarządzania różnorodnością

Różnice między ludźmi od zawsze budziły zainteresowanie naukowców, reprezentantów różnych nauk społecznych. Na gruncie psychologii, socjologii, pedagogiki czy antropologii wypracowano szereg teorii wyjaśniających przyczyny i wskazujących na skutki różnic wewnątrz – i międzyosobniczych. W zarządzaniu, a szczególnie w obszarze badań skoncentrowanych na zachowaniach organizacyjnych starano się raczej wypracować wskazówki dotyczące sposobów unifikacji zachowań pracowników. Silnie sformalizowane i scentralizowane organizacje potrzebowały konformistycznych, a przez to przewidywalnych zasobów ludzkich. Zmiany w otoczeniu organizacji: techniczne, technologiczne, społeczne i demograficzne spowodowały konieczność, często radykalnej, zmiany podejścia do zarządzania coraz bardziej zróżnicowaną siłą roboczą. Wśród czynników, które mają znaczący wpływ na zainteresowanie różnorodnością pracowników wymienić należy: aktualne trendy demograficzne, rozwój techniki i procesów technologicznych, trendy w rozwoju procesów rynkowych, zwiększającą się świadomości ludzi na temat humanitarnego podejścia do drugiego człowieka, coraz powszechniej wyrażane oczekiwanie społecznego zaangażowania organizacji i implementacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu, efekt „zmniejszającego się świata” spowodowanego coraz szybszym przepływem informacji, oraz wielu innych.

Główne trendy demograficzne, które mają miejsce w Polsce (i nie tylko, bo zmiany te obserwowane są we wszystkich krajach Unii Europejskiej) to przede wszystkim: stale zwiększająca się liczba osób w wieku poprodukcyjnym i równoległe spadki liczby ludności w wieku produkcyjnym. Według danych z szacunkowej prognozy ludności na lata 2014-2050, opracowanej przez GUS, ludność w wieku produkcyjnym będzie systematycznie maleć, a mediana wieku ludności wzrośnie z 39,1 lat (2013 r.) do 52,5 w roku 2050 [GUS, 2014]. Ponadto prognozuje się postępujący wzrost średniej długości życia. Stanowić to może znaczny problem nie tylko dla systemów zabezpieczenia społecznego ale również dla rynku pracy, oferującego coraz mniejsze możliwości pozyskiwania młodych wiekiem pracowników. Pracodawcy będą musieli zmierzyć się z koniecznością sięgania po pracowników starszych wiekiem i wprowadzać rozwiązania uwzględniające mocne strony i ograniczenia starzejących się zasobów ludzkich. Często podnoszonym problemem jest wypracowanie rozwiązań umożliwiających międzypokoleniowy transfer wiedzy i zapobieganie konfliktom wynikającym z różnic międzygeneracyjnych.

Strukturę zatrudnienia zmienia również wysoka aktywność edukacyjna i zawodowa kobiet. W połączeniu ze zmianami we wzorcach płodności i małżeństwa, XXI wiek niejednokrotnie bywa określany mianem „wieku kobiet” [van de Kaa za: Jamka, 2013, s. 140] – samodzielnych, nastawionych na samorealizację i sukcesy zawodowe.

Kolejną ważną przesłanką dla rozważań nad zarządzaniem różnorodnością są procesy migracyjne ludności. Swoboda przemieszczania się w połączeniu z poszukiwaniem lepszych warunków życia sprzyjają podejmowaniu aktywności na międzynarodowym, a nawet globalnym rynku pracy zarówno przez pracodawców jak i pracobiorców. Tak więc organizacje jednoczą w swoich szeregach przedstawicieli różnych narodowości i różnych kultur, co stwarza konieczność tworzenia takich procedur i takiej kultury organizacyjnej, które zapewnią środowisko umożliwiające podejmowanie satysfakcjonującej współpracy mimo różnic. Współpracy ponad narodowej i pracy w środowisku mocno zróżnicowanym kulturowo sprzyjają również rozwój techniki i technologii. Umożliwiają i ułatwiają one komunikację, ale twarzą również środowisko pracy wymagające e-umiejętności, właściwych raczej dla młodszych wiekiem pracowników.

Warto również wspomnieć o normach prawnych Unii Europejskiej, a co za tym idzie państw członkowskich, w zakresie przeciwdziałania jakimkolwiek formom dyskryminacji. W polskim Kodeksie pracy, w art. 18^{3a} § 1. wskazano, że: *„Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu pod-*

noszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także bez względu na zatrudnienie na czas określony lub nie określony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy” [Ustawa..., art. 18].

Podsumowując można stwierdzić, że zarówno piśmiennictwo fachowe jak i publicystyczne oraz pobieżna nawet obserwacja rzeczywistości pozwalają sformułować szereg argumentów uzasadniających zainteresowanie zarządzaniem różnorodnością.

2. Zarządzanie różnorodnością

Pierwsze rozważania dotyczące idei zarządzania różnorodnością pojawiły się w latach 60. XX wieku w USA w związku z legislacją antidyskryminacyjną. Wprowadzono wówczas zmiany w prawie, których celem była ochrona mniejszości etnicznych oraz równoprawne traktowanie kobiet. Pierwotnie, mówiąc o różnorodności ograniczano się jedynie do kwestii związanych z rasą i pochodzeniem etnicznym oraz z płcią. Później zauważono, że rozpatrując różnorodność jedynie w tych wymiarach, nie wyczerpuje się w pełni znaczenia tego słowa, gdyż istnieje wiele innych cech, które determinują różnice między ludźmi. A zatem w szerszym ujęciu „*różnorodność to wszystkie aspekty, w których ludzie się różnią i są podobni, zarówno te widoczne, jak: płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność, jak i niewidoczne: orientacja seksualna, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, postawy życiowe, style życia, style uczenia się itd.*” [Branka, Zielińska, 2008, s. 4]. Różnorodność siły roboczej obejmuje dużą listę czynników, które różnicują pracowników takich jak wiek, płeć, stan małżeński, status społeczny, stopień niesprawności, orientacja seksualna, religia, osobowość, wartości morale, kultura (wierzenia, postrzeganie świata) [Kossek i in., 2005, s. 54]. Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji można więc analizować, opierając się na:

- pierwotnych elementach tożsamości, takich jak: rasa, płeć, orientacja seksualna, narodowość, wiek;
- wtórnych elementach tożsamości: stan cywilny, status rodzinny poziom wykształcenia, wartości i przekonania, klasa społeczna, miejsce zamieszkania, język, religia;
- czynnikach organizacyjnych, tj.: pozycji w hierarchii i formie zatrudnienia, stażu pracy, przynależności do związków zawodowych [Wziątek-Staśko, 2013, s. 23-24].

W literaturze przedmiotu brak jednoznacznej i powszechnie przyjmowanej definicji różnorodności. Badacze konstruują więc własne określenia na potrzeby prowadzonych badań, zajmując się najczęściej jednym z czynników różnicujących. Analiza tekstów dokonana przez Jacksona i współpracowników [2003, s. 804-805] wykazała, że około połowa badaczy (51%) zajmuje się tylko jedną zmienną, np. płcią albo wiekiem, co czwarty (25%) interesuje się więcej niż jedną cechą. Wiek, płeć i pochodzenie etniczne jako wskaźniki zróżnicowania pojawiły się odpowiednio w 38%, 23% i 14% analizowanych opracowań.

Na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi pojawia się pojęcie „zarządzania różnorodnością”. W tym przypadku również można się spotkać z różnymi definicjami tego pojęcia. Jak pisze Fazlagić [2014, s. 54]: „zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) można zdefiniować jako strategię, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z cech demograficznych, społecznych i innych”. Wśród wielu określeń wskazać można te, w których nacisk położony jest przede wszystkim na równe traktowanie pracowników jak i takie, w których obok podkreślenia roli równego traktowania akcentowane jest wykorzystanie potencjału tkwiącego w zróżnicowaniu siły roboczej. Tak więc, zarządzanie różnorodnością może być rozumiane jako „[...] obejmujące polityki i praktyki, które dobrowolnie (nie z powodów prawnych) stosują organizacje po to, aby zapewnić warunki, w których wszyscy pracownicy są jednakowo traktowani” [Jackson i in., 2009, s.135], lub jako „zestaw działań w obszarze HR, które mają zachęcać do włączania wszystkich grup pracowników w działania organizacji, ze względu na konkurencyjność organizacji lub ze względu na aspekty etyczne” [Graham i in., 2008, s. 430]. Hon i Bruner [2000, s. 309, za: Klimkiewicz, 2010, s. 92] zarządzanie różnorodnością definiują jako tworzenie kultury i systemów w organizacji, mające zapewnić wszystkim pracownikom możliwość przyczyniania się do realizacji celów przedsiębiorstwa.

Analizy zarządzania różnorodnością mogą być prowadzone w oparciu o eksploatację [Klimkiewicz, 2010, s. 93]:

- poziomu świadomości w obrębie zagadnień różnorodności w życiu organizacyjnym oraz jego konsekwencji dla zarządzania przedsiębiorstwem;
- struktur, procesów i procedur w przedsiębiorstwie, w których mogą tkwić błędy prowadzące do dyskryminacji poszczególnych grup;
- zachowań, czyli odnosząc się do faktycznych postaw i zachowań pracowników oraz do celów stawianych przez organizację w obszarze zarządzania różnorodnością.

W dalszej części artykułu zaprezentowano wyniki badań kadry kierowniczej. Ich cele wpisują się w dwa z trzech obszarów wyróżnionych powyżej. Po pierwsze badania miały dać podstawę do oceny poziomu świadomości kadry kierowniczej na temat zarządzania różnorodnością. Po drugie, wykazać jakie zachowania podejmowane są przez respondentów wobec różnorodności siły roboczej.

3. Metodyka badań

Do podjęcia badań autorów skłoniły wątpliwości, które zostały przełożone na następujące pytania badawcze:

1. Jaki jest poziom wiedzy na temat zarządzania różnorodnością wśród kadry kierowniczej średniego szczebla zarządzania?
2. Czy wysoki poziom wiedzy kierowników w zakresie problematyki ZR wśród kierowników przekłada się na ilość działań podejmowanych w zakresie ZR?
3. Czy niski poziom świadomości kadry kierowniczej na temat ZR powoduje brak działań podejmowanych w tym zakresie?

Celami projektowanych badań były:

1. Weryfikacja faktycznego stanu wiedzy kierowników na temat zarządzania różnorodnością.
2. Identyfikacja powodów realizowania działań z zakresu zarządzania różnorodnością.
3. Określenie barier uniemożliwiających wprowadzenie zarządzania różnorodnością.

Dla zrealizowania tak postawionych celów badań zaprojektowano kwestionariusz ankiety, który zawierał pytania dotyczące świadomości respondentów na temat zarządzania różnorodnością oraz praktykowania tej idei w codziennej pracy. Narzędzie badawcze dystrybuowano w okresie marzec – kwiecień 2017 wśród celowo dobranej grupy kierowników.

Kryteriami doboru były: wielkość przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwa średniej wielkości), lokalizacja (obszar województwa lubelskiego), miejsce w strukturze organizacyjnej zajmowane przez potencjalnego respondenta (kierownictwo średniego szczebla). Dobór kierowników do badań opierał się na, wielokrotnie podkreślanej, w literaturze roli kierownictwa w zarządzaniu różnorodnością. Działania zarządzających powinny być ukierunkowane na kreowanie kultury organizacyjnej uwrażliwiającej na różnorodności i wspierającej tworzenie środowiska organizacyjnego przyjaznego dla zróżnicowanych zasobów ludzkich. W procesie projektowania i wdrażania takiej kultury kluczową rolę odgrywa kierownictwo każdego szczebla zarządzania. Jeżeli kierownicy są w stanie zrozumieć i uwzględnić indywidualną

sytuację życiową swoich podwładnych, a następnie przyjąć i wdrożyć wysoce elastyczne i jednocześnie zindywidualizowane rozwiązania to tym samym stają się oni kreatorami i propagatorami zarządzania różnorodnością w organizacji [Joniaková, Blštáková, 2015, s. 206].

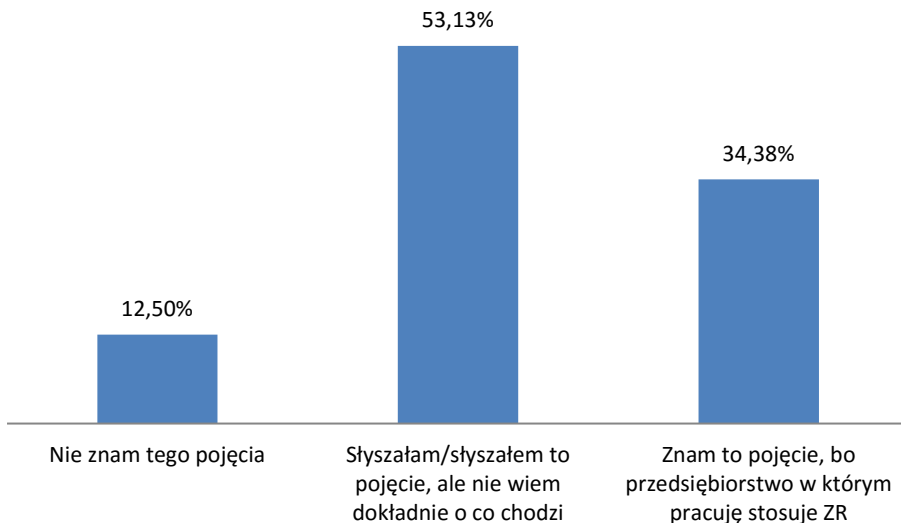
W badaniu ostatecznie uzyskano 32 poprawnie wypełnione ankiety od kierowników zatrudnionych w różnych przedsiębiorstwach. Badania miały charakter pilotażowy i uzyskane wyniki wykorzystane zostały również do weryfikacji narzędzia badawczego.

4. Wyniki badań

W badaniu wzięło udział 32 kierowników średniego szczebla zarządzania, zatrudnionych w przedsiębiorstwach średniej wielkości. Wśród badanych ponad 62% (20 osób) stanowili mężczyźni. Najwięcej osób, biorących udział w badaniu ankietowym było w przedziale wiekowym 31-40 lat (10 osób). Grupą wiekową, którą reprezentowało najmniej osób byli kierownicy do 30 roku życia. Osoby w wieku powyżej 50 lat stanowiły około 28% wszystkich ankietowanych. Staż pracy na stanowisku kierowniczym był zróżnicowany: od 1 roku (1 osoba), między 3-5 lat – 17 osób, 6 do 8 lat – 10 osób i powyżej 10 lat – 4 osoby.

Wg deklaracji respondentów, tylko trzy osoby spośród nich nie spotykają się z jakimkolwiek przejawem różnorodności w swoim miejscu pracy, 19 osób współpracuje z przedstawicielami różnych narodowości, 10 osób wskazało na religię jako czynnik różnicujący w ich środowisku pracy. Niepełnosprawność to czynnik zróżnicowania wybrany przez 14 respondentów, 2 osoby wskazały na współpracę z osobami o odmiennej orientacji seksualnej. Po 26 wskazań uzyskały: wiek i płeć jako czynniki różnicujące, z którymi mają do czynienia w codziennej pracy badani kierownicy. Tak więc można przyjąć, że respondenci doświadczają na co dzień funkcjonowania w zróżnicowanym środowisku społecznym i mają tego świadomość.

Pierwszym krokiem w postępowaniu badawczym było dążenie do zdiagnozowania poziomu wiedzy respondentów na temat zarządzania różnorodnością. Większość badanych wskazało, że zetknęła się z tym pojęciem, ale nie wie dokładnie, o co chodzi.



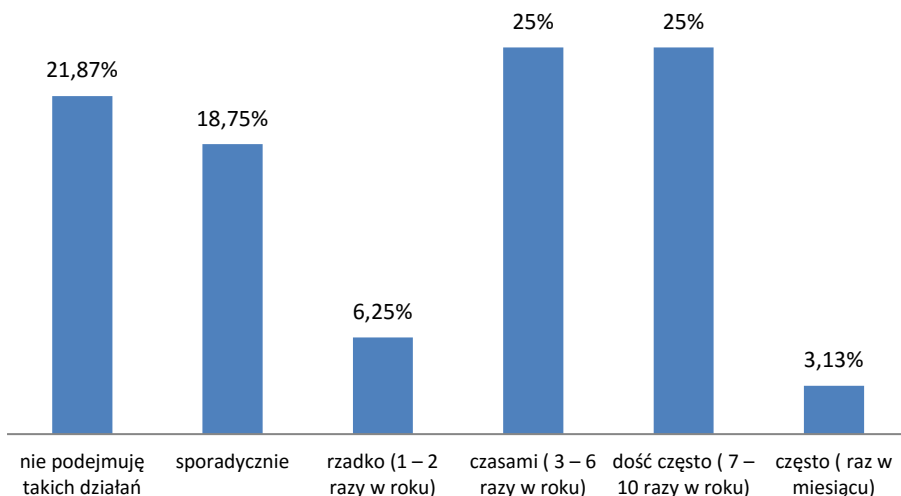
Rys. 1. Znajomość pojęcia "zarządzanie różnorodnością"

Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa badanych zna pojęcie zarządzanie różnorodnością, ale nie jest to wiedza pełna ani dokładna. Tylko 4 badanych wskazało, że pojęcie zarządzania różnorodnością nie jest im obce, bo pracują w przedsiębiorstwach, które stosują tego typu praktyki. Wśród respondentów, którzy wskazali że nie znają tego pojęcia dominują kierownicy starsi wiekiem i o dłuższym stażu pracy na stanowisku kierowniczym.

Deklaracje o braku/niepełnej wiedzy o zarządzaniu różnorodnością nie przesądzają o niepodjęciu działań z tego zakresu. Wiele działań w relacjach przełożony – podwładny może mieć charakter intuicyjny i nie być klasyfikowanych przez uczestników tej relacji jako instrument zarządzania. W związku z tym, że badani wywodzili się z przedsiębiorstw prowadzących działalność na skalę międzynarodową oraz zatrudniających obcokrajowców, zapytano o ich możliwe doświadczenia związane z różnorodnością kulturową. Ankietowani wskazali, że wykonują prace dla zagranicznych kontrahentów (19 osób) i jednocześnie, co najmniej jeden raz w związku z tym byli delegowani do wyjazdu zagranicznego i spotkania z kontrahentem. Dwoje badanych zadeklarowało, że ich przełożonym jest przedstawiciel innej kultury narodowej. Osiem osób kieruje zespołem, w którym są przedstawiciele innych kultur. Jednocześnie ponad $\frac{3}{4}$ badanych kierowników stwierdziło, że w codziennej pracy podejmują działania z zakresu zarządzania różnorodnością. Warto

tutaj przypomnieć, że ponad 50% respondentów stwierdziło, że słyszało o zarządzaniu różnorodnością, ale nie wie dokładnie o co w nim chodzi. Można przypuszczać, że część z kierowników może intuicyjnie stosować elementy zarządzania różnorodnością, nie wiedząc dokładnie na czym ono polega i nie znając tego pojęcia. Respondenci określili również jak często podejmują działania z zakresu zarządzania różnorodnością.



Rys. 2. Częstotliwość podejmowania działań z zakresu zarządzania różnorodnością

Źródło: opracowanie własne.

Działania podejmowane przez respondentów i określone jako ukierunkowane na zarządzanie różnorodnością to elastyczne/zróżnicowane podejście do pracowników, dywersyfikacja zadań w oparciu o możliwości pracownika i koordynowanie pracy zespołu by unikać konfliktów na tle różnic wiekowych. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów zaprezentowano w tabeli 1.

Tab. 1. Działania podejmowane w zakresie zarządzania różnorodnością

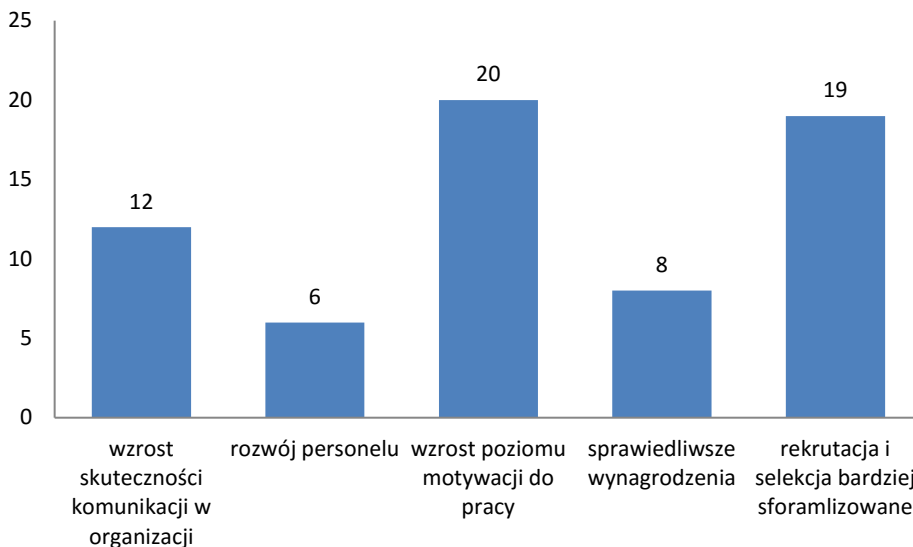
Działanie	Liczba wyborów
elastyczne/zróżnicowane podejście do pracowników	9
dywersyfikacja zadań w oparciu o możliwości pracownika	5
koordynowanie pracy zespołowej by unikać konfliktów na tle różnic wiekowych	5
dostosowanie czasu pracy np. do potrzeb matek	1

Działanie	Liczba wyborów
pozyskiwanie wiedzy dla zrozumienie odmienności	1
uwzględnianie różnic kulturowych w decyzjach zarządczych	2
wykorzystywanie doświadczenia starszych pracowników	1
dostosowanie organizacji pracy do wieku	1
brak odpowiedzi	7

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi zawarte w tabeli 1 są kolejnym dowodem na intuicyjne stosowanie w praktyce działań, które można klasyfikować jako zarządzanie różnorodnością.

Implementacja zarządzania różnorodnością w praktyce przedsiębiorstw to kolejny obszar eksplorowany w badaniach. Wśród potencjalnych korzyści dla organizacji z zarządzania różnorodnością badani wymienili: sformalizowanie procesów rekrutacji i selekcji, wzrost poziomu motywacji do pracy i wzrost skuteczności komunikacji w organizacji. Pozostałe odpowiedzi zaprezentowano na poniższym wykresie.



Rys. 3. Potencjalne korzyści z zarządzania różnorodnością

Źródło: opracowanie własne.

Zatrudnianie zróżnicowanej siły roboczej może przynieść wielorakie skutki dla funkcjonowania organizacji. Badani byli zgodni, co to tego, że zróżnicowanie pracowników w organizacji (pod względem wieku, płci, narodowości, religii, czy kultury narodowej kraju pochodzenia) przekłada się na szereg korzyści.

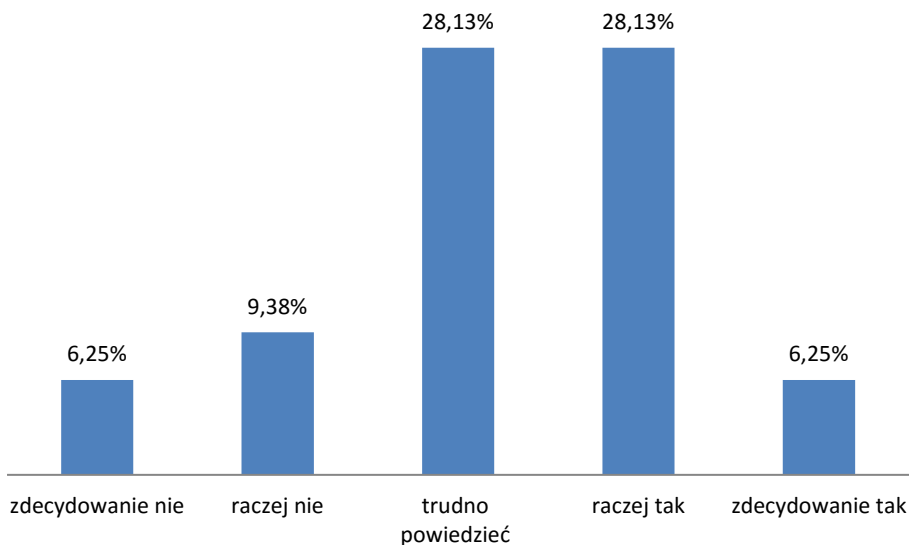
Tab. 2. Korzyści z zatrudniania zróżnicowanej siły roboczej

Potencjalne korzyści	Liczba wskazań
dostęp do nowych zasobów siły roboczej	31
wysoka reputacja przedsiębiorstwa	28
wzrost innowacyjności i kreatywności	28
zwiększenie poziomu motywacji	27
okresowa przewaga konkurencyjna	29
wzrost efektywności	30
nowe możliwości marketingowe	32
zwiększenie zadowolenia klientów	32
inne	7

Źródło: opracowanie własne.

Świadomość korzyści jest na tyle wysoka, że 31 badanych kierowników stwierdziło, że chciałoby pracować w środowisku wielokulturowym. Ponad 50% z nich uważa, że chcąc uzyskać lepszą pracę będą musieli zatrudnić się w przedsiębiorstwach, w których będą mieć do czynienia z dużo większym zróżnicowaniem kulturowym wśród pracowników niż ma to miejsce w ich obecnym miejscu pracy.

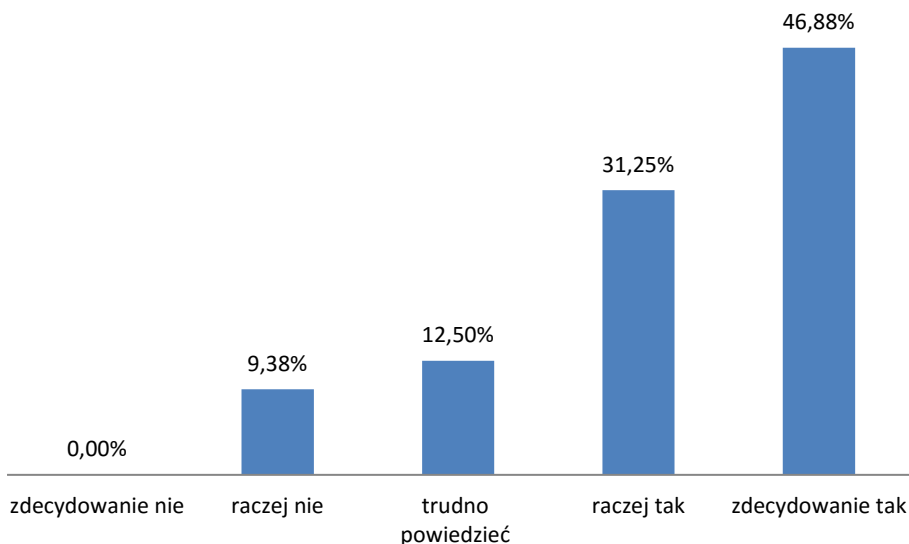
Badani wyrazili również opinie dotyczące wpływu zarządzania różnorodnością na funkcjonowanie zespołów złożonych z członków o zróżnicowanej strukturze wieku, płci oraz narodowości. Możliwość poprawy atmosfery współpracy w zespole wskazało 56,5% respondentów, 28% nie było zdecydowanych co do wpływu zarządzania różnorodnością na atmosferę w zespole.



Rys. 4. Wpływ zarządzania różnorodnością na dobrą atmosferę w zespole

Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie badani wskazali, że stosowanie zarządzania różnorodnością wpływa na zwiększenie efektywności i skuteczności zespołu. Prawie 80% respondentów twierdząco odpowiedziało na pytanie o pozytywny wpływ zarządzania różnorodnością na efekty pracy zespołu.



Rys. 5. Wpływ zarządzania różnorodnością na skuteczność i efektywność zespołu

Źródło: opracowanie własne.

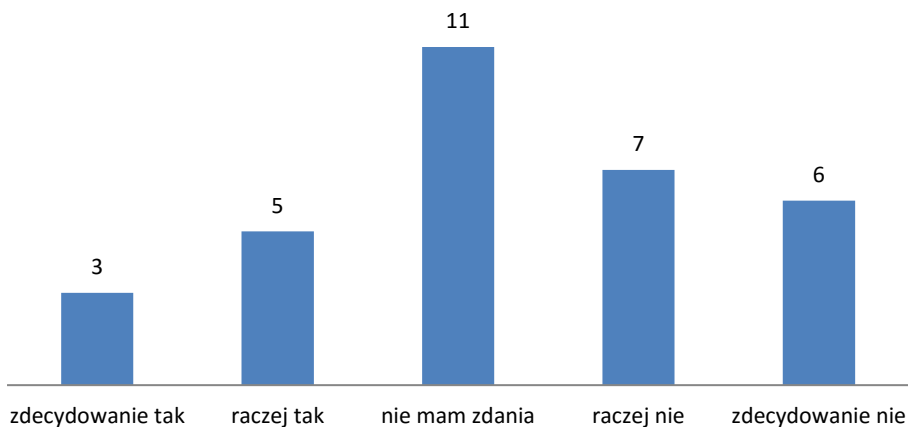
Barierami dla wprowadzenia zarządzania różnorodnością w organizacjach są zdaniem badanych: brak wiedzy, stereotypy i uprzedzenia, prawdopodobny wzrost ilości obowiązków kierowniczych (np. konieczność tworzenia dodatkowej dokumentacji). Szczegółowo odpowiedzi badanych przedstawiono w tabeli 3.

Tab. 3. Bariery wdrażania zarządzania różnorodnością

Bariera	Liczba wyborów
brak wiedzy	25
stereotypy i uprzedzenia	25
większa ilość obowiązków kierowniczych	25
brak polityki antydyskryminacyjnej w przedsiębiorstwie	21
problemy z oceną rezultatów	12
brak potrzeby rozbudowywania zarządzania zasobami ludzkimi o nowe instrumenty	10
koszty	10
inne	3

Źródło: opracowanie własne.

Na koniec respondenci zostali zapytani czy zarządzanie różnorodnością w formie sformalizowanych rozwiązań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi jest potrzebne.



Rys. 6. Konieczność wprowadzania sformalizowanego zarządzania różnorodnością

Źródło: opracowanie własne.

Tylko 8 respondentów wskazało na konieczność wprowadzania tego typu rozwiązań w organizacji. Raczej nie i zdecydowanie nie odpowiedziało 13 badanych. Uczestnicy badania proszeni byli również o uzasadnienie swojej opinii. Tylko dwie osoby zdecydowało się na takie uzasadnienie. Były to osoby ze skrajnych grup wiekowych i różnej płci (kobieta, 27 lat, 1 rok stażu pracy na stanowisku kierowniczym i mężczyzna, 52 lata, 13 lat stażu na stanowisku kierowniczym). Napisali oni (pisownia oryginalna): „*Każdy to stosuje żeby nie było konfliktów i zrobić wynik*” oraz „*[...] jeżeli dobrze zna się podwładnych i dobrze z nimi żyje to nie są potrzebne żadne procedury*”.

Podsumowanie

Zarządzanie różnorodnością oraz promowanie integracji jest jednym z przejawów dostosowywania się przedsiębiorstw do zmian demograficznych i społecznych, potrzeb i oczekiwań klientów, a przede wszystkim do rynku pracy i prognozowanych zmian w szeroko rozumianym otoczeniu przedsiębiorstw. Priorytetem w zarządzaniu różnorodnością jest stwarzanie jednakowych warunków dla wszystkich

osób mających szansę znaleźć zatrudnienie w danej organizacji. Polega ono na świadomym pozyskiwaniu i wykorzystywaniu różnorodnej wiedzy, kompetencji i doświadczeń pracowników oraz zaakceptowaniu odmiennych tożsamości jednostek.

Różnorodność w przedsiębiorstwie wprowadza nowe spojrzenie na problemy, prowadzi do identyfikacji niesprawności systemów i staje się źródłem wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Zarządzanie różnorodnością to wyraz nowego podejścia, które kładzie nacisk na wartość, jaką stanowi kapitał ludzki oraz poszanowanie odmienności. Programy zarządzania różnorodnością powinny budować świadomość różnorodności wśród menedżerów i pracowników, a jednocześnie dostarczać narzędzi aby zapewnić warunki, w których wszyscy pracownicy są jednakowo traktowani.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na braki w wiedzy na temat zarządzania różnorodnością wśród kierowników. Pomimo braku wiedzy $\frac{3}{4}$ respondentów stwierdziło, że podejmują na co dzień działania z zakresu ZR. Oznaczać to może, że działania z zakresu zarządzania różnorodnością podejmowane są intuicyjnie. Można zadać pytanie: Czy skuteczność tych działań byłaby większa, gdyby dostarczyć kierownikom wiedzy na temat zarządzania różnorodnością? A może zarządzanie różnorodnością to nie procedury, regulaminy, schematy działań, ale sytuacyjnie uwarunkowane, intuicyjnie podejmowane i bazujące na płynącej z doświadczenia wiedzy zachowania/działania kadry kierowniczej? Na podstawie wyników przeprowadzonych badań nie można odpowiedzieć na te pytania. Wydaje się jednak, że interesujące byłoby zaprojektowanie badań (o charakterze jakościowym), na podstawie których można byłoby spróbować oszacować potrzebę implementacji sformalizowanych form zarządzania różnorodnością.

Działanie z zakresu zarządzania różnorodnością podejmowane jest przez kierowników raczej rzadko (kilka razy w roku) i polega przede wszystkim na elastycznym/zróżnicowanym podejściu do pracowników, dywersyfikacji zadań w oparciu o możliwości pracownika i takim koordynowaniu pracy zespołu by unikać konfliktów na tle różnic wiekowych. Większość kierowników potrafi określić korzyści płynące z zarządzania różnorodnością, co przekłada się na bardzo wysoki odsetek deklaracji o chęci pracy w środowisku wielokulturowym.

Możliwość wnioskowania na podstawie zaprezentowanych wyników badań jest bardzo ograniczona. Niska liczebność próby badawczej i brak jej reprezentatywności uniemożliwiają formułowanie jakichkolwiek uogólnień. Podkreślić należy, że były to badania pilotażowe. Ich wartość wyraża się nie w możliwości wyciągania ogólnie słusznych wniosków, ale w niejednoznaczności i, paradoksalnie, niekompletności wyników. Pojawiające się wątpliwości mogą stać się przyczynkiem do projektowania nowych programów badawczych. Niewątpliwie uczestnictwo kierowników w badaniach nad zarządzaniem różnorodnością jest w pełni uzasadnione. Mają

oni w rzeczywistości bezpośredni kontakt z pracownikami, mogą więc dostrzec ich potrzeby i zaproponować adekwatne rozwiązania. Jednocześnie kierownicy tworzą klimat organizacyjny, a ich rola w kształtowaniu kultury organizacyjnej jest niezaprzeczalna. Mogą oni wnieść znaczący wkład w implementację zarządzania różnorodnością. Czy powinni to robić w oparciu o plany, program, harmonogramy, procedury czy raczej opierać się na intuicji, wartościach osobistych i wartościach organizacyjnych pozostaje pytaniem otwartym.

Literatura

1. Branka M., Zielińska H. (2008), *Zarządzanie różnorodnością*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, www.ideazmiany.pl [20.06.2016]
2. Fazlagić J. (2014), *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor” 1 (53)
3. Graham M., Vane E., Hannon Wears K. (2008), *Diversity Management Content in Introductory Human Resource Management Textbooks*, *Book & Resource Reviews*, Academy of Management Learning & Education, September
4. GUS (2014), Prognoza ludności na lata 2014-2050, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosc/prognoza-ludnosc-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html> [25.10.2016]
5. Jackson S., Schuler S., Werner S. (2009), *Diversity Management Initiatives*, w: *Managing Human Resources*, South-Western Cengage Learning, Mason Ohio
6. Jackson S.E., Joshi A., Erhardt N.L. (2003), *Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications*, *Journal of Management*, 29 (6)
7. Jamka B. (2013), *Scenariusze rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w reakcji na przemiany otoczenia zewnętrznego*, *Myśl Polityczna i Ekonomiczna*, 4 (43)
8. Joniaková Z., Blštáková J. (2015), *Age Management as Contemporary Challenge to Human Resources Management in Slovak Companies*, Business Economics and Management 2015 Conference, BEM2015, *Procedia Economics and Finance*, 34, 202-209
9. Klimkiewicz K. (2010), *Zarządzanie różnorodnością, jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*, *Współczesne zarządzanie*, 2
10. Kossek E.E., Lobel S.A., Brown A.J. (2005), *Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity*, w: A. Konrad, P. Prasad, J. Pringle (red.), *Handbook of Workplace Diversity*, SAGE, Thousand Oaks
11. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy (Dz. U. 1974, nr 24 poz. 141)
12. Wziątek-Staško A. (2012), *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Warszawa

Managers vs. diversity management

– results of pilot studies

Abstract

Diversity management attracts growing interest on the part of both management theoreticians and practitioners. The majority of publications predominantly observe that the development of plans, programs and procedures, as well fostering diversity culture, may constitute a remedy for problems inherent to human resources management which originate from heterogeneity of workforce ensuing from demographic, social, technological and cultural changes. The present paper aims to 1) synthesize information regarding diversity management, and 2) evaluate the state of managers' knowledge and present their opinions on the validity, opportunities and restrictions regarding the implementation of diversity management tools. Results of present studies indicate a relatively low level of theoretical knowledge of diversity management among middle management. In addition, they prove that intuitive actions, featured in compilations of diversity management good practices, are indeed taken.

Keywords

diversity, diversity management, managers

Zarządzanie zmianą – aspekty psychospołeczne

Marta Wiącek

Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, MBA

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat psychospołecznych aspektów zarządzania zmianą oraz diagnoza możliwych postaw wobec zmian w przedsiębiorstwie. Przedmiotem rozważań są aspekty teoretyczne zmiany w organizacji. Przywołane zostały różne poglądy na definicję zmiany, kluczowe modele i metodyki wprowadzania jej do organizacji. Ponadto poruszone zostały także kwestie uwarunkowań procesu wprowadzania zmiany oraz psychospołeczne aspekty, które je determinują.

Słowa kluczowe

zmiana, organizacja, opór, psychospołeczne determinanty zmiany

Wstęp

W każdym przedsiębiorstwie wyzwaniem jest spójne i konstruktywne zarządzanie, którego efektem musi być utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku, na którym działa. Skuteczne zarządzanie zmianą w sposób przemyślany powinno być więc jego celem strategicznym i operacyjnym, ponieważ to innowacje i elastyczność podejścia osiągną jako skutek wprowadzonych zmian stanowi o możliwości sprostanania wymogom konkurencyjnego rynku. Autorka zgadza się z tezą B.R. Kuca i J.M. Moczydłowskiej, że zmiana, często „rodzi się w bólach, (...) towarzyszą jej bardzo silne emocje, może być – przynajmniej na początku-odrzuć mentalnie przez zespół lub jego część” [Kuc i Moczydłowska, 2009, s. 244] jest w obecnej rzeczywistości biznesowej immanentną koniecznością, jedyną drogą do rozwoju. Konieczne jest jednak umiejętne sterowanie jej przebiegiem, ponieważ wiąże się z nią cała gama ludzkich emocji. Niewłaściwe pokierowanie nimi może spowodować, zamiast pozytywnych efektów, zdemotywowanie, spowolnienie wykonywania obowiązków oraz uzyskiwanie efektów gorszych niż oczekiwane.

1. Zmiana w organizacji – aspekty teoretyczne Pojęcie i charakterystyka zmiany

Różnorodność pojęcia zmiany oraz związanych z nią uwarunkowań koniecznych do zaistnienia przy jej wprowadzaniu do struktur organizacji jest ogromna. Zaprezentowane zostały kluczowe modele umożliwiające implementację oraz niezbędna do zastosowania metodyka postępowania. Analizie poddane zostały aspekty psychospołeczne rzutujące na proces.

Współcześnie istniejące podmioty, aby utrzymać swoją pozycję konkurencyjną i realizować z sukcesem misję oraz strategię, powinny elastycznie i szybko reagować na zmieniające się otoczenie rynkowe każdego typu. W praktyce, oznacza to, że każdy podmiot rozumiany jako organizacja powinien umieć dynamicznie się zmieniać. Według T. Kotarbińskiego organizacja to „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, to taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” [Kotarbiński, 1958, s. 75]. Definicja taka implikuje funkcjonowanie w literaturze przedmiotu wielu różnych definicji zmiany. Złożoność i wielopoziomowość zjawiska powoduje, że w każdej z nich znajdziemy cechy ważne zarówno dla organizacji, jak i dla konkretnego procesu wprowadzania zmiany, które będą ważne, przełomowe lub szczególnie trudne do zarządzania. Wielość definicji w tym przypadku nie wprowadza zamieszania koncepcyjnego, ale przyczynia się do poszerzenia horyzontu analitycznego. Każda organizacja, to system społeczny o indywidualnej, niepowtarzalnej specyfice. Powoduje to, że trudno jest wprowadzać jakiegokolwiek modyfikacje. Każdorazowo wymagana jest więc indywidualna diagnoza sytuacji, ale jednocześnie należy pamiętać, że organizacja jest integralną częścią rynku posiadającego określone potrzeby. Stąd tylko ta, która „obserwuje zachodzące w nim zaburzenia i stale tworzy nowe formy równowagi, wprowadzając do swych struktur i swego funkcjonowania rozmaite zmiany i modyfikacje prowadzące do podniesienia swej sprawności i właściwego wyboru priorytetów, które najlepiej odpowiadają kluczowym celom w danej sytuacji” [Penc, 2007] może być konkurencyjna. Poprzez dostosowywanie się do otoczenia za pomocą zmian przetrwa na rynku. Wraz z rozwojem nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem powstawało i ewoluowało wiele różnych definicji zmiany. Od XX wieku dominowało ujęcie statyczne, które zakładało, że jest ona odmiennym stanem elementu organizacji. Obecnie natomiast preferowane jest podejście dynamiczne, które zakłada, że mamy do czynienia z modyfikacją szeroko pojętych procesów w całej organizacji. Cechy wspólne, które można wyłonić jako charakterystyczne dla tego zjawiska to: jest dynamicznie zachodzącym w czasie pro-

cesem; dotyczy każdego elementu przedsiębiorstwa; wymaga planowego wdrożenia, jeżeli ma być skuteczna; wiąże się ściśle z szeroko pojętymi przekształceniami co może prowadzić do poczucia niezadowolenia, zaniepokojenia, a więc oporu wśród członków organizacji.

2. Uwarunkowania procesu wprowadzania zmian

Przyczyny zmian w sposób najprostszy można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne [Zarębska, 2002, s. 31]. Wewnętrzne najczęściej są pochodną decyzji zarządczych, które mają na celu dalszy rozwój organizacji. Zewnętrzne natomiast są pochodną zdarzeń, które zaistniały w otoczeniu organizacji i spowodowały konieczność jej dostosowania się. D. Torrington, J. Weightman i K. Johns do grupy wewnętrznych czynników zmian zaliczyli dodatkowo trzy sytuacje, które świadczą o zakłóceniach w funkcjonowaniu organizacji i rodzącej się potrzebie optymalizacji w tym zakresie [Michalak, 2010, s. 314]:

- „coś” dzieje się nie tak- organizacja zaczyna funkcjonować gorzej niż do tej pory, za dużo czasu pochłania usuwanie usterek i łagodzenie sytuacji kryzysowych;
- na szczeblu kadry zarządzającej pojawiają się głosy niezadowolenia stopniowo przekształcane są w projekty konkretnych zmian. Należy się jednak spodziewać, że zmiany narzucone, gdy osoby, których dotyczą nie zostały zaangażowane w ich przygotowanie wywołują opór społeczny;
- zamiar posiadania stale aktualnej oferty rynkowej.

Na ich podstawie definiują oni podstawowe wewnętrzne czynniki zmian. Są to przede wszystkim: spadek zysków, fluktuacja kadry pracowniczej, wzrost kosztów działalności, konflikty i niezadowolenie wśród załogi, obniżenie poziomu jakości produkowanych wyrobów lub usług, niezadowalający poziom technologii, zużycie parku maszynowego, niewystarczający poziom kwalifikacji pracowników, brak środków na inwestycje, spadek wydajności pracy, małe osobiste zaangażowanie członków organizacji w realizację jej celów [Michalak, 2010, s. 314]. Zatem, według nich, nieskuteczność zarządzania organizacją jest czynnikiem, który najczęściej wywołuje i uzasadnia potrzebę działań zmieniających. Podobną tezę postawiła E. Masłyk-Musiał dokonując porównania symptomów nieprawidłowości oraz Z. Mikołajczyk, który uważa, że nieskuteczne zarządzanie poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi takimi jak: zaopatrzenie, wytwarzanie, sprzedaż i działania marketingowe, finanse, zarządzanie ludźmi, organizacja i zarządzanie czy przedsiębiorstwem jako całością [Masłyk-Musiał, 1996; Mikołajczyk, 2003, s. 30]. Najważ-

niejsze czynniki zewnętrzne wywołujące zmiany w organizacji pochodzą z otoczenia międzynarodowego; prawnego; sytuacji gospodarczej kraju, na terenie którego głównie działa przedsiębiorstwo; otoczenia społecznego i kulturowego, które powodują powstawanie różnego rodzaju trendów; zmian technologicznych ekologii oraz zmian o charakterze własnościowym.

Niezbędnym warunkiem podstawowym jest zdefiniowanie postępowania metodycznego, czyli ustalenie tzw. „ścieżki postępowania”. Najczęściej przybiera ona formę następującego postępowania: analiza/plan/sprzedaj idei. Dokonać należy analizy sytuacji wyjściowej, która ma być przedmiotem zmiany, zidentyfikować osoby lub zespoły, które będą objęte zmianą, przeanalizować poziom gotowości do zmiany. Kolejny etap to planowanie, które obejmuje przygotowanie wizji i zaplanowanie w sekwencji czasowej działań, które mają zostać podjęte w ramach tego projektu. Ostatnim etapem jest efektywna komunikacja zmiany, czyli przekazanie zainteresowanym zespołom korzyści i zagrożeń wynikających z procesu. Najistotniejszym elementem skutecznej komunikacji jest uzyskanie aktywnego poparcia zespołu, zrozumienia dla niedogodności, które wiążą się z jego implementacją, wdrożenie komunikacji dwukierunkowej. Umożliwi ona ocenę rezultatów (i ewentualną korektę procesu) oraz poziomu niezadowolenia zespołu. Pozwoli na zdiagnozowanie obaw i potrzeb zespołów uczestniczących w zmianie. Dzięki temu możliwe będzie przygotowanie działań niwelujących ich negatywne aspekty. Ostatnim warunkiem koniecznym do wprowadzenia procesu zmiany jest przejście przez etapy: projektowania, tworzenia i wdrożenia. Projektowanie polega na zdefiniowaniu czy rozwiązania, które mają być wprowadzone doprowadzą do realizacji wizji zdefiniowanej w pierwszym etapie analizy. Faza tworzenia to czynna realizacja rozwiązań, które w ostatniej fazie – wdrożenia zostają uruchomione w docelowo zaplanowanym kształcie. Nierozzerwalnie ze wszystkimi etapami związany jest opór. Jest on rodzajem informacji zwrotnej. Odpowiednie zdiagnozowanie przyczyn jego wystąpienia oraz przeanalizowanie umożliwi wyjaśnienie sytuacji oraz wykorzystanie go dla zakończenia sukcesem procesu zmiany.

3. Modele i metodyka wprowadzania zmian

Procesy wprowadzania zmian są zróżnicowane tak jak same organizacje. W celu właściwego ich zaprojektowania, poznania, zbadania oraz symulowania ich przebiegu tworzone są modele. Umożliwiają one diagnostykę współzależnych zmiennych wpływających na proces oraz wyjaśnienie mechanizmów determinujących jego przebieg. Wyróżniane są następujące modele zmian. Z punktu widzenia przebiegu procesu zmiany, jego uczestników oraz struktury (fazy, etapy) A.H. Van de

Ven wyróżnia następujące modele wprowadzania zmian: cyklu życia organizacji, teleologiczny, dialektyczny, ewolucyjny [Zarębska, 2002, s. 73-79].

Model cyklu życia organizacji ujmuje wprowadzanie zmian jako ciąg zdarzeń następujących w określonej kolejności i sekwencji czasowej, przy czym koniec jednej fazy jest jednocześnie momentem zainicjowania kolejnej. Charakterystyczna dla tego modelu jest zdolność do kumulowania wiedzy oraz doświadczeń nabytych w poszczególnych wcześniejszych fazach i wykorzystywania ich w dalszych chronologicznie etapach.

Model teleologiczny zakłada, że rozwój organizacji jest dążeniem do określonego stanu, który uznawany jest jako końcowy, docelowy. Proces ten jest cyklem składającym się z czynności – planowania, wdrażania, oceny i modyfikacji dokonywanej w oparciu o nabytą wiedzę. Cechą charakterystyczną jest reagowanie organizacji w sposób twórczy na efekty czynności składowych cyklu. Organizacja, w ramach tego modelu, działa w formie permanentnego samodoskonalenia się, ponieważ reagując na efekty zmian powstaniem nowych wizji i ścieżek rozwoju.

Model dialektyczny zakłada, że zmiana powstaje wtedy, kiedy w organizacji nastąpi starcie dwóch jednostek, które reprezentują przeciwstawne wartości lub dążą do odmiennych celów. Konsekwencją ich wzajemnej konfrontacji może być mobilizacja organizacji do odrzucenia istniejącego status quo i wprowadzenia nowej stabilności, a po pewnym czasie powtórzenie procesu i ponowne odrzucenie tego co stare [Więcek-Janka, 2006].

Model ewolucyjny zakłada, że zmiana powstaje podobnie do naturalnego procesu ewolucji biologicznej. Jest efektem etapów: zróżnicowania – istnieją różnorodne pomysły zmian; selekcji-na skutek konkurowania eliminowane są pomysły mogące zagrozić organizacji lub jej członkom; zachowania – utrzymanie lub likwidacja wybranych zmian. Model zakłada powtarzalność procesu w odstępach czasu.

W 2004 roku E. Więcek-Janka stworzyła alternatywny do powyższych model psychodynamiczny [Więcek-Janka, 2006]. Bazuje on na teorii psychoanalizy. Model ten zakłada, że ludzie postrzegają, oceniają i reagują na rzeczywistość w sposób nawykowy, pomimo że otoczenie jest zmienne. Jeżeli porównamy organizację wraz z tworzącymi ją ludźmi do człowieka jako takiego zmiana spowoduje powstanie stresu będącego wynikiem zachwiania poczucia bezpieczeństwa. Człowiek posługuje się myśleniem pierwotnym (impulsywnym i niestereotypowym) oraz wtórnym (logicznym i stereotypowym). Zakładając, że organizacja zachowa się w sposób podobny do człowieka w pierwszej kolejności użyje myślenia pierwotnego, a w drugiej wtórnego. Wynikiem tego jest podział procesu zmiany na fazy: preparacji i inkubacji – powiązane z myśleniem pierwotnym; iluminacji oraz weryfikacji – powiązane z myśleniem wtórnym.

Zaimplementowanie zmiany wymaga modyfikacji oraz utrwalenia nowych wzorców zachowań wśród pracowników. Każdorazowo konieczne są zmiany strukturalne [Więcek-Janka, 2006, s. 24]. Skuteczne i trwałe wprowadzenie zmiany wymaga od menadżera stworzenia zindywidualizowanego rozwiązania dla organizacji, która zarządza. Literalne skopiowanie i zastosowanie modeli naukowych nie przyniesie oczekiwanych efektów. Metodyka wprowadzania zmian to zbiór wystandaryzowanych metod stosowanych do wprowadzania zmian w organizacji. Do powstania większości spotykanych metodyk zmian najbardziej przyczyniła się praca naukowa i badania E.H. Scheina i K. Lewina z 1947 roku. Na ich podstawie powstały tzw. „złote reguły” udanych zmian [Grzybowska, 2010, s. 13]:

1. Aktywny udział w procesie zmian, obszerna informacja o przyczynach planowanych zmian, udział w decyzjach z nimi związanych.
2. Grupa jest jednostką bardzo ważną przy zmianach. Jeżeli proces zmiany doświadczany jest przez pracowników skupionych w grupie jest dla nich mniej dotkliwy. Budzi mniejszy lęk.
3. Współpraca sprzyja tworzeniu gotowości do zmian.
4. Rozmrożenie dawnych przyzwyczajzeń. Procesy zmian wymagają fazy rozluźnienia, w której kształtowana jest gotowość do zmian oraz fazy uspokojenia, która stabilizuje przeprowadzoną zmianę.

4. Psychospołeczne determinanty implementacji zmian

Organizację jako pewien rodzaj całości według T. Kotarbińskiego [1958], tworzą pracownicy. Podstawowym czynnikiem i źródłem pochodzenia barier przy wdrażaniu zmian jest ich reakcja i sposób postrzegania wprowadzanej zmiany. Jednym zaś z największych wyzwań może okazać się konieczność wpływu i modyfikacji ich zachowania w celu skutecznego wprowadzenia zaplanowanej zmiany. Ludzie postrzegają je w sposób bardzo indywidualny. Niektórzy jako szansę na rozwój inni jako źródło zagrożenia. Źródłem postawy jest sposób myślenia oraz poziom świadomości. Kształtują one indywidualną percepcję zmian [Zajac, 2006, s. 42]:

- konserwatyzm i dążenie do zachowania status quo otoczenia;
- stopień poczucia kontroli nad własnym życiem;
- dysonans poznawczy, który powstaje w sytuacji, gdy posiadane przez osobę informacje są różne od stanu wiedzy i przekonań.

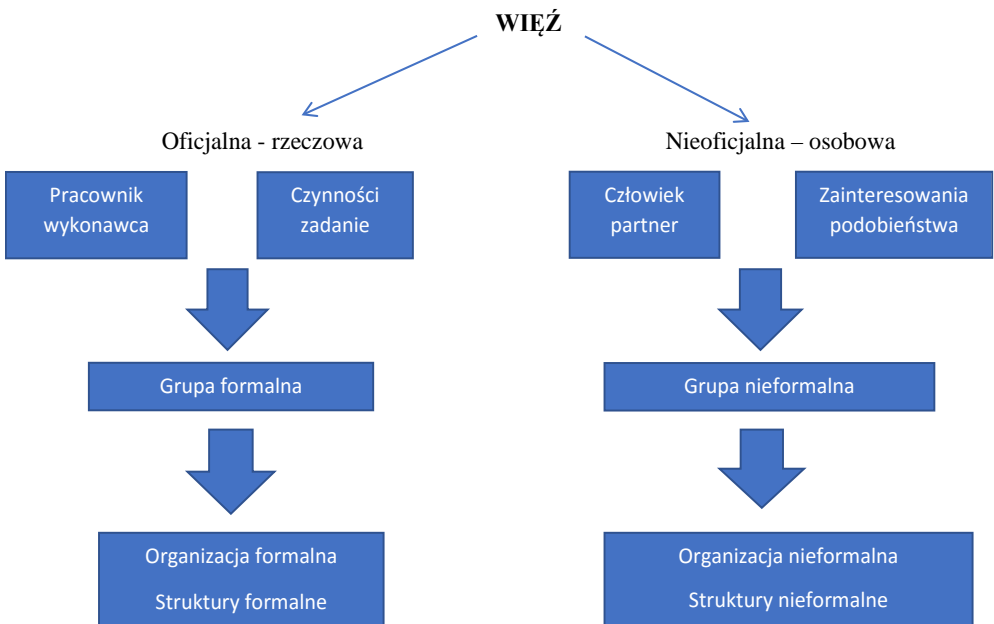
Na postawę ludzi wpływają również cechy indywidualne: wiek, wykształcenie, osobowość, nastawienie do pracy, etc. Zmiana organizacyjna zachodzi zawsze kolejno na trzech poziomach organizacji: indywidualnym, grupowym i organizacyj-

nym [Więcek-Janka, 2006, s. 71]. Podstawą jest zmiana na poziomie indywidualnym, a więc każdego człowieka będącego pracownikiem organizacji. Z tego punktu widzenia istotne są dwa czynniki: nastawienie i zachowanie będące wypadkową nastawienia przejawiające się w konkretnych działaniach [Ścibiorek, 2005, s. 198-199]. Determinują one reakcje jednostki. Model reakcji człowieka na zmianę przedstawiają B.R. Kuc i J.M. Moczydłowska definiując kolejne jego etapy: szok; defensywne wycofanie się; akceptacja; adaptacja. Stąd nasuwa się wniosek, że reakcje ludzkie związane ze zmianą są głęboko emocjonalne. Najczęściej obserwujemy obawę, niepokój, złość, bunt, zdenerwowanie, niepewność, czyli całą gamę negatywnych emocji [Kuc i Moczydłowska, 2009, s. 252]. Mogą one rzutować na jakość wykonywanej przez taką osobę pracy, ponieważ są związane z występowaniem stresu, który obniża u ludzi wydajność, zmniejsza efektywność wykonywanej pracy, a na skutek pogorszenia się stanu fizycznego może prowadzić do zwiększonej absencji. Determinują także postawę jaką człowiek przyjmie wobec zmiany. Będzie ona różna w zależności od poziomu, na który w danym momencie zachodzi zmiana. Inna będzie na poziomie indywidualnym, inna na grupowym, a inna na poziomie organizacyjnym. Jest to spowodowane tym, że człowiek inaczej zachowa się jako jednostka postawiony w sytuacji konfrontacji ze zmianą, a inaczej jako członek grupy lub członek całej organizacji. Postawa jednostki oznacza wyrobienie sobie opinii na płaszczyźnie intelektualnej przez rozumienie, stawianie pytań, poszukiwanie celu i sensu, powstanie nastawienia emocjonalnego (popieranie, identyfikowanie się, entuzjazm lub odrzucenie, negacja) i wreszcie na płaszczyźnie motorycznej – działanie [cyt. za: Zarębska, 2002]. Najczęściej jest ona negatywna. W literaturze nazywa się ją najczęściej oporem wobec zmian. Różnicowany jest na [Kuc i Moczydłowska, 2009, s. 269]:

- czynny i bierny;
- jawny i ukryty;
- natychmiastowy i odroczone;
- emocjonalny, racjonalny i polityczny.

Graficzne przedstawienie powyższego podziału wraz z charakterystycznymi dla danego typu oporu zachowaniami prezentuje rysunek 6. Opór czynny zwykle występuje jawnie i wiąże się z występowaniem działań utrudniających całkowicie lub częściowo realizację działań związanych z wprowadzaniem zmiany. Może polegać na przykład na blokowaniu przepływu informacji. Opór bierny przebiega tajnie. Najczęściej jest to brak wykonywania konkretnych czynności, które gdyby zaistniały pomogłyby we wprowadzaniu nowego procesu. Opór natychmiastowy pojawia się zaraz po wprowadzeniu zmian, a odroczone w etapach końcowych, kiedy realizacja zmiany jest bardzo zaawansowana. Opór racjonalny powstaje w człowieku na skutek

istnienia konkretnych, rzeczowych argumentów. Można go zneutralizować i wyeliminować na drodze konstruktywnej dyskusji i przedstawienia kontrargumentów. Opór emocjonalny jest trudny do zdiagnozowania, ponieważ wynika z psychologicznych uwarunkowań człowieka. Jego przyczyny mogą nigdy nie zostać wyartykułowane. Może nie posiadać żadnych przesłanek merytorycznych, dlatego trudno go przezwyciężyć. Ostatni rodzaj to opór polityczny. Jest on związany z chęcią utrzymania wpływów w organizacji i prestiżu własnego jednostki. Często nie jest jawny i dlatego właśnie może prowadzić do wystąpienia nieoczekiwanych i trudnych do wyeliminowania postaw. Trudno go przełamać. Na poziomie grupowym będą występować wszystkie uwarunkowania i reakcje poziomu indywidualnego powiększone o reakcje grup formalnych i nieformalnych istniejących w danej organizacji. Grupą nazywamy zbiór osób, które pozostają ze sobą w pewnych stosunkach [Więcek-Janka, 2006, s. 74-75].



Rys. 1. Więź jako źródło podziału grup

Źródło: [Więcek-Janka, 2006, s. 760].

Cechy charakterystyczne grupy są następujące [Więcek-Janka, 2006, s. 74-75]:

- pomiędzy członkami istnieją interakcje;
- posiada wspólny cel, który realizuje;
- członkowie przestrzegają norm wewnętrznych, sposobu postępowania;
- posiada strukturę, w której członkowie mają określone role;
- członkowie grupy identyfikują się z nią; mają poczucie odrębności wobec innych zespołów.

Podział grup na formalne i nieformalne determinuje rodzaj więzi jaka występuje pomiędzy członkami grupy (rys. 1). Grupy nieformalne tworzą się spontanicznie i są skutkiem istnienia więzi nieoficjalnych pomiędzy pracownikami. Grupy formalne wynikają z zadań jakie ludzie mają do wykonania w organizacji i najczęściej są pochodną struktury organizacyjnej.

Tab. 1. Metody radzenia sobie z oporem wobec zmian

Podejście	Zazwyczaj stosowane	Zalety	Wady
Edukacja i komunikacja	Brakuje danych posiadane informacje i analizy są niedokładne	Osoby raz przekonane będą pomagać we wdrażaniu zmian	Czasochłonna w przypadku gdy dotyczy dużej liczby osób
Uczestnictwo i zaangażowanie	Inicjatorzy zmian nie posiadają wszystkich informacji koniecznych do zaprojektowania zmian a inni dysponują dużą siłą oporu	Pomysły zaangażowanych pracowników są włączane w program zmiany	Czasochłonna gdy zaangażowani pracownicy zaplanują błędnie proces
Pomoc i wsparcie	Opór wynika z problemów adaptacyjnych	Inne metody w tym przypadku są wykluczone	Czasochłonne i kosztowne, brak gwarancji powodzenia
Negocjacje i umowa	Jednostka lub grupa stracą na zamianie lub gdy grupa dysponuje dużą siłą oporu	W określonych sytuacjach prosty sposób na uniknięcie oporu	Często wysoki koszt, inni także mogą chcieć negocjować
Manipulacja i dokooptowanie	Pozostałe taktiki nie sprawdzają się lub są zbyt kosztowne	Szybki i tani sposób	Jeśli ludzie domyślą się że zostali zmanipulowani wystąpią bardzo negatywne skutki
Jawny i ukryty przymus	Gdy kluczowa jest szybkość działania, a inicjatorzy zmian mają dużą władzę	Szybki sposób pokonania oporu	Ryzyko: ludzie będą wściekli na inicjatorów zmian

Źródło: [Kotter i Schlesinger, 2008].

Na poziomie grupy występuje taki sam model reakcji na zmianę oraz wszystkie kategorie oporu wobec zmian. Są one dodatkowo potęgowane przez chęć zachowania wpływu, prestiżu i pozycji pracownika w grupie. Ponadto dochodzą jeszcze aspekty psychologiczne takie jak: poczucie bezpieczeństwa związane z przynależnością do danej grupy; stabilna samoocena związana z przynależnością, przyjemność, poczucie sprawczości, siły, wpływu. Prowadzi to najczęściej do eskalowania i nasilania się negatywnych skutków wpływu oporu na proces wprowadzanych zmian. Na ostatnim poziomie – organizacji kumulują się uwarunkowania jednostek oraz grup funkcjonujących w organizacji z jej kulturą, polityką i gotowością lub jej brakiem od strony całej organizacji do wprowadzenia zmiany. Przykładowe metody, które mogą doprowadzić do zmniejszenia oporu wobec zmian na wszystkich poziomach zaprezentowano w tabeli 1.

Podsumowanie

Istota zmiany, sposoby i metody jej wprowadzania oraz zarządzania - nią i związanym z jej implementacją ryzykiem powodują wiele innych problemów powstających jako pochodna tego procesu. Mają one charakter psychospołeczny. Kluczowy to postrzeganie procesu przez zespół postawiony w sytuacji zmiany. Towarzyszy mu cała gama trudności związanych z psychologicznymi, socjologicznymi i społecznymi problemami, które rodzą się w pracowniku i w grupie. Dojrzała organizacja powinna więc „zwracać uwagę na emocjonalny kontekst relacji pracownika i pracodawcy. Wysoka efektywność pracy ma być osiągnięta dzięki budowaniu relacji opartych na emocjonalnym przywiązaniu i zaangażowaniu pracownika. Nie chodzi zatem tylko o wymiar behawioralny polegający na „trwaniu” w organizacji, ale przede wszystkim o wymiar emocjonalny przejawiający się w postaci specyficznej sympatii, czyli pozytywnego nastawienia do pracodawcy [Moczydłowska, 2013, s. 346-355]. Zatem jednym z najbardziej konstruktywnych narzędzi, które umożliwią i ułatwią wprowadzenie nawet strategicznych trudnych zmian jest wdrożenie Zarządzania Relacjami z Pracownikami i konsekwentne stosowanie w sposób długoterminowy. Spowoduje ono zaangażowanie oraz umożliwi twórcze wykorzystanie potencjalnie największego kapitału jaki organizacja może posiadać – ludzkiego.

Literatura

1. Grzybowska K. (2010), *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań, 13 s.
2. Kotarbiński T. (1958), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa, 75 s.
3. Kotter J., Schlesinger L.A. (2008), *Wybór strategii wprowadzania zmian*, Harvard Business Review Polska
4. Kuc B., Moczydłowska J. (2009), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa, 261 s.
5. Masłyk-Musiał E. (1996), *Zarządzanie zmianami w firmie*, Wydawnictwo CIM, Warszawa
6. Michalak J.M. (2010), *O przesłankach zmian w funkcjonowaniu organizacji, czyli „moda na zmiany”*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica, 234, 314 s.
7. Mikołajczyk Z. (2003), *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice, 30 s.
8. Moczydłowska J. (2013), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, w: *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Partycki E. (red.), Wyd. KUL, Lublin, s. 346-355
9. Penc J. (2007), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków
10. Ściborek Z. (2005), *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Adam Marszałek, Toruń, s. 198-199
11. Więcek-Janka E. (2006), *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 74-75
12. Zając C. (2006), *Społeczne i organizacyjne problemy przejść i fuzji przedsiębiorstw*, Wyd. WAE Wrocław
13. Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa, s. 73-79

Management of changes in organization – psychological and social problems

Abstract

Problem of changes implementation into the organization. Various theories, models and methods connected with planning of changes and its implementation. Psychological and social problems that occur during the process of change implementation. Problem of resistance against changes. Different kinds of resistance. Workers different attitudes towards changes. Methods may be used to overcome resistance. Problem of unofficial groups within organisation and its influence on workers resistance.

Keywords

change, organization, resistance, psychological and social aspects of changes, workers and unformal groups and their resistance against change

Powiązania osobowe gremiów zarządczych i nadzorczych powstających na gruncie sektora pozarządowego

Dorota Jegorow

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Wydział Nauk Społecznych,
Instytut Ekonomii i Zarządzania

e-mail: dorotajegorow@kul.pl

Arletta Jegorow

Politechnika Lubelska, studentka II roku kierunku finanse i rachunkowość

e-mail: jegorowarletta@gmail.com

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wyników badania empirycznego poruszającego problematykę tworzenia rozbudowanych sieci powiązań osobowych. Szczegóły obszar badawczy dotyczy gremiów zarządczych i nadzorczych powstających na gruncie polskich organizacji pozarządowych. Otrzymane wyniki wskazują na powszechną praktykę multiplikowania pozycji zarządczych i nadzorczych w gremiach funkcyjnych badanych podmiotów, podważających ich efektywność, a w przypadku organów nadzoru rzetelność. Liczne przypadki powiązań osobowych przekraczających granice sektorowe wzmacniają postępujący proces uzależniania sektora pozarządowego od administracji i biznesu.

Słowa kluczowe

powiązania osobowe, organizacja pozarządowa, sektor pozarządowy

Wstęp

Sektor pozarządowy wskazywany jako trzeci w strukturze podmiotów gospodarki narodowej z złożenia powinien być niezależny od administracji publicznej i biznesu. W praktyce jednak złożoność przestrzeni społeczno-gospodarczej prze-

kładą się na tworzenie powiązań międzysektorowych o podłożu organizacyjnym, finansowym i osobowym. Powstające zależności mają wielorakie podstawy, a dominuje wymiar ekonomiczny.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wyników badania empirycznego dotyczącego problematyki tworzenia rozbudowanych sieci powiązań osobowych gremiów zarządczych i nadzorczych powstających na gruncie polskich organizacji pozarządowych (NGOs – Non-Government Organizations)¹. W wymiar poznawczy badania wpisane zostało ustalenie skali analizowanego zjawiska w odniesieniu do populacji sektora pozarządowego, jak i wybranych osób reprezentujących analizowane podmioty. Przeprowadzona analiza oparta została na studiach przypadków sporządzonych na podstawie danych pochodzących z Krajowego Rejestru Sądowego (KRS). Przedmiot analizy ograniczony został do zbioru elementów dobranych w sposób celowy z uwzględnieniem aktywnej obecności poszczególnych organizacji w przestrzeni społeczno-gospodarczej, ponadprzeciętnego poziomem przychodów, jak i kontrowersjami pojawiającymi się wokół prowadzonej działalności.

Wyniki zrealizowanego badania wpisują się w poznawczy wymiar ekonomii obejmujący ustalanie prawidłowości funkcjonujących w sferze społeczno-gospodarczej. Przybliżają strukturę osobową i organizacyjną krajowych podmiotów gospodarki narodowej oraz dają asumpt do prowadzenia dalszych pogłębionych badań w przedmiotowym zakresie, a zorientowanych na poznanie celowości tworzonych osobowych powiązań międzyorganizacyjnych. W wymiarze praktycznym zaprezentowane wyniki, odnoszące się do sprawdzonych w wymiarze ekonomicznym modeli sieci powiązań organizacyjnych zakorzenionych w sektorze pozarządowym, mogą stanowić przyczynek do ich rewizji z poziomu rozwiązań legislacyjnych i polityki publicznej. Mogą również stanowić inspirację do tworzenia sprawdzających się w wymiarze ekonomicznym powiązań organizacyjno-osobowych.

1. Powiązania podmiotów gospodarki narodowej i ich identyfikacja

W nauce o organizacji współdziałanie odnosi się wyłącznie do działań wielopodmiotowych i oznacza „różnego rodzaju powiązania zachodzące pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi, które dążą do realizacji wspólnego celu” [Koźuch, 2011, s. 221-222]. Formalna regulacja powiązań występujących pomiędzy podmio-

¹ Zdefiniowanie kategorii „organizacje pozarządowe” nastąpiło dopiero w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie włączając do tej grupy m.in. fundacje i stowarzyszenia.

tami gospodarki narodowej ma swoje odzwierciedlenie w krajowym prawodawstwie. Charakterystyka tych relacji mających podłoże majątkowe, kapitałowe, jak również osobowe wpisana została do ustawy o podatku od osób prawnych (CIT) oraz ustawy o podatku od osób fizycznych (PIT). Zgodnie, odpowiednio z art. 11 oraz art. 25 rzeczonych ustaw, w wymiarze formalnym powiązania występują wówczas, gdy osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej bierze udział bezpośrednio lub pośrednio w zarządzaniu przedsiębiorstwem lub w jego kontroli albo posiada udział w kapitale tego przedsiębiorstwa. Posiadanie udziału w kapitale innego podmiotu, o którym mowa we wskazanym przepisie, oznacza sytuację, w której dany podmiot bezpośrednio lub pośrednio posiada w kapitale innego podmiotu udział nie mniejszy niż 25%. Przepisy te mają zastosowanie również, kiedy ta sama osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej równocześnie bezpośrednio lub pośrednio bierze udział w zarządzaniu podmiotami krajowymi lub w ich kontroli albo posiada udział w kapitale tych podmiotów. Przywołane przepisy odnoszą się również do powiązań o charakterze rodzinnym lub powiązań wynikających ze stosunku pracy albo zależności majątkowych występujących pomiędzy podmiotami krajowymi lub osobami pełniącymi w tych podmiotach funkcje zarządzające lub kontrolne albo nadzorcze oraz jeżeli którakolwiek osoba łączy funkcje zarządzające lub kontrolne albo nadzorcze w tych podmiotach. Ustawodawca, ustalając definicję powiązań, ograniczył się do wskazania ich rodzajów, nie precyzując jednak, co oznaczają poszczególne pojęcia, np. powiązania o charakterze majątkowym lub wynikające ze stosunku pracy [Cisowska i Marciniak, 2016].

W sytuacji gdy powiązane podmioty dokonują wzajemnych transakcji, wymiar finansowy jest również obecny. Sytuacja ta dotyczy zwłaszcza kwestii podatkowych, choć nie jest to jedyny problematyczny obszar. W praktyce okazuje się, iż brak jednoznacznej wykładni regulującej kwestie powiązań osobowych i organizacyjnych staje się polem zrecznie zagospodarowywanym przez jednostki reprezentujące sektor biznesu i poszukujące minimalizacji kosztów przy maksymalizacji zysku. Istnienie wielu interpretacji podatkowych dotyczących współpracy wzajemnie powiązanych podmiotów z sektora pozarządowego i biznesu jest dowodem na słabość istniejących rozwiązań formalno-prawnych. Sytuacja ta jednocześnie podważa powielaną przez lata tezę o jednoznacznie społecznej użyteczności organizacji pozarządowych, w tym zwłaszcza fundacji powstających na zasobach istniejących przedsiębiorstw.

Problematyka powiązań występujących pomiędzy podmiotami gospodarki narodowej wpisuje się w teorię sieci obejmującej m.in. współpracę opartą na partner-

stwie. W analizie tej wykorzystywane są zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Dominują jednak te pierwsze, a wśród nich m.in. modelowanie matematyczne pozwalające na kwantyfikację badanych powiązań w ujęciu ogólnym oraz grafy odnoszące się do jednostkowego modelu organizacji. Z uwagi na przyjęty cel badania w przeprowadzonej analizie empirycznej wykorzystane zostały podstawowe instrumenty statystyki opisowej zastosowane do danych zaczerpniętych z KRS (prezentowane na portalu www.mojepanstwo.pl). Zastosowana kwantyfikacja formalnych powiązań budowanych na gruncie sektora pozarządowego uwzględnia relacje osobowe przenikające granice sektorowe. Zidentyfikowane prawidłowości obejmują skalę powiązań osobowych wyznaczonych w oparciu o dobór celowy próby badawczej. Organizacje objęte badaniem charakteryzują się ponadprzeciętną aktywnością w przestrzeni społeczno-gospodarczej, powstawały w różnych okresach czasu oraz ich działalność koncentruje się na różnych obszarach. Nie bez znaczenia w doborze badanych obiektów pozostaje fakt pojawiania się licznych kontrowersji wokół prowadzonej działalności.

2. Przekraczanie granic sektorowych podmiotów gospodarki narodowej

Problematyka tworzenia sieci powiązań osobowych, których trzonem jest sektor pozarządowy nie była dotychczas przedmiotem szczegółowych badań naukowych. Jednak tematyka ta jest aktualnie dość często poruszana w przestrzeni publicznej, zarówno krajowej, jak i międzynarodowej. W większości przypadków prowadzony dyskurs dotyczy sytuacji angażowania sektora pozarządowego do realizacji zadań wykraczających poza teoretycznie przypisane jemu role. W tym kontekście pojawiają się liczne kontrowersje dotyczące m.in. angażowania środków publicznych w działalność podmiotów prywatnych oraz napływu kapitału zagranicznego do organizacji realizujących zadania o podłożu skrajnie ideologicznym.

Problematyka powiązań osobowych powstających na gruncie sektora pozarządowego ma ścisły związek z jego nadmiernym i postępującym uzależnianiem się od dwóch pozostałych sektorów pod względem finansowym i organizacyjnym. Powiązaniom tym towarzyszy hybrydyzacja sektora poprzez przejmowanie przez organizacje pozarządowe zadań zarezerwowanych dla instytucji publicznych lub biznesu. W efekcie dochodzi do oligarchizacji wybranych jednostek przekraczających granice międzysektorowe. Towarzysząca tym procesom postępująca ekonomizacja sektora pozarządowego nie prowadzi jednak do zwiększenia samodzielnej, niezależnej od subsydiów działalności gospodarczej, lecz do systematycznego uzależnienia się od zewnętrznych bezzwrotnych funduszy [Jegorow, 2017a; Jegorow, 2017b].

Można zatem przyjąć założenie, że to przewidywana efektywność ekonomiczna determinuje tworzenie sieci powiązań organizacyjnych stanowiących podłoże do konstruowania formalnych i nieformalnych powiązań osobowych.

Tworzenie powiązań osobowych pomiędzy podmiotami gospodarki narodowej ma wielorakie podłoże. W ogólnym ujęciu można wyróżnić determinanty o charakterze ekonomicznym, ideologicznym oraz społecznym. W zdecydowanej większości przypadków obszary te wzajemnie przenikają się lub uzupełniają, przy czym relacje te są bardzo zróżnicowane. Problematyka powiązań powstających na gruncie organizacji pozarządowych wpisuje się w szeroko opisane już studia literaturowe z zakresu współpracy i partnerstwa [Romanowska, 1997; Frey i in., 2006; Bogacz-Wojtanowska 2010/2011; Bogacz-Wojtanowska 2011; Bogacz-Wojtanowska 2013; Basaj, Kożuch, 2016]. Zidentyfikowane katalogi przesłanek, form oraz potencjalnych korzyści z kooperacji prezentowane są w wymiarze możliwości zwiększania efektywności społecznej i ekonomicznej. O ile jeszcze kilkanaście lat temu prezentowane wywody teoretyczne nacechowane były przekazem niemal jednoznacznie pozytywnym, o tyle obecnie podkreśla się zawodność wielu praktycznych aspektów funkcjonowania trzeciego sektora [Kucheryavaya, 2016; Jegorow, 2017a].

Na przestrzeni ostatnich lat coraz większa liczba organizacji pozarządowych nawiązuje relacje wykraczające poza granice sektora. Obecnie najwyższa intensyfikacja w tym zakresie dotyczy firm prywatnych [Adamiak i in., 2016; Basaj i Kożuch, 2016]. Powiązania tworzone na gruncie sektorów pozarządowego, biznesowego i publicznego stają się coraz bardziej złożone, a ich efekty oceniane są zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Kwestie problematyczne dotyczą głównie deprecjacji celów społecznie użytecznych wypieranych przez układy biznesowe. Proces odbudowy społeczeństwa obywatelskiego w ramach niezależnego sektora, zapoczątkowany transformacją ustrojową w roku 1989, od początku budził wiele kontrowersji. Nie brakuje opinii stwierdzających, że Polska stała się miejscem patologicznych zjawisk z punktu widzenia funkcjonowania instytucji i struktur społecznych [Dec, 2011].

Stworzenie ram instytucjonalnych oraz finansowych do prowadzenia działalności w ramach sektora pozarządowego ułatwiło pozyskiwanie coraz większych zasobów finansowych. Równolegle pojawił się problem ograniczonej transparentności ponoszonych wydatków. Niezależnie, czy środki trafiające na konta poszczególnych organizacji pozarządowych pochodzą z sektora publicznego, czy prywatnego, z chwilą ich przekazania tracą swój publiczny charakter, a tym samym przy ich wydatkowaniu nie obowiązują zasady celowości, efektywności i oszczędności pod rygorem odpowiedzialności. W konsekwencji sektor pozarządowy zdobył niechlubne miano konsumenta środków publicznych [Dyczkowski, 2010; Jegorow, 2017a].

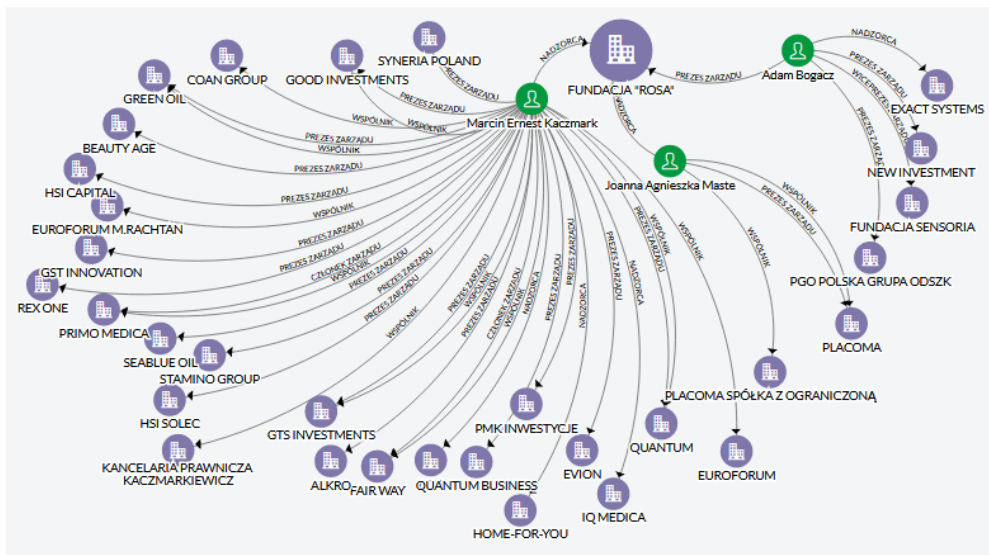
Nadmiernie rozbudowane relacje z sektorem publicznym mogą skutkować tym, co L.M. Salamon [2001] nazwał „naturalnym przedłużeniem” organizacji publicznych. Z kolei nadmiernemu zbliżeniu do biznesu często towarzyszy świadome, a niejednokrotnie wręcz cyniczne wykorzystywanie słusznej filozofii organizacyjnej wyłącznie dla korzyści finansowych [Jegorow, 2016a; Jegorow, 2016b; Jegorow, 2017a]. W konsekwencji może dochodzić do utraty tożsamości organizacyjnej, kooptacji lub hybrydyzacji organizacji pozarządowych [Bogacz-Wojtanowska, 2013].

3. Powiązania osobowe w wybranych organizacjach pozarządowych

Podejmowanie aktywności w przestrzeni społeczno-gospodarczej w ramach podmiotów gospodarki narodowej związane jest każdorazowo z tworzeniem formalnych, jak i nieformalnych powiązań. Szacuje się, że około 50% polskich organizacji pozarządowych posiada w swoich szeregach osoby pełniące funkcje publiczne lub kierownicze w przedsiębiorstwach [Bogacz-Wojtanowska, 2013]. Powiązania osobowe powstałe na gruncie wybranych organizacji pozarządowych zilustrowano na rysunkach 1-7. W zdecydowanej większości osoby funkcyjne figurują w KRS w pozycjach odnoszących się do co najmniej dwóch podmiotów. Istniejące powiązania można rozpatrywać w wielu aspektach, m.in. pod kątem ich skali, krzyżowania oraz związków międzysektorowych.

W przypadku pierwszej z analizowanych organizacji (rys. 1, rys. 8) powiązania osobowe osadzone zostały głównie w sektorze biznesu. Jedna z osób funkcyjnych figuruje w KRS aż w 26 pozycjach², w tym w większości są to funkcje zarządcze. Tak duża skala powiązań nie prowadzi jednak do ich krzyżowania się.

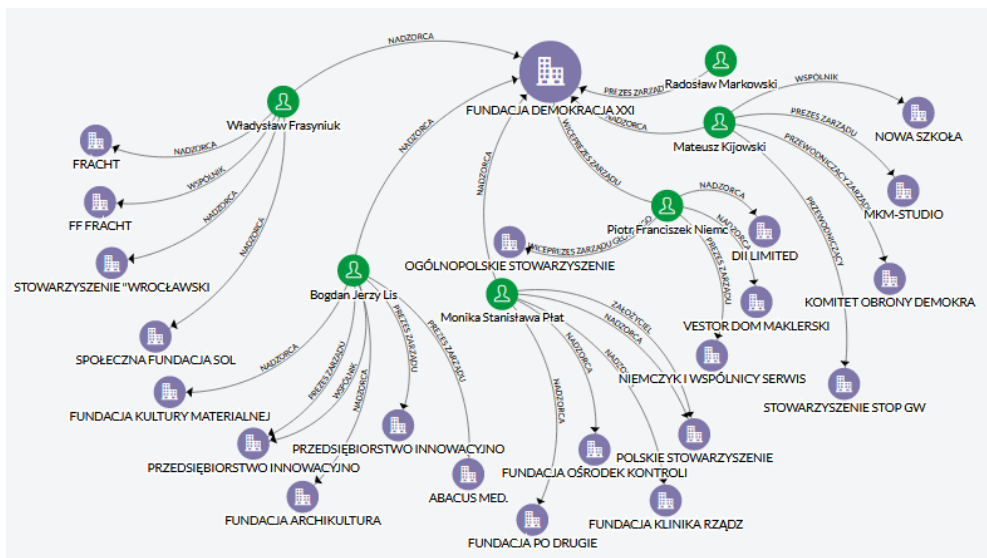
² Przypadek ten nie jest odosobniony i nie wyznacza maksimum powiązań osobowych jakie można znaleźć w KRS. Znacznie bardziej rozbudowana sieć powiązań powstała wokół stowarzyszenia Instytut Produktów Regionalnych (KRS 0000576911, rejestracja 22 września 2015 r.) w ramach którego na sześć osób funkcyjnych przypadają łącznie 62 powiązania, z czego 29 przypisane są jednej osobie.



Rys. 1. Powiązania osobowe: Fundacja ROSA (KRS 0000207472, rejestracja 18 maja 2004 r.)

Źródło: www.mojepanstwo.pl.

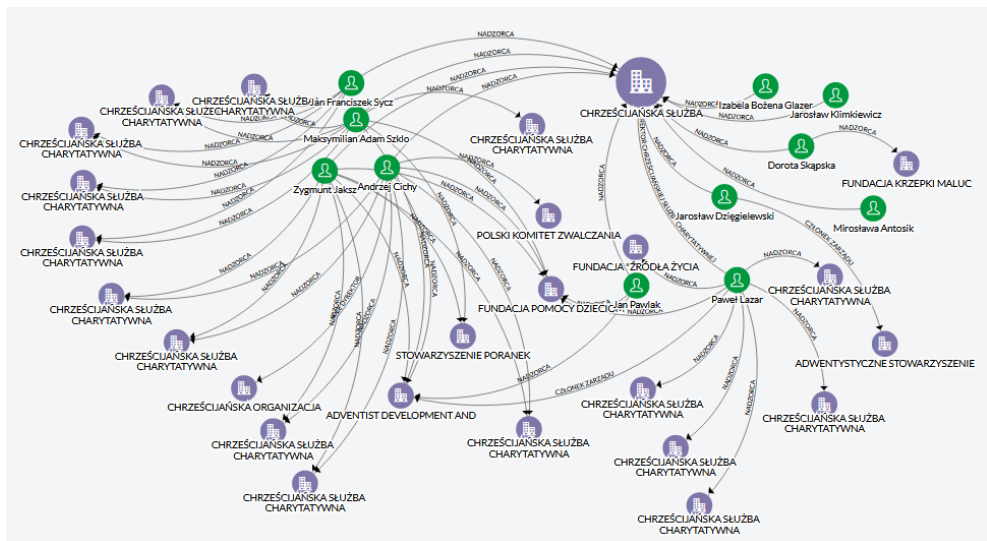
W przypadku kolejnej z analizowanych organizacji (rys. 2, rys. 9) powiązania osobowe zostały osadzone na równi w sektorze biznesu i w sektorze pozarządowym. Na osoby funkcyjne w analizowanej organizacji przypadło przeciętnie 5 wpisów w KRS.



Rys. 2. Powiązania osobowe: Fundacja Demokracja XXI wieku (KRS 000628146, rejestracja 18 lipca 2016 r.)

Źródło: www.mojepanstwo.pl.

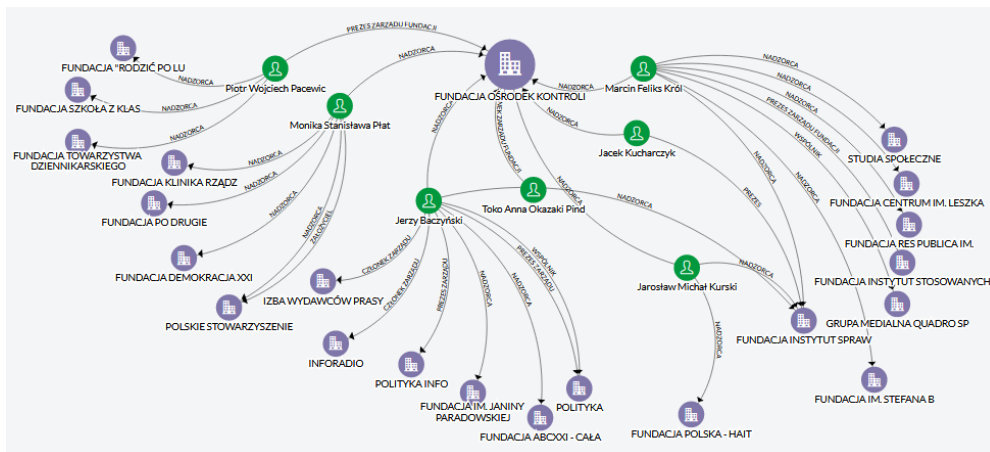
W przypadku kolejnej z analizowanych organizacji (rys. 3, rys. 9) powiązania osobowe zostały osadzone wyłącznie w sektorze pozarządowym. Osoby funkcyjne zaangażowane są wyłącznie w ramach organów nadzorczych. W analizowanej sieci dochodzi do wielokrotnego krzyżowania powiązań osobowych.



Rys. 3. Powiązania osobowe: Chrześcijańska Służba Charytatywna (KRS 000220518; rejestracja 27 października 2004 r.)

Źródło: www.mojepanstwo.pl.

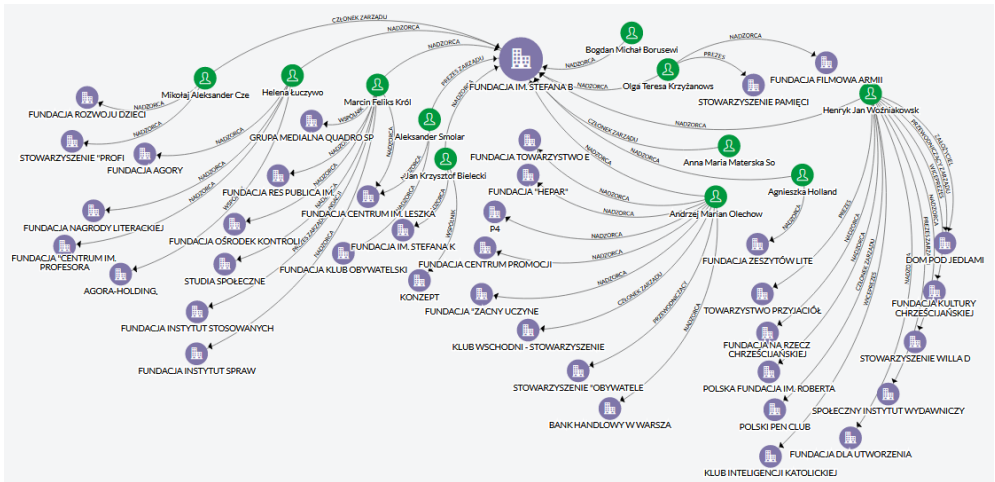
W przypadku kolejnej z analizowanych organizacji (rys. 4, rys. 8) powiązania osobowe zostały osadzone zarówno w sektorze biznesu, jak i w sektorze pozarządowym, który zdominował analizowaną sieć. Osoby funkcyjne znalazły się zarówno w organach zarządczych, jak i nadzorczych. Sytuacje, w których dochodzi do krzyżowania powiązań osobowych obejmują oba organy.



Rys. 4. Powiązania osobowe: Fundacja Ośrodek Kontroli Obywatelskiej OKO (KRS 0000620036, rejestracja: 1 czerwca 2016 r.)

Źródło: www.mojepanstwo.pl.

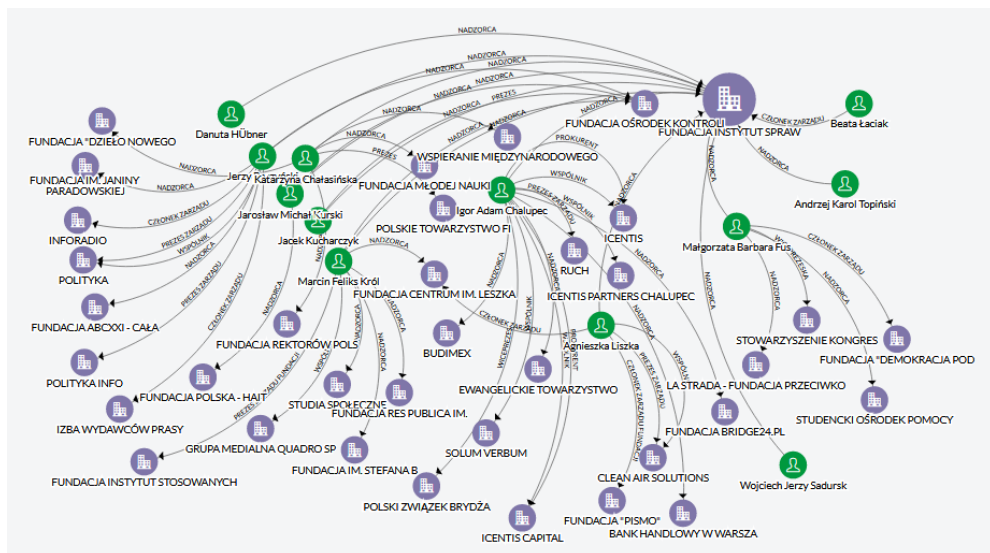
W przypadku kolejnej z analizowanych organizacji (rys. 5, rys. 9) powiązania osobowe zostały osadzone zarówno w sektorze biznesu, jak i w sektorze pozarządowym, który wyraźnie zdominował analizowaną sieć. Osoby funkcyjne znalazły się zarówno w organach zarządczych, jak i nadzorczych. W jednym przypadku doszło do skrzyżowania powiązań osobowych.



Rys. 5. Powiązania osobowe: Fundacja im. Stefana Batorego (KRS 0000101194, rejestracja 21 marca 2002 r.)

Źródło: www.mojepanstwo.pl.

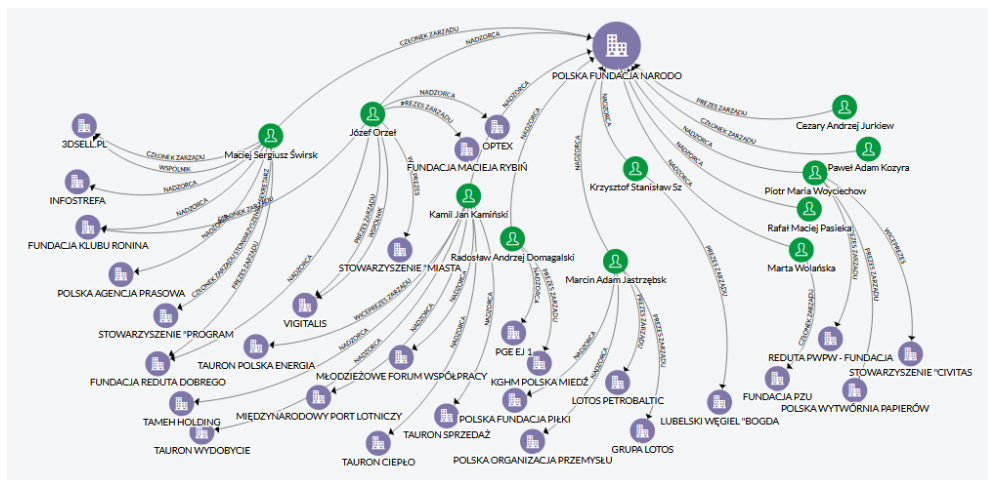
W przypadku kolejnej z analizowanych organizacji (rys. 6, rys. 8) powiązania osobowe zostały osadzone zarówno w sektorze biznesu, jak i w sektorze pozarządowym, który wyraźnie zdominował analizowaną sieć. Osoby funkcyjne znalazły się zarówno w organach zarządczych, jak i nadzorczych. W analizowanej sieci zaobserwować można wielokrotne krzyżowanie powiązań osobowych.



Rys. 6. Powiązania osobowe: Fundacja Instytut Spraw Publicznych (KRS 0000138239, rejestracja 8 listopada 2002 r.)

Źródło: www.mojepanstwo.pl.

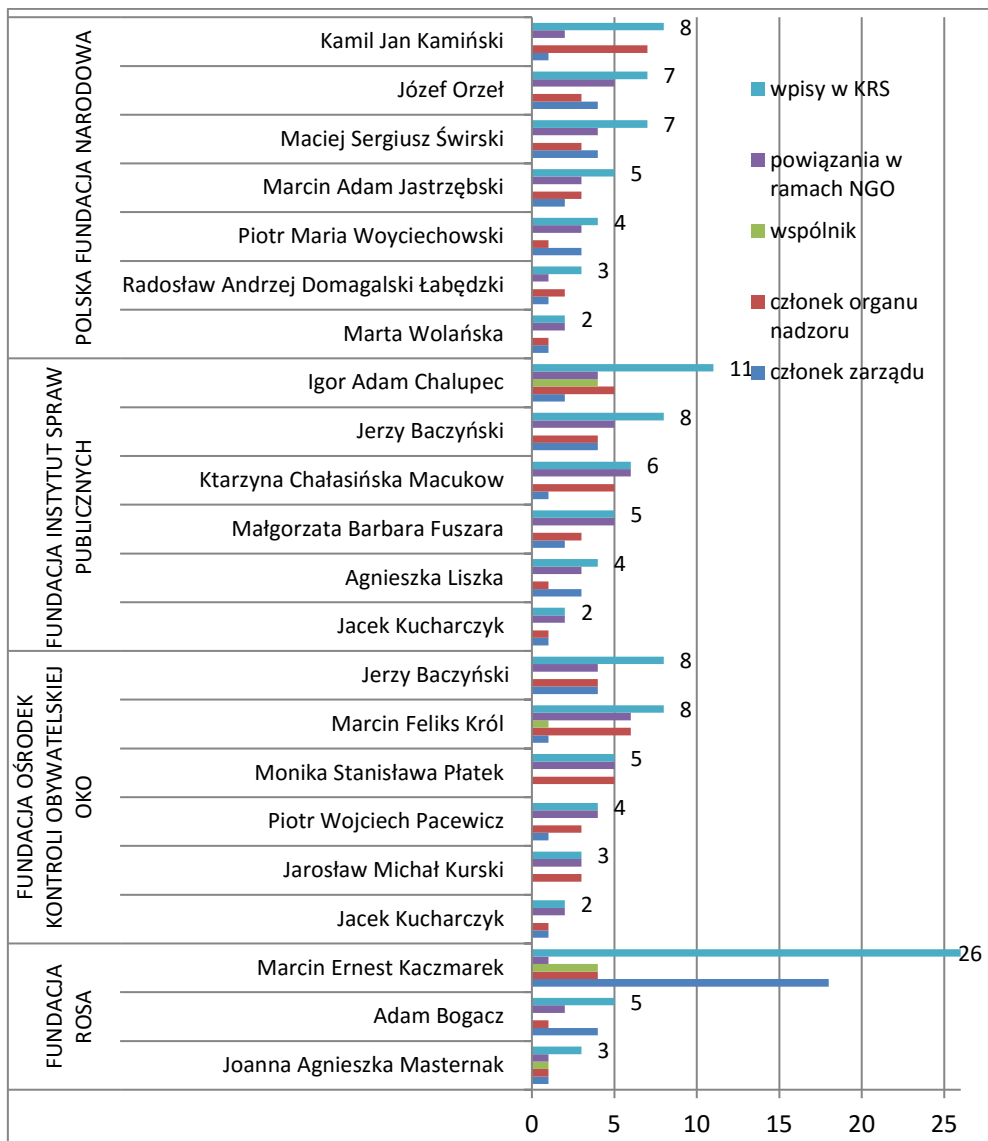
W przypadku kolejnej z analizowanych organizacji (rys. 7, rys. 8) powiązania osobowe zostały osadzone również zarówno w sektorze biznesu, jak i w sektorze pozarządowym. Osoby funkcyjne znalazły się zarówno w organach zarządczych, jak i nadzorczych. W jednym przypadku doszło do skrzyżowania powiązań osobowych.



Rys. 7. Powiązania osobowe: Polska Fundacja Narodowa (KRS 0000655791, rejestracja 29 grudnia 2016 r.)

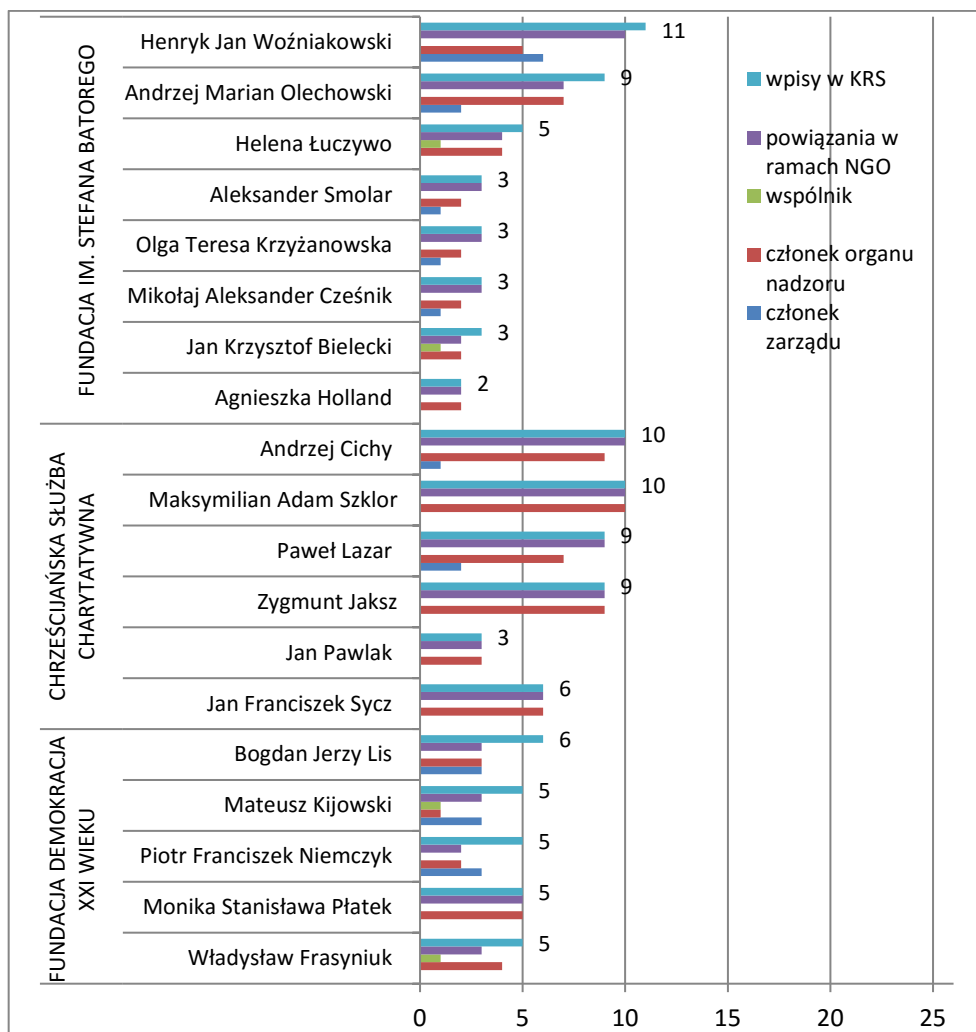
Źródło: www.mojepanstwo.pl.

Liczba powiązań osobowych w badanych organizacjach pozarządowych ukształtowała się na przeciętnym poziomie 6,0, przy czym jest to populacja charakteryzująca się wysoką dyspersją (współczynnik zmienności losowej wynosi 0,7). Dodatnia wartość współczynnika skośności (2,92) świadczy o asymetrii prawostronnej, czyli przewadze powiązań opartych na niewielkiej liczbie relacji. Połowa z nich nie przekracza mediany wynoszącej 5,0. Udział powiązań w ramach sektora pozarządowego w badanej próbie ukształtował się na poziomie sięgającym 69%. Powyższe wyniki nie przesadzają o charakterze powiązań osobowych powstałych na gruncie ogółu organizacji pozarządowych, co wynika z założonego celowego doboru próby badawczej. Uzupełniające badanie oparte na próbie trzydziestu organizacji pozarządowych, które osiągnęły najwyższe przychody w roku 2015 wskazuje, że powiązania osobowe występują w ponad 51% osób funkcyjnych, przeciętnie jest ich 3,8, przy czym dominują powiązania oparte na niewielkiej liczbie relacji. Połowa z nich nie przekracza mediany wynoszącej 3,0.



Rys. 8. Statystyka powiązań osobowych w wybranych organizacjach pozarządowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KRS.



Rys. 9. Statystyka powiązań osobowych w wybranych organizacjach pozarządowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KRS.

4. Analiza wyników badań

Skala oraz motywy tworzenia powiązań osobowych powstających na gruncie organizacji pozarządowych nie zostały dotychczas rozpoznane. O ile w pierwszym przypadku identyfikacja istniejących prawidłowości sprowadza się do dość prostej,

choć jednocześnie pracochłonnej, kwantyfikacji, to w drugim przypadku rozpoznanie ma charakter jakościowy u podłoża którego leżą nie zawsze czyste motywy stojące za indywidualną aktywnością społeczno-zawodową oraz działalnością organizacji pozarządowych. Powiązania osobowe realizowane poprzez kluczowe funkcje piastowane w organizacjach pozarządowych mają często wyłącznie wymiar społeczny. Tym samym nie należy a priori negować ogółu przywołanych wprost powiązań jako nastawionych na finansową korzyść, ponieważ ich ocena wykracza poza zaprezentowaną analizę. Kwestia ta wymaga rozpoznania bazującego zarówno na motywach tworzenia formalnych powiązań osobowych pomiędzy organizacjami, jak i na wynikach finansowych towarzyszących podejmowanej współpracy.

W świetle wielości występujących powiązań osobowych powstałych na gruncie organizacji pozarządowych należy zastanowić się nad celem wdrażania tego typu rozwiązań w wymiarze praktycznym. Dołączając do tego fakt krzyżowania się powiązań osobowych w ramach pełnionych funkcji zarządczych lub nadzorczych należy zadać pytanie o stopień sprawności i rzetelności w wywiązywaniu się z przyjętych na siebie obowiązków. Należy również postawić pytanie o cel multiplikowania podmiotów gospodarczych przez jedną osobę (rys. 1) lub grupy osób oraz o granice indywidualnych zdolności do jednoczesnego sprawowania wielu funkcji decyzyjnych lub nadzorczych. Zidentyfikowane powiązania osobowe nie wyczerpują pełnego obszaru aktywności społeczno-zawodowej osób funkcyjnych w analizowanych organizacjach. Należy jednak przyjąć, że dla części z nich działalność w ramach sektora pozarządowego wykracza poza podstawową pracę zawodową i często ma wyłącznie charakter społeczny.

Swoboda zrzeszania się w ramach organizacji pozarządowych, dowolność w tworzeniu podmiotów gospodarki narodowej sprzyjają powstawaniu powiązań osobowych w ramach rejestrowanych podmiotów. Należy w tym miejscu zadać pytanie o to, czy istniejące powiązania są wynikiem oddolnych inicjatyw, czy są elementami szerszych modeli biznesowych. Biorąc pod uwagę liczne inicjatywy realizowane na gruncie sektora pozarządowego, ich skalę, koszty z nimi związane, systematyczny przyrost przychodów organizacji pozarządowych, a w końcu zwiększającą się liczbę podmiotów z tego sektora nie można mówić o przypadkowości.

W grupie organizacji pozarządowych stanowiących przedmiot przeprowadzonej analizy znalazły się zarówno podmioty utworzone na początku XXI wieku, jak również organizacje wpisane do KRS dopiero w roku 2016. Tym samym należy twierdzić, iż wielość powiązań osobowych nie ma

związku z czasem obecności poszczególnych podmiotów na rynku. Powiązania osobowe powstające na gruncie nowo rejestrowanych podmiotów należy postrzegać w wymiarze organizacji odpryskowych w kontekście już istniejących podmiotów. W grę wchodzi powiązania tworzone zarówno wewnątrz sektora pozarządowego, jak również łączące sektory. Nie można bowiem przyjąć założenia o ograniczonych zasobach ludzkich możliwych do zaangażowania w społeczną działalność organizacji pozarządowych. Funkcjonowanie tych podmiotów, zwłaszcza nie prowadzących działalności gospodarczej, nie jest pozbawione ryzyka, może wiązać się z wysokim poziomem indywidualnej odpowiedzialności finansowej, nieodpłatną pracą, a jednocześnie może również stanowić dodatkowe intratne źródło dochodu. Ta różnorodność potencjalnych zagrożeń, korzyści i możliwego wkładu w funkcjonowanie sektora pozarządowego sprawia, że jest on bardzo zróżnicowany. W większości są to niewielkie podmioty osadzone w lokalnych strukturach społecznych opartych na jednokierunkowej formule powiązań osobowych. Rozbudowane struktury organizacyjno-osobowe są domeną podmiotów opierających swoją działalność na względnie trwałych źródłach przychodów.

Podsumowanie

Zjawisko tworzenia powiązań osobowych wewnątrz sektora pozarządowego jak i pomiędzy pozostałymi sektorami gospodarki narodowej można postrzegać zarówno w wymiarze pożądanego współpracy, partnerstwa, jak i tworzenia przemysłanych rozwiązań wpisujących się w koncepcję aliansów strategicznych. Stosowane w praktyce NGO rozwiązania prowadzą do coraz większego prymatu biznesu nad działalnością społecznie użyteczną, choć formalnie realizowane są nadal w ramach sektora pozarządowego. Zidentyfikowana wprost w ramach przeprowadzonych już badań słabość polskiego sektora pozarządowego w zakresie jego organizacji oraz efektywności społecznej i ekonomicznej wzmacnia potrzebę znalezienia odpowiedzi na pytanie o cel tworzenia tak wielu powiązań osobowych, ich krzyżowania, multiplikowania podmiotów i funkcji, wiarygodność zadań realizowanych przez członków złożonych sieci, a w końcu o granice indywidualnych możliwości piastowania funkcji decyzyjnych lub nadzorczych w podmiotach gospodarki narodowej.

Liczne przypadki powiązań osobowych przekraczających granice sektorowe wzmacniają postępujący proces uzależniania sektora pozarządowego od administracji i biznesu. Przypisywana organizacjom pozarządowym oddolność zanika w świe-

tle licznych faktów świadczących o tworzeniu podmiotów w odpowiedzi na pojawiające się możliwości zagospodarowania dostępny środków. Do zbudowania struktur organizacyjnych podmiotu potrzebny jest zespół, a najlepiej zaufany. Być może w tym kontekście należy postrzegać złożoność powiązań osobowych powstałych na gruncie organizacji pozarządowych. W tym jednak układzie oddolność staje się wysoce wątpliwa.

Literatura

1. Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M. (2016), *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, 176 s.
2. Basaj M., Kożuch B. (2016), *Definicja, istota i znaczenie współdziałania – motywacje*, w: Bogacz-Wojtanowska E., Wrona S. (red.), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 165-180
3. Bogacz-Wojtanowska E. (2010/11), *Zarządzanie procesem współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych*, Kwartalnik Trzeci Sektor, s. 79-87
4. Bogacz-Wojtanowska E. (2011), *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków, 203 s.
5. Bogacz-Wojtanowska E. (2013), *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków, 328 s.
6. Cisowska D., Marciniak M. (2016), *Definicja podmiotów powiązanych na gruncie powiązań kapitałowych i osobowych*, <http://taxfin.pl/definicja-podmiotow-powiazanych-na-gruncie-powiazan-kapitalowych-i-osobowych/> [29.08.2017]
7. Dec W. (2011), *Organizacje pozarządowe typu BoNGO i GoNGO. Patologia społecznego obywatelskiego*, Lublin, www.flop.lublin.pl/media/publikacje/Dec_W_Patologia_spoleczna.pdf [30.10.2016]
8. Dyczkowski T. (2010), *Controlling w organizacjach pożytku publicznego. Perspektywa międzynarodowa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 244 s.
9. Frey B. B., Lee S. W., Lohmeier J. H., Toolefson N. (2006), *Measuring Collaboration Among Grant Partners*, *American Journal of Evaluation*, 7 (3), s. 383-392
10. Jegorow D. (2016a), *Implikacje inicjatyw klastrowych i klastrów z branży informatycznej na rozwój lokalny i regionalny*, *Studia i Materiały „Miscellanea Oeconomicae”*, 1, s. 177-190
11. Jegorow D. (2016b), *Key national clusters in regional policy*, *Biblioteka Regionalisty*, 16, s. 17-27
12. Jegorow D. (2017a), *Ekonomizacja sektora pozarządowego w Polsce*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 107

13. Jegorow D. (2017b), *Organizacje pozarządowe jako podmioty zależne od funduszy pomocowych na przykładzie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, 107
14. Kożuch B. (2011), *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 289 s.
15. Kucheryavaya E. V. (2016), *The Role of NGOs in the Development of Societies and Overcoming the Consequences of Crises: Case Studies of Poland and Russia*, Polish Political Science Yearbook, 45, pp. 166-177
16. Romanowska M. (1997), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 188 s.
17. Salamon L. M. (2001), *The Nonprofit Sector And Democracy: Prerequisite, Impediment, or Irrelevance?*, w: Abramson A. J. (red.), *Mapping New Worlds. Selected Research on The Nonprofit Sector Around The Globe*, Nonprofit Sector Research Fund of the Aspen Institute, Washington D.C., s. 9-15
18. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. z 2016 r. poz. 1888, 1926, 1933, 1948, z 2017 r. poz. 60, 624, 648, 1089, 1448)
19. Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2016 r. poz. 2032, 2048, z 2017 r. poz. 60, 528, 648, 859, 1089, 1428, 1448)

Personal relationships of managerial and supervisory bodies created on the ground of non-governmental sector

Abstract

The purpose of this paper is to present the results of an empirical study on the development of an extensive network of personal relationships. Details of the research area concern managerial and supervisory bodies created on the ground of Polish non-governmental organizations. The obtained results indicate the common practice of multiplying management and supervisory positions in the functional units of the examined entities, undermining their effectiveness, and in the case of supervisors their reliability. Numerous cases of personal relationships crossing the sectoral boundary reinforce the progressive process of making the non-governmental sector dependent on administration and business.

Keywords

personal relationships, non-governmental organization, non-governmental sector

Konflikty w przedsiębiorstwach rodzinnych jako wyraz kryzysu w zarządzaniu

Bogumiła Powichrowska

Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Katedra Zarządzania i Prawa

e-mail: bogumila.powichrowska@wse.edu.pl

Monika Wojtas

Streszczenie

Przedsiębiorstwa rodzinne są częścią polskiej gospodarki. Ze względu na przenikanie w nich funkcji biznesowych i rodzinnych często dochodzi do konfliktów na różnym podłożu. Celem artykułu było poznanie ich rodzajów, przyczyn, przebiegu oraz metod rozwiązywania, a także wpływu na funkcjonowanie biznesu rodzinnego. Autorki rozważania na ten temat oparły na studium literatury przedmiotu oraz wynikach badań własnych.

Słowa kluczowe

przedsiębiorstwo rodzinne, konflikty, kryzysy

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne są ważnym elementem gospodarki rynkowej. W ich przypadku nie można mówić jedynie o funkcji biznesowej, ponieważ następuje tu przenikanie dwóch sfer: rodziny i biznesu, a także przenikanie ról prywatnych i zawodowych. Firmy rodzinne z racji swojego specyficznego charakteru bywają bardzo podatne na powstawanie sytuacji konfliktowych, które mogą negatywnie wpływać na ich funkcjonowanie i rozwój.

Celem artykułu jest analiza konfliktów występujących w firmach rodzinnych, traktowanych jako kryzys w zarządzaniu, poznanie ich rodzajów, przyczyn, przebiegu oraz metod rozwiązywania, a także wpływu na funkcjonowanie biznesu rodzinnego.

Artykuł ma charakter teoretyczno-badawczy. Pierwsza część jest studium literatury przedmiotu. Druga to prezentacja wyników badań własnych. W celu zgromadzenia materiału empirycznego na potrzeby pracy zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, a techniką badawczą była ankieta.

1. Przedsiębiorstwa rodzinne w gospodarce rynkowej – ujęcie teoretyczne

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Ich cechą wspólną jest zwrócenie uwagi na łączenie sfery rodzinnej z prowadzeniem działalności w ramach tych podmiotów [Zajkowski i Życzyński, 2014]. Nie określono formalnych kryteriów wyróżnienia przedsiębiorstw rodzinnych. Sprawia to, że w tej kategorii mieszczą się podmioty niejednorodne pod względem organizacyjnym, prawnym, własnościowym, różnej wielkości [Sułkowski i Marjański, 2009, s. 13].

Przedsiębiorstwem rodzinnym określa się podmiot, w którym współmałżonkowie lub kolejne pokolenia w sposób czynny kierują przedsiębiorstwem, partycypują w wypracowanych zyskach oraz ponoszonych stratach, kulturę rodzinną przenoszą na kulturę organizacyjną firmy, zachowania społeczne członków rodziny przenoszą na grunt przedsiębiorstwa, a jego status determinuje pozycję i status rodziny. R.G. Donnelley uważa, że z przedsiębiorstwem rodzinnym ma się do czynienia, gdy co najmniej dwie generacje jednej rodziny wywierały znaczący wpływ zarówno na cele, jak też na politykę firmy [Sułkowski i Marjański, 2009, s. 15].

Definiując przedsiębiorczość rodzinną można się powołać na trzy podejścia określające jej specyfikę: socjologiczne, zasobowe i zintegrowane. W podejściu socjologicznym niezwykle istotna jest ranga rodziny. Więzy rodzinne stanowią główne spoiwo organizacyjne przedsiębiorstwa. Członkowie rodziny oddają się wspólnym celom, bo wąską grupę spokrewnionych osób łączy moralna i emocjonalna więź. Podmioty rodzinne są elastyczne i doskonale funkcjonują nawet w turbulentnym środowisku [Więcek-Janka, 2013, s. 38]. W podejściu zasobowym uwzględnia się ekonomiczną stronę funkcjonowania biznesu rodzinnego (zasoby finansowe, rzeczowe, ludzkie). Firmę rodzinną traktuje się jako podmiot gospodarczy, w którym rodzina sprawuje władzę, jej członkowie posiadają większość udziałów i wyrażają wolę traktowania owych udziałów jako służących celom firmy. Wszystkie zasoby materialne i ludzkie są ściśle związane z rodziną właściciela [Więcek-Janka, 2013,

s. 39]. W podejściu zintegrowanym (wielokryterialnym) chodzi o połączenie zagadnień z obszaru rodziny i sfery przedsiębiorczości. Bierze się tu pod uwagę m.in. kryterium własności i zarządzania. Za przedsiębiorstwo rodzinne uważa się podmiot o dowolnej formie organizacyjno-prawnej, którego kapitał pozostaje w całości bądź w przeważającej części w posiadaniu rodziny, co najmniej jeden jej członek sprawuje funkcję kierowniczą lub wpływa w sposób decydujący na kierownictwo, aby trwale utrzymać firmę w rękach rodziny [Leszczewska, 2011, s. 248].

M. Sharma dokonał podziału firm rodzinnych z uwagi na jakość ich działania zakładając, iż mogą one osiągać sukces w dwóch wymiarach: w rodzinie i w przedsiębiorstwie. Zakwalifikował biznesy rodzinne do czterech kategorii:

1. „Gorące serca-głębokie kieszenie” – to firmy odnoszące sukces w postaci korzyści finansowych i harmonii w rodzinie, posiadające wysoka zdolność do przetrwania w długim czasie.
2. „Bolesne serca-głębokie kieszenie”, firmy odnoszące sukces finansowy, występuje brak silnych więzi rodzinnych oraz napięte relacje rodzinne na skutek niezadowolenia i konfliktów, zagrożone jest długoterminowe przetrwanie.
3. „Gorące serca-puste kieszenie” – firmy oparte na silnych relacjach rodzinnych, ale osiągające słabe wyniki finansowe; gdy zasoby zubożeją, może dojść do napięć w relacjach rodzinnych, a piętrzące się konflikty w krótkim czasie mogą zagrozić stabilności i przetrwaniu podmiotu.
4. „Bolące serca-puste kieszenie” – firmy osiągające zarówno słabe wyniki biznesowe, jak też tworzące słabe więzi rodzinne; posiadają małą zdolność do przetrwania w dłuższym okresie czasu [Małyszek, 2012, s. 123-124].

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto szeroką definicję określoną w raportach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Firmy rodzinne to wszystkie podmioty bez względu na formę prawną, zarejestrowane i działające w Polsce, w których co najmniej dwóch członków rodziny pracuje wspólnie, co najmniej jeden z nich ma decydujący głos w zarządzaniu, a inni członkowie rodziny posiadają znaczącą ilość lub większość udziałów tego przedsiębiorstwa. Do tej grupy zalicza się ponadto podmioty gospodarze pozostające pod kontrolą własnościową oraz zarządzaną tylko jednej osoby z rodziny, jednak wykazujące się świadomością rodzinnego charakteru firmy oraz ukierunkowane na sukcesję rodzinną [Marjański, 2012, s. 34].

2. Konflikty w przedsiębiorstwach rodzinnych

Konflikt można definiować jako nieporozumienie czy walkę „(...) powstającą pomiędzy co najmniej dwiema zależnymi od siebie grupami, które postrzegają swoje cele jako sprzeczne, zasoby jako niewystarczające oraz dostrzegają oddziaływanie

innych grup na ich dążeniu do swoich celów” [Adams i Galans, 2008, s. 261]. W. Węgielnik rozumie konflikt jako proces, w którym jedna ze stron stara się udaremnić wysiłki i dążenia drugiej strony, w różny sposób blokując osiągnięcie przez nią założonych celów [Węgielnik, 2011, s. 311].

Cechą charakterystyczną konfliktów jest określona dynamika. Rozwijają się one przechodząc przez kilka zasadniczych etapów. Każdy cykl konfliktowy posiada następujące stadia:

1. Stadium utajnienia, kiedy brak jeszcze wyraźnych cech otwartego konfliktu, jednak istnieją przyczyny zmierzające do jego wywołania, w fazie początkowej ma on formę niedomówień, niepokoju, obaw czy plotek.
2. Stadium dostrzeżenia, gdy w postrzeganiu rzeczywistości uwidaczniają się pewne kwestie sporne mające charakter problemowy.
3. Stadium odczuwania, podczas którego na pierwszy plan wysuwane są emocje frustracyjne, jednej bądź obydwóch stron, przy czym przeciwnicy blokują się nawzajem, kłócąc lub uniemożliwiają sobie realizację własnych interesów.
4. Stadium demonstracji, kiedy dochodzi do wybuchu otwartego konfliktu, zaś jego strony świadome przedmiotu sporu walczą ze sobą, zachowują się niejednokrotnie bardzo agresywnie, kłócą się, zrywają współpracę, mają trudności z wycofaniem się.
5. Stadium „po bitwie”, w którym dochodzi do rozwiązania konfliktu albo jego stłumienia, do dążenia, by obie strony były do usatysfakcjonowane i niedopuszczenia do ponownego wejścia w fazę frustracji, a także do podjęcia działań zapobiegających podobnej sytuacji w przyszłości [Salejko-Szyszak, 2011, s. 138].

Konflikty można rozpatrywać na wielu płaszczyznach. Przyjmując kryterium przedmiotu konfliktu w przedsiębiorstwie mogą wystąpić konflikty: ekonomiczne, interpersonalne, ideologiczne, wartości i celów.

Konflikty w przedsiębiorstwach prowadzą do powstania sytuacji kryzysowych i poważnych kryzysów. Kryzysy w przedsiębiorstwach objawiają się przede wszystkim napięciem, rywalizacją, walką o władzę, podważaniem autorytetu kierownictwa, wyłanianiem się nowych, nieformalnych liderów. Pracownicy zaczynają zachowywać się irracjonalnie. Pojawia się nieuzasadniony lęk, jak też opór przed zmianami pozostającymi niejednokrotnie poza wszelką kontrolą, co niestety może pogłębiać kryzys. Ponadto wzrasta poczucie niemożności jakiegokolwiek działania, zaś brak konstruktywnego rozwiązania trudności powoduje często zwłokę w działaniach [Andrzejewski, 2014, s. 109-110]

Z reguły kryzysy wyprzedzają jakieś zmiany w przedsiębiorstwach. W praktyce duże zmiany przeprowadzane są dopiero w momencie, gdy sytuacja kryzysowa radykalnie się zaostrza. Stanowią one niejako środek prewencyjny, mający zapobiec sytuacjom, które zagrażają funkcjonowaniu oraz rozwojowi organizacji [Pujer, 2011, s. 90].

3. Przyczyny i rodzaje konfliktów w przedsiębiorstwach rodzinnych

Do konfliktów w przedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej dochodzi w obszarze: rodzina – firma, rodzina – własność, własność – firma. Dotyczą one z reguły relacji członek rodziny – członek rodziny, członek rodziny – pracownik z zewnątrz. Konflikty powoduje wiele różnorodnych czynników. Wynikają one z zazwyczaj z przyczyn racjonalnych czy emocjonalnych. Zdawać by się mogło, że racjonalna analiza konkretnego problemu przyniesie dobre rozwiązanie, jednak właśnie wówczas wkraczają emocje, które do chłodnej analizy wprowadzają zakłócenia. Nawet z pozoru drobne urazy mogą być początkiem gromadzonych przez lata złości. Co prawda nie zawsze konflikty wywołane silnymi emocjami są żywiołowe. Zdarza się czasem, że walka toczy się z zimną krwią z ukrycia, przez całe pokolenia, a pielęgnowane latami urazy prowadzą do zniszczenia albo wyeliminowania przeciwnika. Główne przyczyny konfliktów w przedsiębiorstwach biznesowych to także walka o przywództwo, o władzę i dominację, nieprawidłowe procedury, problemy z wynagrodzeniami pracowników i profitami, pojawienie się w firmie kogoś lub czegoś nowego, naruszającego dotychczasową równowagę i harmonię [Budziak, 2013].

Konflikty wynikać mogą z różnic pokoleniowych, trudności w godzeniu czasu pracy z czasem zarezerwowanym wyłącznie dla rodziny oraz z wysokich obciążeń wynikających z kosztów pracy [Stawicka, 2010, s. 116]. Mogą być następstwem rywalizacji pomiędzy rodzeństwem, dążenia sukcesorów do całkowitej dominacji, nieporozumień małżeńskich, rozproszenia własności i zarządzania między kilkoma członkami rodziny. Konflikty determinowane są również takimi czynnikami jak nieumiejętność panowania nad emocjami, radzenia sobie z różnicami występującymi w obrębie systemu rodzinnego oraz biznesowego, historia rodziny, a także jej wrażliwość na wszelkie zmiany [Stefańska, 2011, s. 299]. Okresami najbardziej konfliktogennymi w firmach rodzinnych są momenty przejściowe, np. zmiany koniunktury gospodarczej, przepisów prawa, formy własności przedsiębiorstwa, przekazania zarządzania firmą komuś z zewnątrz, zatrudnienia młodszego pokolenia, sukcesji. Wówczas ma miejsce konfrontacja w obszarze granicznym podsystemu rodzinnego i biznesowego, dochodzi do powstawania blokad w przepływie rutynowych i decy-

zyjnych informacji, zakłóceń i sprzężenia zwrotnego systemu intelektualnego wywołanych procesami systemu emocjonalnego [Królik, 2011, s. 295]. Dodatkowo istotnymi przyczynami leżącymi u podłoża konfliktów w firmach rodzinnych są niewystarczające zasoby, zarówno rzeczowe, jak też ludzkie, różnice na tle poglądów odnośnie celów firmy, sposobów ich osiągnięcia, wizji przyszłości, hierarchii wartości, pomysłów na rozwiązania proceduralne bądź techniczne, nieporozumienia i błędy w procesie komunikacji [Adams i Galans, 2008]. Ważne są także „luki kulturowe” w rozumieniu oraz przestrzeganiu społecznych norm i zasad zachowania [Królik, 2011, s. 294].

Konflikty w przedsiębiorstwach rodzinnych przybierają różnorodne formy i różne jest ich natężenie. Mogą to być zupełnie niegroźne nieporozumienia, łatwo i szybko dające się rozwiązać polubownie, ale także spory poważne.

4. Strategie działania w sytuacjach konfliktowych

Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwach rodzinnych to proces skomplikowany i nie zawsze kończący się sukcesem. Jego powodzenie zależy od sposobu i przede wszystkim skuteczności podjętych działań. W takich sytuacjach przedsiębiorstwa powinny przyjąć strategie ukierunkowane na rozwiązanie pojawiających się problemów, takie jak: unikanie, współzawodnictwo, kompromis, współpraca, mediacje [Stefańska, 2011, s. 304].

Strategia unikania bazuje na ignorowaniu konfliktu i pozostawianiu go samemu sobie. Rzadko przynosi pozytywne efekty. Zazwyczaj prowadzi to do stagnacji i zatrzymania rozwoju przedsiębiorstwa, rodzi napięcia między członkami rodziny. Konflikty pogłębiają się i zaostrzają, zamiast po prostu samoistnie zniknąć. Strategię tę stosują z reguły firmy, w których rodzeństwo rywalizuje zażarcie ze sobą i brakuje tam wzajemnego zaufania. Unikanie konfliktów to właściwa postawa jedynie w przypadku błahych, nieistotnych kwestii spornych i w krótkim czasie [Adams i Galans, 2008, s. 274-275].

Współzawodnictwo polega na narzucaniu innym ludziom własnej woli, lekceważeniu ich i pomijaniu odmiennych opinii. Podejście tego rodzaju zwiększa rywalizację w firmie rodzinnej, potęguje stres, wywołuje złość i niechęć. Negatywnie wpływa na konflikty oparte na relacjach, albowiem rodzi kolejne nieporozumienia i nasila już istniejące. W praktyce nie wiedzie do osiągnięcia optymalnej liczby pozytywnych konfliktów, ponieważ jest ich za mało bądź za dużo [Stefańska, 2011, s. 305].

Istota kompromisu opiera się na przynajmniej częściowym zaspokojeniu potrzeb oraz dążeń stron zatargu za sprawą osiągnięcia rozwiązania względnie satysfakcjonującego wszystkich członków. Strategia kompromisu wpływa pozytywnie na konflikty relacji i zadań, chociaż czasem obniża efektywność firmy, albowiem nie chodzi o znalezienie najlepszych rozwiązań, lecz metod i sposobów, które zaspokoją chociaż w pewnym stopniu oczekiwania czy potrzeby skonfliktowanych stron. Jednakże jest godna polecenia, gdy brak ogólnej płaszczyzny współpracy [Adams i Galans, 2008, s. 274-278].

Z punktu widzenia interesu rodziny i biznesu najlepszą strategią jest współpraca. Polega ona na wspólnym wypracowaniu rozwiązania, które zaakceptują wszyscy uczestnicy konfliktu. Metoda ta ogranicza prawdopodobieństwo wybuchu poważnych konfliktów w przyszłości. Wzmacnia kooperację i zaangażowanie członków biznesu rodzinnego.

Jeśli firma z różnych względów nie potrafi samodzielnie uporać się z konfliktami, konieczne staje się sięgnięcie o pomoc osoby trzeciej, obiektywnej, która skutecznie usprawni zaburzoną komunikację, jak również usunie główne przyczyny nieporozumień. Interwencja z zewnątrz może przybrać formę konsultacji i pojednania. Mediator pośredniczy w przekazywaniu informacji, czym umożliwia firmie rozwiązanie konfliktów w obszarze realizowanych zadań [Stefańska, 2011, s. 306].

K. Stańczyk wymienia pięć modelowych zjawisk, które mają miejsce podczas konfliktu w firmie rodzinnej:

- rodzina rosnąca w siłę wewnętrzną dzięki umiejętnemu konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów;
- firma zwiększająca swoją efektywność za sprawą wykorzystywania procedur mediacyjnych w procesie zarządzania konfliktami;
- rodzina o dużej podatności na kryzysy, obniżająca zdecydowanie jakość życia z powodu nieumiejętności radzenia sobie z konfliktami i wchodzenia w toksyczne procesy;
- firma nieumiejąca radzić sobie z nieporozumieniami oraz sporami, a także odpowiadać na wyzwania rynkowe;
- dodatnie albo ujemne sprzężenie zwrotne firmy i rodziny, czyli przenikające obie strony efektywne i przede wszystkim skuteczne rozwiązywanie wszelkich sytuacji konfliktowych lub też wzajemne wzmacnianie procesów destrukcyjnych zagrażających rodzinie i firmie [Stańczyk, 2012, s. 89-91].

W pierwszym przypadku rodzina stara się skutecznie rozwiązywać wszelkie pojawiające się na horyzoncie konflikty dzięki otwartej i szczerzej komunikacji, posługując się strategią wygrany-wygrany, stawiając na kompromis i współpracę. W dru-

giej sytuacji efektywność firmy w przewyżnianiu konfliktów wiąże się ze zwiększeniem jej kompetencji w zakresie prawidłowej komunikacji i otwarcia na nowe sposoby zarządzania konfliktami dzięki skorzystaniu ze specjalnej sesji mediacyjno-warsztatowej. Udział osób trzecich pomaga zażegnać konflikty. Trzecia modelowa strategia dotyczy nieradzenia sobie z kryzysami z powodu niekontrolowanych wybuchów ponadwymiarowych emocji, chęci izolowanie się od siebie, rywalizacji. Przybierające na sile konflikty interpersonalne rzutują negatywnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Czwarty przypadek obrazuje, w jaki sposób konflikt w firmie rodzinnej obniża jej efektywność i zdolność odpowiadania na wyzwania rynkowe. Dzieje się tak, gdy obie strony nie potrafią stosować strategii wygrany-wygrany, przyjmując strategię unikania. Występuje tu deficyt w zakresie otwartej i szczerzej komunikacji, a to prowadzi do pogłębiania konfliktów, zamiast do ich rozwiązania. Ostatni modelowy przykład strategii przyjmowanej w sytuacjach konfliktowych mających miejsce w biznesie rodzinnym sprowadza się do tego, iż wszelkie pozytywne procesy zainicjowane na gruncie rodzinnym przenoszone zostają na firmę, powodując wzrost jej efektywności gospodarczej. Z drugiej strony dochodzi również do wzajemnego przenikania się procesów o charakterze destrukcyjnym – gdy źle się dzieje w rodzinie, w firmie pojawiają się problemy i na odwrót. Konflikty o charakterze negatywnym przenikają z systemu rodzinnego do biznesowego, pogarszając sytuację przedsiębiorstwa, zaś te generowane w firmie przenoszą się na rodzinę, psując jakość stosunków rodzinnych, co skutkuje powstaniem dynamizującego się „błędnego koła” [Stańczyk, 2012, s. 89-92].

5. Wyniki badań własnych

W wyniku analizy literatury określono następujące wątki badawcze:

1. Jakiego rodzaju konfliktów występują najczęściej w firmach rodzinnych i jakie są ich główne przyczyny?
2. W jaki sposób zachowują się członkowie rodziny oraz osoby spoza niej podczas konfliktu w przedsiębiorstwie?
3. Jakiego pozytywne i negatywne skutki wywołują konflikty w firmach rodzinnych?
4. Za pomocą jakich metod i technik firmy rodzinne starają się rozwiązywać konflikty?
5. Jaki wpływ wywierają sytuacje konfliktowe na jakość i efektywność pracy oraz funkcjonowanie biznesu rodzinnego?

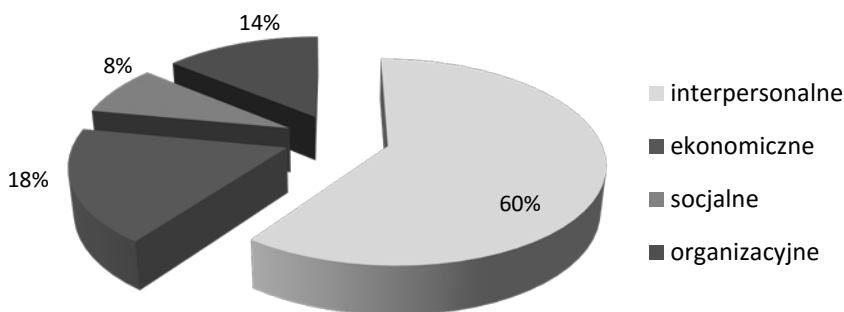
Biorąc pod uwagę powyższe ustalenia, sformułowałam następującą hipotezę główną: Konflikty w firmach rodzinnych zazwyczaj negatywnie odbijają się na zarządzaniu wywołując w nich poważny kryzys.

Hipotezy szczegółowe:

1. W firmach rodzinnych najczęściej dochodzi do konfliktów interpersonalnych i ekonomicznych.
2. Główną przyczyną konfliktów w przedsiębiorstwach rodzinnych są nieporozumienia i spory w rodzinie, różnice międzypokoleniowe, brak zaufania, a także słaba komunikacja.
3. Strony konfliktu będące członkami rodziny przeważnie dążą do wyjaśnienia sytuacji konfliktowej i szybkiego rozwiązania pojawiających się problemów, natomiast w przypadku osób spoza rodziny ujawnia się oczekiwanie na samostne rozwiązanie problemu i agresywne, wrogie nastawienie.
4. Do negatywnych skutków konfliktów w firmach rodzinnych należy destabilizacja przedsiębiorstwa, spadek motywacji do pracy, zła atmosfera i zaburzona komunikacja, natomiast skutki pozytywne ujawniają się w postaci wzrostu zaufania, lojalności, motywacji do wydajnej pracy na rzecz organizacji i dalszego dynamicznego jej rozwoju.
5. Firmy rodzinne w sytuacji konfliktowej stawiają przede wszystkim na kompromis i współpracę, a do ostrej rywalizacji między skonfliktowanymi stronami dochodzi raczej rzadko.
6. Konflikty w przedsiębiorstwach rodzinnych odbijają się szerokim echem na jakości i efektywności pracy, zarządzaniu i ogólnej kondycji firmy, prowadząc niejednokrotnie do poważnego kryzysu, który zagraża funkcjonowaniu firmy.

Prawdziwość bądź fałszywość postawionych hipotez zostanie wykazana w toku badań przeprowadzonych za pomocą metody sondażu diagnostycznego, z zastosowaniem ankiety. Badania własne przeprowadzono w Zambrowie, Białymstoku i Warszawie. Próbę wybrano losowo. Byli to właściciele i pracownicy firm rodzinnych różnej wielkości, działających w różnych branżach. Struktura wielkości badanej grupy przedstawia się następująco: 20% (10) przedsiębiorstwa mikro, 40% (20) to przedsiębiorstwa małe, a 40% (20) duże. Łącznie w badaniu udział wzięło 50 przedsiębiorstw rodzinnych. Najliczniejszą grupę badanych firm ze względu na branżę działalności stanowiły przedsiębiorstwa przemysłowe (40%), transportowe (20%). W badanej grupie 40% przedsiębiorstw prowadzi swoją działalność 11-20 lat, 20% funkcjonuje 6-10 lat, dłużej niż 20 lat – 20%.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że około 70% badanych uczestniczy w konfliktach rodzinnych (bardzo często – 6%, dość często – 20%, czasem – 46%). Uczestnictwo jest bierne (w roli obserwatora) lub czynne (strona konfliktu). Konflikty mają miejsce w przedsiębiorstwach różnej wielkości, jednak najbardziej konfliktogenne zdają się być firmy małe i mikro (tak wynika z badań). Z wypowiedzi respondentów wynika, iż w dużych podmiotach gospodarczych dochodzi do mniejszej liczby sporów i zatargów między członkami rodziny i osobami niespokrewnionymi ze sobą, aniżeli w firmach małych. Jeśli chodzi o okres funkcjonowania na rynku, dało się zauważyć pewną prawidłowość: do nieporozumień na różnym tle dochodziło nieco częściej w firmach młodych, prowadzących działalność przez okres maksymalnie 5 lat, natomiast przedsiębiorstwa o długim stażu rzadziej borykały się z problemami tego typu. Forma prawna przedsiębiorstwa, branża działalności czy siedziba nie miały wpływu częstotliwości pojawiania się sytuacji konfliktowych.



Rys. 1. Rodzaje konfliktów w firmach rodzinnych, N-50

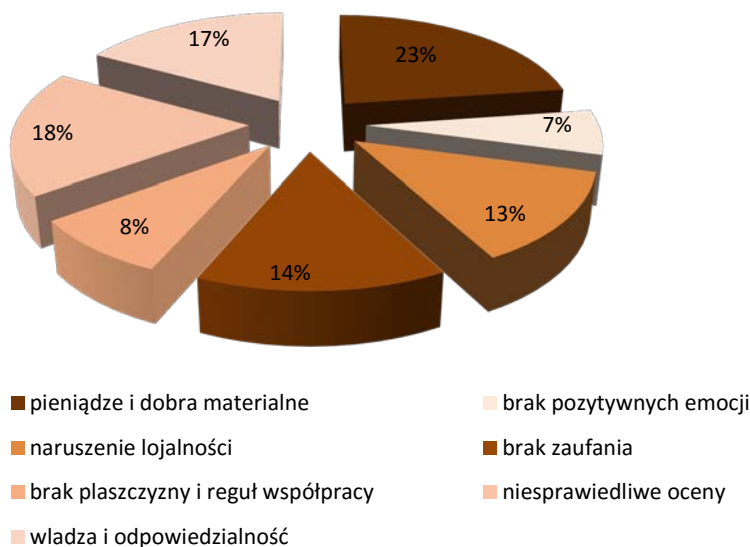
Źródło: badania własne (2017).

Zdecydowana większość konfliktów występujących w firmach rodzinnych to konflikty interpersonalne (60%), powstające między osobami o rozbieżnych, niezgodnych poglądach (rys.1). Co ciekawe – do konfliktów tego rodzaju dochodzi najczęściej w mikro i małych przedsiębiorstwach. Prawie co piąty badany (18%) wskazał na konflikty o podłożu ekonomicznym, wynikające z nierównego podziału pracy i płacy, stosunków własnościowych i posiadanego majątku. Tego rodzaju konflikty dominują w dużych przedsiębiorstwach. Nie ma tu znaczenia zarówno branża prowadzonej działalności, forma prawna czy okres prosperowania na rynku. Zaledwie

14% badanych stwierdziło, że są świadkami konfliktów organizacyjnych, związanych z zależnościami służbowymi i rodzinnymi, celami realizowanymi przez rodzinę, natomiast niewielka grupa (8%) przyznała, że mają do czynienia z konfliktami socialnymi, wynikającymi ze złych warunków pracy i życia, powstającymi na tle spraw bytowych. Wyniki badań wskazują na różnorodność konfliktów pojawiających się w przedsiębiorstwach rodzinnych. Przeważają konflikty o charakterze interpersonalnym i ekonomicznym, a ich nasilenie zależy głównie od wielkości przedsiębiorstwa i jego formy prawnej.

Respondenci uznali, że występujące konflikty w większości (62%) mają charakter jawny. Należy to ocenić pozytywnie, ponieważ łatwiej reagować, gdy ludzie otwarcie manifestują swoje niezadowolenie, żal czy pretensje.

Z badań wynika także, że podłoże konfliktów ma charakter irracjonalny (56% odpowiedzi). Respondenci subiektywnie ocenili, że wynikają one głównie z pozornych czy fikcyjnych przyczyn. Nieco mniej respondentów (44%) stwierdziło występowanie konfliktów o charakterze racjonalnym, wynikających z przyczyn obiektywnych. W dużych przedsiębiorstwach przeważają konflikty racjonalne, a towarzyszące im emocje częściej służą osiągnięciu racjonalnych celów. Natomiast w mikroprzedsiębiorstwach i małych biznesach dominują konflikty irracjonalne, których podłoże tkwi w emocjach.

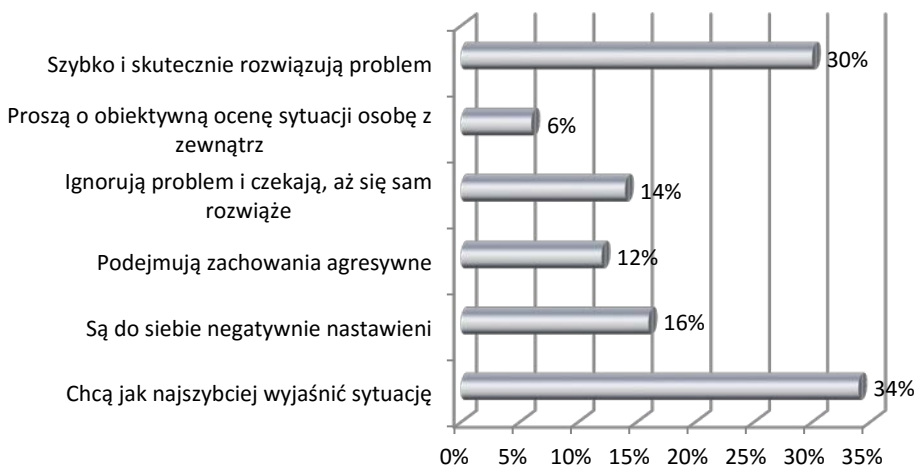


Rys. 2. Przedmiot konfliktów, czyli tzw. „kość niezgody”, N-50

Źródło: badania własne (2017).

Zdaniem respondentów głównym przedmiotem konfliktów są pieniądze i dobra materialne (23%). Konflikty wynikać mogą także z niesprawiedliwego oceniania pracowników (18%), podziału władzy i odpowiedzialności (17%), zaufania (14%) czy naruszenie lojalności (13%). Znacznie mniej osób badanych (8%) wskazało jako przyczynę brak płaszczyzny i reguł współpracy oraz brak jakichkolwiek pozytywnych emocji (7%), (rys. 2).

Wyniki badań wykazały, że szybkość i efektywność rozwiązania konkretnego konfliktu zależy od zachowania zarówno członków rodziny jak i pracowników. Członkowie rodziny podczas trwania konfliktu chcą jak najszybciej wyjaśnić sytuację i w miarę możliwości skutecznie rozwiązać zaistniały problem, nie czekając, aż się sam rozwiąże. Takiego zdania było 34% i 30% respondentów. Jest to pozytywne zjawisko, rzutujące na pomyślne prowadzenie działalności rodzinnej. Nie miała w tym względzie znaczenia wielkość firmy, forma prawna, branża i czas działalności ani siedziba firmy. Natomiast 16% badanych wskazało, że podczas trwania konfliktu ludzie są do siebie negatywnie nastawieni, a co za tym idzie ignorują problem i nie podejmują wysiłków, by go rozwiązać i załagodzić nieprzyjemną sytuację. Co dziesiąty ankietowany (12%) stwierdził, że narastające konflikty z biegiem czasu mogą prowadzić do podejmowania zachowań agresywnych, a nawet dopuszczania się stosowania przez zwaśnione strony przemocy fizycznej. Ostatecznością wciąż uznaje się pomoc w postaci obiektywnej oceny sytuacji osoby z zewnątrz, czyli mediatora (6%), (rys. 3).



Rys. 3. Zachowanie członków rodziny podczas konfliktu w firmie, N-50

Źródło: badania własne (2017).

Z badań wynika, że podczas sytuacji konfliktowej osoby niespokrewnione ze sobą zachowują się zupełnie inaczej niż członkowie rodziny. Ich zachowania najczęściej przybierają formę negatywnego nastawienia do siebie, na co wskazało 42% ankietowanych. Szczególnie widoczne jest to w dużych przedsiębiorstwach, gdzie pracownicy nie są ze sobą zżyci i nie zależy im na bliskich i poprawnych relacjach. Zatrudnieni zazwyczaj nie reagują i ignorują problem, czekając aż sam się rozwiąże. Taką postawę zatrudnionych zauważyło 22% ogółu badanych (przeważnie z małych przedsiębiorstw). Natomiast 14% badanych (w większości osób zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach) stwierdziło, że chcą jak najszybciej wyjaśnić sytuację i oczyścić atmosferę w pracy. Zdaniem 12% ankietowanych w pewnym momencie konfliktu podejmują nawet zachowania agresywne wobec drugiej strony. Tyle samo osób zaobserwowało, że jednak próbują szybko i skutecznie rozwiązać problem, zdając sobie sprawę z jego negatywnego wpływu na stosunki międzyludzkie i atmosferę pracy. Podobnie jak w przypadku członków rodziny niechętnie wskazali jako skuteczną formę pomoc mediatora (4% odpowiedzi), (rys. 4).



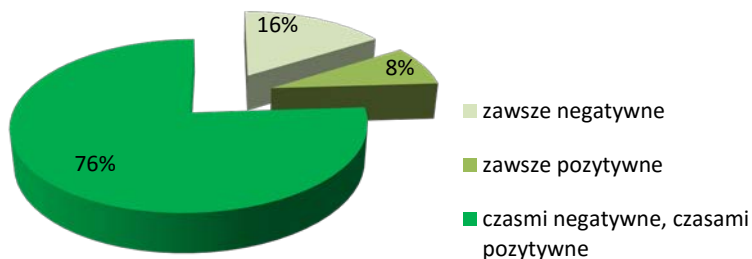
Rys. 4. Zachowania niespokrewnionych ze sobą pracowników firmy podczas sytuacji konfliktowej, N-50

Źródło: badania własne (2017).

Zdaniem 92% respondentów w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych nie korzysta się z pomocy mediatorów przy rozwiązywaniu konfliktów. Właściciel, jego bliscy i pracownicy spoza firmy radzą sobie sami. Niewielki odsetek badanych (6%)

stwierdził, iż mediacje stosuje się niezwykle rzadko, przeważnie w najtrudniejszych sytuacjach. Korzystają z nich zazwyczaj firmy dużych. Zaledwie 2% przyznało, czasem, gdy sytuacja jest bardzo napięta i może dojść do kryzysu, sięga po pomoc osób z zewnątrz.

Respondenci zostali poproszeni o ocenę wpływu konfliktów na funkcjonowanie rodzinnego biznesu. Respondenci uznali, że konflikty w firmach rodzinnych wywołują różne skutki, zarówno negatywne, jak i pozytywne (76% odpowiedzi). Tylko pozytywne następstwa dostrzega 8% badanych, a same negatywne 16% (rys. 5). Pozytywne konsekwencje nieporozumień i zatargów w firmach rodzinnych zauważają osoby zatrudnione w dużych przedsiębiorstwach. Właściciele bądź pracownicy małych firm są nastawieni bardziej pesymistycznie i wskazują na negatywne skutki konfliktów.



Rys. 5. Skutki konfliktów w przedsiębiorstwach rodzinnych, N-50

Źródło: badania własne (2017).

Każdy pojawiający się konflikt w przedsiębiorstwie powinien być jak najszybciej rozwiązany, aby w konsekwencji niewyjaśnionych sporów nie doszło do sytuacji kryzysowych. Respondenci określili najpoważniejsze konsekwencje konfliktów występujących w firmach rodzinnych. Za najgroźniejsze dla funkcjonowania firmy uznali spadek motywacji do pracy (42%) oraz obniżenie jakości i wydajności pracy (42%). Wśród pozytywnych aspektów wymieniano: poprawę atmosfery i komunikacji (22%), wzrost zaufania (18%), przyływ energii do zmian (15%). Blisko 26% ankietowanych uznało, że konflikty trzeba jak najszybciej rozwiązywać, albowiem mogą poważnie zaszkodzić przedsiębiorstwu. Takie stanowisko prezentowali przede wszystkim właściciele i pracownicy mikrofirm i małych przedsiębiorstw. Co czwarty respondent (23%) stał na stanowisku, że konflikty zawsze szkodzą firmie,

natomiast 17% osób było przekonanych o tym, iż spory mogą zwiększyć efektywność firmy. Grupa ta to przedstawiciele dużych przedsiębiorstw. Około 15% uważa, że konflikty są potrzebne, ale tylko na umiarkowanym poziomie. Zdaniem 10% konflikty oczyszczają i poprawiają atmosferę w pracy, zaś 9% uważa, że jest to naturalna kolej rzeczy. W tym wypadku brak zróżnicowania odpowiedzi z uwagi na kryterium wielkości podmiotu gospodarczego, formy prawnej, siedziby czy okresu funkcjonowania na rynku.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne ze względu na swoją specyfikę oraz przenikanie się sfery rodzinnej i biznesowej są narażone na częstsze niż w innych firmach konflikty. Trudności w znalezieniu płaszczyzny i reguł współdziałania rodziny oraz osób z zewnątrz w rozwiązywaniu sporów, nieporozumień i sytuacji problemowych to główna przyczyna kryzysów i trudności w funkcjonowaniu firm rodzinnych. Zazwyczaj konflikty uznawane są za zdarzenia zagrażające prawidłowemu funkcjonowaniu organizacji. Bywa jednak tak, że konflikty stają się motorem postępu, źródłem innowacji [Piersiala i Nowakowska-Grunt, 2014] i dynamizacji przedsiębiorstwa rodzinnego. Współcześnie podkreśla się znaczenie właściwego zarządzania konfliktami, a więc sterowania nimi w sposób umożliwiający osiągnięcie pożądanego celu przedsiębiorstwa.

Badania wykazały, że konflikty w firmach rodzinnych nie zawsze mają negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Hipotezy szczegółowe potwierdziły się częściowo:

1. Z badań wynika, że w firmach rodzinnych najczęściej dochodzi do konfliktów interpersonalnych i ekonomicznych. Konflikty interpersonalne powstają między osobami o rozbieżnych, niezgodnych poglądach (najczęściej w mikro i małych przedsiębiorstwach). Z kolei konflikty o podłożu ekonomicznym, wynikające z nierównego podziału pracy i płacy, stosunków własnościowych i posiadanego majątku (dominują w dużych przedsiębiorstwach). Do konfliktów jawnych dochodzi najczęściej w mikro i małych, natomiast w dużych firmach przeważają konflikty ukryte.
2. Konflikty w przedsiębiorstwach rodzinnych mają w większości podłoże irracjonalne, tj. wynikają z pozornych czy fikcyjnych przyczyn (w opinii badanych). W mikro i małych przedsiębiorstwach rodzinnych są wynikiem zazdrości, podejrzliwości. W dużych przedsiębiorstwach przeważają konflikty racjonalne, wynikające z przyczyn obiektywnych. W ramach hipotezy 2 zakładano, że główną przyczynę konfliktów stanowią nieporozumienia i spory

w rodzinie, różnice międzypokoleniowe, brak zaufania, a także słaba komunikacja. Badania wykazały, że przysłowiową „kością niezgody” są na pierwszym miejscu pieniądze i dobra materialne. W dalszej kolejności chodzi o niesprawiedliwe ocenianie pracowników, władzę i podział odpowiedzialności, nieporozumienia w rodzinie i utarczki słowne.

3. W toku badań dowiedziono, że strony konfliktu będący członkami rodziny przeważnie dążą do wyjaśnienia sytuacji konfliktowej i szybkiego rozwiązania pojawiających się problemów. Nie ma w tym względzie znaczenia wielkość firmy, forma prawna, branża i czas działalności ani siedziba firmy. Osoby spoza rodziny, będące uczestnikami lub obserwatorami konfliktu, oczekują na samoistne rozwiązanie problemu i przejawiają agresywne, wrogie nastawienie. Szczególnie widoczne jest to w dużych przedsiębiorstwach, gdzie pracownicy nie są ze sobą zżyci i nie zależy im na bliskich i poprawnych relacjach. Zatrudnieni zazwyczaj nie reagują i ignorują problem, czekając aż sam się rozwiąże.
4. Z analizy zgromadzonego materiału badawczego wynika, że konflikty w firmach rodzinnych wywołują różne skutki, zarówno negatywne, jak i pozytywne. Z badań wynika, że najgroźniejszy dla funkcjonowania firm jest spadek motywacji do pracy, obniżenie jakości i wydajności pracy. Natomiast skutki pozytywne ujawniają się w postaci wzrostu zaufania, lojalności, motywacji pracowników z rodziny i spoza niej do wydajnej pracy na rzecz organizacji i dalszego dynamicznego jej rozwoju, a także poprawy atmosfery i komunikacji.
5. Firmy rodzinne w sytuacji konfliktowej stawiają przede wszystkim na kompromis i współpracę, a do ostrej rywalizacji między skonfliktowanymi stronami dochodzi raczej rzadko.
6. Badania wykazały, że konflikty w przedsiębiorstwach rodzinnych wpływają na jakość i efektywność pracy, zarządzania i ogólnej kondycji firmy, prowadząc niejednokrotnie do poważnego kryzysu, który zagraża funkcjonowaniu firmy.

Podsumowując, konflikty bardzo często szkodzą firmom rodzinnym, lecz czasem mogą być z wielu względów korzystne, a nawet wręcz pożądane, gdyż niosą całkiem nową jakość. Zatem nie zawsze należy się ich bać i wystrzegać. Rozpoznanie mocnych i słabych stron konkretnego konfliktu, zdefiniowanie ogólnych oraz specyficznych problemów, a także konstruktywne ich rozwiązywanie może zapewnić firmom rodzinnym prawidłowe funkcjonowanie w nowoczesnej gospodarce i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Literatura

1. Adams K., Galans G.J. (2008), *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo PWN, Warszawa
2. Andrzejewski M. (2014), *Zarządzanie kryzysowe wobec ryzyka pierwszej sukcesji w polskich firmach rodzinnych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XV (7), s. 103-114
3. Budziak T. (2013), *Rodzinne burze – emocje kontra racje*, *Magazyn Firm Rodzinnych*, 1(5)
4. Królik R. (2011), *Kultura organizacyjna i konflikty w zarządzaniu*, w: Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne. - determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIII (7)
5. Leszczewska K. (2011), *Problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie województwa podlaskiego*, w: Sułkowski Ł. (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź
6. Małyżek E. (2012), *Problem różnorodności definicji i typologii firm rodzinnych - konsekwencje i podejścia do jego rozwiązania*, w: Sułkowski Ł. (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIII (7), s. 123-124
7. Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych*, w: Zawadka M. (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
8. Piersiala L., Nowakowska-Grunt J. (2014), *Rola polityki gospodarczej w rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw*, *Economics and Management*, 6 (3), 144-156
9. Pujer K. (2011), *Plany reagowania kryzysowego jako podstawowy komponent zarządzania antykryzysowego*, *Problemy Zarządzania*, Uniwersytet Warszawski, 9 (1)
10. Salejko-Szyszak I. (2011), *Klasyfikacja konfliktów w przedsiębiorstwie*, *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie*, XXXVIII (404)
11. Stańczyk K. (2012), *Konflikt i jego specyfika w firmie rodzinnej*, w: Zawadka M. (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
12. Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego*, 10 (25), z. 2, s. 110-118
13. Stefańska J. (2011), *Zarządzanie konfliktami w firmach rodzinnych*, (w:) A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XII (7)

14. Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa
15. Węgielnik W. (2011), *Zarządzanie konfliktem w firmach rodzinnych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XII (7)
16. Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej
17. Zajkowski R., Życzyński N. (2014), *Percepcja a rzeczywiste wyróżniki przedsiębiorstw rodzinnych*, *Economics and Management*, 6 (3), 236-248

Conflicts in family businesses as an expression of crisis in management

Abstract

Family businesses are a part of a Polish economy. In this companies are three levels of interests – family issues, business issues, and ownership issues. It comes to conflicts of interest on different backgrounds. For this it is important to know as well as the functionality of the family businesses. The authors discuss the subject in the study of literature and the results of their own research.

Keywords

family business, conflicts, crisis

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

ENTREPRENEURSHIP

Uwarunkowania przedsiębiorczości studentów (na przykładzie studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej)

Joanna M. Moczydłowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: joanna@moczydlowska.pl

Ewelina Pycz

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: pycz-ewelina@wp.pl

Streszczenie

Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat uwarunkowań przedsiębiorczości z uwzględnieniem perspektywy ekonomicznej i psychospołecznej oraz diagnoza opinii studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej na temat determinant przedsiębiorczości. Badaniem objęto próbę 10% wszystkich studentów stacjonarnych. Jako narzędzie badań wykorzystano kwestionariusz ankiety. Wyniki badań wskazują, że studenci utożsamiają przedsiębiorczość bardziej z prowadzeniem działalności gospodarczej niż cechą osobowości. Deklarują wysoką samoocenę swojej przedsiębiorczości. Za klucz do sukcesu uważają podejmowanie trafnych decyzji oraz posiadanie bogatego zasobu wiedzy połączonego z doświadczeniem.

Słowa kluczowe

przedsiębiorczość, uwarunkowania przedsiębiorczości, studenci

Wstęp

Przedsiębiorczość jest istotnym i wciąż aktualnym tematem badawczym zarówno ze względu na swoją złożoność teoretyczną, jak i doniosłość dla praktyki gospodarczej. W definiowaniu przedsiębiorczości umownie przyjmuje się podział na

dwa nurty: psychologiczny i ekonomiczny. Pierwszy z nich łączy przedsiębiorczość z osobą przedsiębiorcy lub szerzej – człowieka przedsiębiorczego. Opisuje przedsiębiorczość jako zbiór cech i umiejętności oraz zachowania, które stanowią formę wyrazu cech i umiejętności przedsiębiorczych. Drugi nurt, właściwy dla nauk ekonomicznych (w tym nauk o zarządzaniu), to przede wszystkim traktowanie przedsiębiorczości jako procesu [Kolonowska-Matynia i Palinkiewicz, 2013, s. 29-35]. Jeszcze inaczej można powiedzieć, że podejścia do przedsiębiorczości mają charakter atrybutowy lub czynnościowy [Moczydłowska, 2013, s. 9-17]. Jednak bez względu na różnice w identyfikowaniu determinant przedsiębiorczości jest ona traktowana jako fundament zmiany statusu społecznego przez ponadprzeciętnie aktywne jednostki, społeczeństwa i narody.

Autorki przyjmują, że badania przedsiębiorczości wymagają uwzględnienia wielu różnych perspektyw: psychologicznej, organizacyjnej, kulturowej i ekonomicznej. Postawy przedsiębiorcze jednostek mają większą szansę ujawnienia i rozwoju w społeczeństwie, w którym przedsiębiorczość jest ugruntowana w kulturze oraz ma nie tylko przyzwolenie, ale i wsparcie społeczne [Harrison i Huntington, 2003; Glinka, 2010; Moczydłowska i Szydło, 2016, Lasek i Kudelka, 2014]. Aby ludzie przejawiali postawy przedsiębiorcze (aktywowali swoje kompetencje przedsiębiorcze), nie wystarczą odpowiednie uregulowania prawne, dostęp do technologii i środków na finansowanie działalności. Nieodzowny jest odpowiedni klimat kulturowy, który pozwoli ludziom dostrzegać i wykorzystywać pojawiające się szanse. Dlatego za interesujący poznawczo uznano temat uwarunkowań przedsiębiorczości w wymiarze międzynarodowym. Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat uwarunkowań przedsiębiorczości z uwzględnieniem perspektywy ekonomicznej i psychospołecznej oraz diagnoza opinii studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej na temat determinant przedsiębiorczości.

1. Przedsiębiorczość jako cecha osobowości i postawa jednostki

Przedsiębiorczość jest niewątpliwie problemem interdyscyplinarnym i złożonym. Skutkuje to różnym sposobem definiowania przedsiębiorczości, różnym rozłożeniem akcentów dotyczących jej źródeł, uwarunkowań i przejawów. Jedynie kwestia fundamentalnego znaczenia przedsiębiorczości dla rozwoju gospodarczego i społecznego nie budzi w zasadzie żadnych wątpliwości. Pozostałe zagadnienia dotyczące istoty przedsiębiorczości ujmowane są w sposób niejednoznaczny. Przedsiębiorczość może być rozpatrywana, między innymi, w perspektywie metodologicznej ekonomii, nauk o zarządzaniu, nauk prawnych, socjologii, psychologii. Można analizować ją jako proces prowadzący do powstawania przedsiębiorstw i ich

rozwoju, ale również jako cechę osobowości konkretnego człowieka. Można traktować ją jako element kapitału społecznego odnosząc do mentalności i wynikających z niej postaw danej zbiorowości. Bada się ją również jako element kulturowy i cywilizacyjny. Jednocześnie jest to kategoria dynamiczna: rola przedsiębiorczości w życiu społecznym ulega zmianie, zmiany dotyczą też samej filozofii przedsiębiorczości i bycia człowiekiem przedsiębiorczym [Zhao i in., 2010, s. 381-404].

W ujęciu psychologicznym przedsiębiorczość opisuje się jako zbiór cech i umiejętności oraz zachowania, które stanowią formę wyrazu cech i umiejętności przedsiębiorczych. Takie podejście znajdujemy już u Ksenofonta. Opisując dobrego zarządcę folwarku, czyli synonim dzisiejszego przedsiębiorcy, podkreślał on rolę zaangażowania i zamiłowania do pracy, które oceniał jako ważniejsze od profesjonalnej wiedzy. W psychologii przedsiębiorczość rozpatruje się w kategoriach cechy osobowości, zdolności, twórczej postawy, a nawet popędu twórczego [Kapusta, 2006, s. 20-22]. Tak rozumiana przedsiębiorczość jest ściśle wiązana z kreatywnością [Wróblewska, 2015], samodzielnością, inicjatywą, aktywnością, innowacyjnością, wyrażaniem własnej indywidualności. Jest ujmowana jako „gotowość i zdolność do podejmowania i rozwiązywania, w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów”. Wymaga umiejętności wychodzenia poza standardowe ramy myślenia i posiadaną wiedzę. Kwestią dyskusyjną pozostaje to, czy przedsiębiorczość jest wrodzoną predyspozycją psychiczną, czy raczej cechą nabytą w procesie uczenia się i rozwoju. Trafnie ujmuje ten problem M. Romanowska [2008, s. 151]: „Trzeba przede wszystkim odpowiedzieć sobie na pytanie, czy przedsiębiorczość jest cechą charakteru i umysłu człowieka czy elementem wyuczonych kwalifikacji? Jeżeli przyjmiemy, że postawy przedsiębiorcze są wrodzoną cechą umysłu i charakteru człowieka, to nie możemy mówić o uczeniu przedsiębiorczości, a jedynie o wyposażaniu jednostek przejawiających cechę przedsiębiorczości w wiedzę niezbędną, aby profesjonalnie wykorzystywać ten dar”. Cytowana autorka skłania się ku stanowisku, że przedsiębiorczość jest w dużym stopniu cechą wrodzoną i nie każdy, nawet najlepiej wykształcony ekonomista, może przejawiać postawę przedsiębiorczą w życiu prywatnym i w środowisku pracy. Koncepcje genetycznych uwarunkowań przedsiębiorczości traktują ją jako talent krytyczny, czyli taki, który występuje rzadko, ale jednocześnie wydaje się niezbędny dla funkcjonowania danej społeczności [Chełpa, 2005, s. 29].

Motywacja jest niezbędnym elementem rozwoju „ducha” przedsiębiorczości. Motywów aktywowania indywidualnej przedsiębiorczości można się dopatrywać w różnych sferach. Wynikać ona może z chęci albo konieczności uaktywnienia w sobie przedsiębiorczości. Główne jej determinanty pogrupowane zostały w tabeli 1.

Tab. 1. Motywy przedsiębiorcze

Kategoria	Motyw
Innowacje	Pragnienie realizacji nowych wartości Potrzeba samorozwoju Chęć uczenia się Fascynacja pionierstwem technologicznym
Niezależność	Kontrola nad czasem pracy Elastyczność Wolność decyzyjna Zharmonizowanie życia zawodowego i rodzinnego Bycie własnym „szefem” Odpowiedzialność za własną karierę
Uznanie	Potrzeba osiągnięć Akceptacja społeczna Zyskanie wyższej pozycji społecznej Pozyskanie szacunku otoczenia Stanie się autorytetem
Rola społeczna	Upodobnienie się do wzorców z otoczenia Inspirowanie się wybitnymi jednostkami
Sukces finansowy	Utrzymanie rodziny Podwyższenie poziomu życia Zapewnienie lepszej przyszłości swoim potomkom
Samorealizacja	Poznanie siebie Sprawdzenie i potwierdzenie swojej wartości Dążenie do spełnienia swoich marzeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Glinka i Gudkova, 2011, s. 129-130].

W opozycji do zwolenników traktowania przedsiębiorczości jako predyspozycji wrodzonej pozostają badacze, którzy w dyskusji naukowej nad przedsiębiorczością kładą nacisk na jej uwarunkowania środowiskowe. Już A. Smith [2007, s. 22] twierdził, że generalnie różnice między ludźmi, w tym różnice dotyczące przedsiębiorczości, pochodzą „nie tyle z natury, ile z nawyków, obyczajów i wychowania”. To stanowisko podziela A.K. Koźmiński [2004, s. 163] wskazując na decydującą rolę, którą w rozwoju przedsiębiorczości jednostki pełnią czynniki środowiskowe: kulturowe, społeczne, polityczne, ekonomiczne. Także J. Pajestka uważa, że „przedsiębiorczość to twórcza postawa jednostki ludzkiej nie wiążąca się z cechami wrodzonymi, lecz wykształconymi przez kulturę” [za: Wasilewska i Otoka, 2007, s. 97].

2. Przedsiębiorczość jako przedmiot badań ekonomicznych

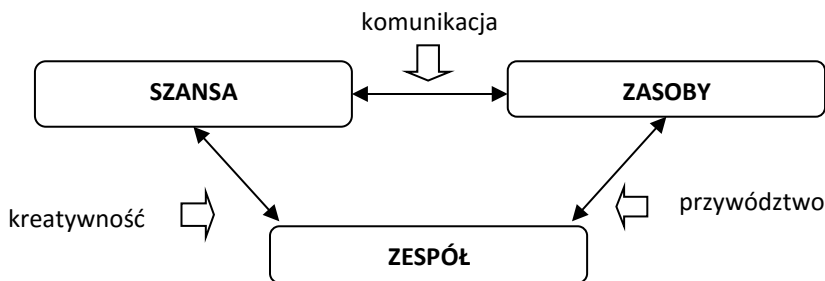
W drugim nurcie badawczym, właściwym dla nauk ekonomicznych (w tym nauk o zarządzaniu) dominuje ujmowanie przedsiębiorczości jako procesu. Perspektywa ekonomiczna koncentruje się na strukturalnych, gospodarczo – prawnych uwarunkowaniach przedsiębiorczości i ilościowych aspektach tego zjawiska. Przedsiębiorca poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje jako okazję, a przedsiębiorczość jest działalnością prowadzącą do rozwoju i tworzenia wartości. Jeśli identyfikacja szans odbywa się na drodze ich odkrywania, to jest to „przedsiębiorczość tradycyjna”, natomiast jeśli w drodze tworzenia, mamy do czynienia z „przedsiębiorczością intelektualną”. Realizowana jest głównie w jednostkach „gospodarczych, choć warto zauważyć, iż miejscami jej występowania mogą być różne organizacje, a nawet gospodarstwa domowe [Moczyłowska, 2010, s. 133-145]. Ekonomiści wskazują na cechy i uwarunkowania procesu przedsiębiorczego:

- istnienie szans rynkowych jest wymogiem przedsiębiorczości;
- nieodłączną częścią procesu przedsiębiorczego jest ponoszenie ryzyka;
- występowanie różnic między osobami powodującymi odmienne możliwości widzenia szans rynkowych;
- proces przedsiębiorczy wymaga organizowania w sensie tworzenia nowych kombinacji zasobów;
- proces przedsiębiorczy wymaga wprowadzenia innowacji, ale nie muszą to być innowacje przełomowe [Shane, 2003, s. 3].

Znaczący wkład do rozwoju wiedzy ekonomicznej na temat przedsiębiorczości wniósł J. Shumpeter. Utożsamiał on przedsiębiorczość ze zmianami o charakterze innowacji. Uważał, że w każdej działalności oraz we wszystkich czynnościach liczy się świeżość pomysłów i kreatywność przedsiębiorców [Oniszczyk-Jastrząbek, 2013, s. 12]. Rozwój gospodarczy warunkowany jest kreatywnym podejściem przedsiębiorców. Składnikami tak rozumianej przedsiębiorczości są: innowacje produktowe, nowości technologiczne, zmiany rynku, reorganizacje. Skuteczność działań przedsiębiorczych warunkowana jest stopniem zaangażowania przedsiębiorcy i jego wysoką aktywnością na każdym etapie i polu danego przedsięwzięcia [Rollnik-Sadowska, 2010, s. 14]. Zdaniem Shumpetera akceptowalna jest każda forma dążenia do efektywności, nawet jeśli prowadzi do destrukcji obecnej strategii działania.

W naukach o zarządzaniu być przedsiębiorczym to mieć pomysł, ideę, rozpoznać możliwość jej realizacji, przewidywać wyniki, oceniać szanse realizacji idei

oraz formułować na tej podstawie cele i zadania. Dominuje zatem prakseologiczne podejście do przedsiębiorcy jako tego, który stawia cele oraz zapewnia ich sprawną (zwłaszcza skuteczną) realizację [Ornarowicz, 2008, s. 132-133]. Takie rozumienie przedsiębiorczości oddaje model J.A. Timmonsa (rys. 1).



Rys. 1. Model procesu przedsiębiorczego J. A. Timmonsa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Timmons, 1999, s. 38].

W ocenie auterek uzasadnione jest przyjęcie, że pytanie: przedsiębiorczość – wrodzony talent czy nabyta umiejętność, wymaga odpowiedzi kompromisowej. Zachowania przedsiębiorcze stanowią domenę osób naturalnie uzdolnionych, które jednocześnie doskonalily swoje wrodzone predyspozycje w szeroko rozumianym procesie uczenia się (formalnego i nieformalnego). Taka próba scalenia psychologicznej i organizacyjnej perspektywy badawczej widoczna jest w interpretowaniu istoty przedsiębiorczości na gruncie teorii kompetencji. Przedsiębiorczość bywa traktowana jako pojedyncza kompetencja zaliczana do grupy kompetencji kluczowych, czyli najważniejszych dla danej organizacji lub konkretnej osoby. Jednak na bazie analizy czynników warunkujących działania przedsiębiorcze można zaryzykować twierdzenie, że ujmowanie przedsiębiorczości jako odrębnej, pojedynczej kompetencji jest zbyt daleko idącym uproszczeniem. Dlatego przedsiębiorczość definiujemy jako grupę kompetencji warunkujących efektywne identyfikowanie i osiągnięcie celów jednostki, ale także celów organizacji w warunkach ryzyka lub niepewności. Trzeba tu jednocześnie podkreślić, że kompetencje rozumiemy jako wszelkie cechy, umiejętności i uprawnienia ludzi oraz organizacji, które – wykorzystywane i rozwijane w działaniu – służą do osiągnięcia celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych celów pracowników. Definicja ta umożliwia szerokie ujęcie kompetencji. Akcentuje, że dotyczą one nie tylko konkretnych pracowników, ale również organizacji. Ujmowanie przedsiębiorczości jako grupy kompetencji pozwala przyjąć,

iz przedsiębiorczy może być konkretny człowiek, przedsiębiorczy może być zespół, jak i przedsiębiorcza może być cała organizacja, jeśli zarządzana jest przez przedsiębiorczych menedżerów stymulujących i wspierających przedsiębiorczość pracowników i współpracowników [Moczydłowska, 2009].

3. Uwarunkowania przedsiębiorczości w ocenie studentów Wydziału Zarządzania PB – przyczynek empiryczny

Prezentowane wyniki badań miały na celu rozwiązanie następujących problemów badawczych:

- *Jak studenci Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej oceniają swoją przedsiębiorczość?*
- *Jakie są ich plany oraz motywy dotyczące założenia i poprowadzenia własnej działalności gospodarczej?*
- *Jakie są – w opinii osób badanych - bariery rozwoju indywidualnej przedsiębiorczości?*
- *Jakie umiejętności ważne dla przyszłych przedsiębiorców rozwinęły w trakcie studiów?*

Badaniem objęto próbę 10% wszystkich studentów stacjonarnych Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej. Odpowiedzi na pytania z kwestionariusza udzielili przedstawiciele kierunków: logistyka, zarządzanie i zarządzanie i inżynieria produkcji (łącznie 150 osób). Wszyscy badani byli narodowości polskiej. Jako narzędzie badań wykorzystano kwestionariusz ankiety.

Pierwszym z badanych aspektów była samoocena przedsiębiorczości studentów uczestniczących w badaniu. Rozkład odpowiedzi zamieszczono w tabeli 2.

Tab. 2. Opinia studentów dotycząca ich własnej przedsiębiorczości

LOGISTYKA				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
zdecydowanie tak	2	1	1,3	0,7
raczej tak	13	11	8,7	7,3
nie wiem	10	7	6,7	4,7
raczej nie	3	2	2	1,3
zdecydowanie nie	1	0	0,7	0
ZARZĄDZANIE				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
zdecydowanie tak	2	1	1,3	0,7
raczej tak	14	10	9,3	6,7

nie wiem	16	3	10,7	2
raczej nie	0	3	0	2
zdecydowanie nie	1	0	0,7	0
ZARZĄDZANIE I INŻYNIERIA PRODUKCJI				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
zdecydowanie tak	3	3	2	2
raczej tak	8	12	5,3	8
nie wiem	7	7	4,7	4,7
raczej nie	2	5	1,3	3,3
zdecydowanie nie	1	2	0,7	1,3

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki zawarte w tabeli 2 należy sformułować wniosek, że samoocena przedsiębiorczości u studentów Wydziału Zarządzania PB jest stosunkowo wysoka. Najczęściej wybieraną odpowiedzią respondentów była: „raczej tak” (45,3% badanych). Interesujące jest, że aż 33,2% studentów uczestniczących w badaniu nie potrafiło dokonać oceny swojej przedsiębiorczości i wybrało odpowiedź „nie wiem”. Nie stwierdzono istotnych różnic między studentami poszczególnych kierunków.

Najbardziej wyrazistą formą przejawiania przedsiębiorczości jest założenie i prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Deklaracje badanych studentów na temat tej formy aktywności zamieszczono w tabeli 3.

Tab. 3. Plany badanych studentów dotyczące założenia działalności gospodarczej

LOGISTYKA				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
zdecydowanie tak	1	3	0,7	2
raczej tak	7	7	4,7	4,7
nie wiem	7	8	4,7	5,3
raczej nie	14	2	9,3	1,3
zdecydowanie nie	0	1	0	0,7
ZARZĄDZANIE				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
zdecydowanie tak	4	7	2,7	4,7
raczej tak	13	5	8,7	3,3
nie wiem	9	2	6	1,3
raczej nie	6	3	4	2
zdecydowanie nie	1	0	0,7	0

ZARZĄDZANIE I INŻYNIERIA PRODUKCJI				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
zdecydowanie tak	5	3	3,3	2
raczej tak	3	15	2	10
nie wiem	9	7	6	4,7
raczej nie	3	4	2	2,7
zdecydowanie nie	1	0	0,7	0

Źródło: opracowanie własne.

Dane przedstawione w tabeli 3 wskazują, że istnieje związek między planami założenia własnej firmy a kierunkiem studiów. Najczęściej prowadzenie własnej działalności gospodarczej deklarują studenci kierunku zarządzanie (większy wskaźnik zdecydowania u mężczyzn), natomiast najrzadziej studenci kierunku logistyka (zwłaszcza kobiety). Łącznie 48,7% badanych studentów na pytanie o plany założenia formy odpowiedziało twierdząco. Motywy takich planów zamieszczono w tabeli 4.

Tab. 4. Motywy planowanego poprowadzenia działalności gospodarczej

LOGISTYKA				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
chce Pan/Pani decydować o własnym losie	4	3	5,5	4,1
posiada Pan/Pani dobry pomysł na biznes	1	3	1,4	4,1
dąży Pan/Pani do zrealizowania swojego marzenia	2	2	2,7	2,7
chce Pan/Pani się sprawdzić w roli szefa	1	2	1,4	2,7
ZARZĄDZANIE				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
chce Pan/Pani decydować o własnym losie	8	3	11	4,1
posiada Pan/Pani dobry pomysł na biznes	3	3	4,1	4,1
nie może Pan/Pani znaleźć dla siebie atrakcyjnej pracy	1	2	1,4	2,7
dąży Pan/Pani do zrealizowania swojego marzenia	3	2	4,1	2,7
chce Pan/Pani się sprawdzić w roli szefa	2	2	2,7	2,7
ZARZĄDZANIE I INŻYNIERIA PRODUKCJI				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
chce Pan/Pani decydować o własnym losie	5	6	6,9	8,3
posiada Pan/Pani dobry pomysł na biznes	2	3	2,7	4,1
nie może Pan/Pani znaleźć dla siebie atrakcyjnej pracy	1	5	1,4	6,9
dąży Pan/Pani do zrealizowania swojego marzenia	0	3	0	4,1
chce Pan/Pani się sprawdzić w roli szefa	0	1	0	1,4

Źródło: opracowanie własne.

Z danych prezentowanych w tabeli 4 wynika, że głównym motywem wyrażania własnej przedsiębiorczości przez prowadzenie swojej firmy jest dążenie do zachowania niezależności i autonomii.

Za interesujące poznawczo autorki uznały zdiagnozowanie opinii studentów na temat barier w rozwoju ich przedsiębiorczości (tab. 5). Większość respondentów, bo aż 45,3% z nich jako główną barierę założenia działalności gospodarczej uznało brak środków finansowych. Najmniej wskazań dotyczyło braku wiedzy i umiejętności niezbędnych do prowadzenia firmy (13,3% ankietowanych).

Tab. 5. Bariery w rozwoju własnego przedsiębiorstwa w percepcji studentów

LOGISTYKA				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
brak środków finansowych	13	7	8,7	4,7
brak pomysłu	9	5	6	3,3
brak wiedzy i umiejętności niezbędnych do prowadzenia firmy	5	3	3,3	2
obawa przed trudnościami z którymi borykają się inni znani Panu/Pani przedsiębiorcy	2	6	1,3	4
ZARZĄDZANIE				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
brak środków finansowych	18	8	12	5,3
brak pomysłu	6	2	4	1,3
brak wiedzy i umiejętności niezbędnych do prowadzenia firmy	3	3	2	2
obawa przed trudnościami z którymi borykają się inni znani Panu/Pani przedsiębiorcy	6	4	4	2,7
ZARZĄDZANIE I INŻYNIERIA PRODUKCJI				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
brak środków finansowych	9	13	6	8,7
brak pomysłu	6	9	4	6
brak wiedzy i umiejętności niezbędnych do prowadzenia firmy	3	4	2	2,7
obawa przed trudnościami z którymi borykają się inni znani Panu/Pani przedsiębiorcy	3	3	2	2

Źródło: opracowanie własne.

Poznanie opinii studentów na temat potencjalnych barier w rozwoju przedsiębiorczości uzupełnia lista ich oczekiwań dotyczących wsparcia, które pozwoli te bariery przełamywać. Ich katalog zaprezentowano w tabeli 6.

Tab. 6. Oczekiwania studentów dotyczące wsparcia ich przedsiębiorczości

LOGISTYKA				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
oferowanie dotacji bezzwrotnych od państwa	2	3	1,3	2
organizowanie darmowych szkoleń/spotkań informacyjnych	3	1	2	0,7
ułatwienie pozyskiwania funduszy europejskich	4	2	2,7	1,3
zmniejszenie biurokracji	9	9	6	6
zwiększenie ulg podatkowych	3	3	2	2
promowanie świadomości przedsiębiorczej	5	2	3,3	1,3
tworzenie branżowych platform komunikacji	0	1	0	0,7
prowadzenie proaktywnej polityki	3	0	2	0
ZARZĄDZANIE				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
oferowanie dotacji bezzwrotnych od państwa	4	0	2,7	0
organizowanie darmowych szkoleń/spotkań informacyjnych	1	1	0,7	0,7
ułatwienie pozyskiwania funduszy europejskich	5	2	3,3	1,3
zmniejszenie biurokracji	11	7	7,3	4,7
zwiększenie ulg podatkowych	3	4	2	2,7
promowanie świadomości przedsiębiorczej	6	1	4	0,7
tworzenie branżowych platform komunikacji	1	1	0,7	0,7
prowadzenie proaktywnej polityki	2	1	1,3	0,7
ZARZĄDZANIE I INŻYNIERIA PRODUKCJI				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
organizowanie darmowych szkoleń/spotkań informacyjnych	2	3	1,3	2
ułatwienie pozyskiwania funduszy europejskich	2	3	1,3	2
zmniejszenie biurokracji	9	10	6	6,7
zwiększenie ulg podatkowych	2	6	1,3	4
promowanie świadomości przedsiębiorczej	3	3	2	2
tworzenie branżowych platform komunikacji	2	2	1,3	1,3
prowadzenie proaktywnej polityki	1	2	0,7	1,3

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie grupy studentów jako główne działanie niwelujące ograniczenia przedsiębiorczości wskazały zmniejszenie biurokracji (36,7% respondentów). Respondenci zwrócili również uwagę na znaczenie promowania świadomości przedsiębiorczej.

Ważnym elementem prezentowanych badań było zidentyfikowanie uwarunkowań sukcesu w rozwoju przedsiębiorczości w percepcji respondentów. Rozkład odpowiedzi respondentów przedstawiono w tabeli 7.

Tab. 7. Determinanty sukcesu przedsiębiorczego w percepcji badanych studentów

LOGISTYKA				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
podejmowanie trafnych decyzji	15	10	10	6,7
szczęście	2	2	1,3	1,3
silnie ugruntowane nastawienie przedsiębiorcze	1	2	0,7	1,3
posiadanie wiedzy teoretycznej oraz bogatego doświadczenia	8	2	5,3	1,3
posiadanie talentu przedsiębiorczego	3	5	2	3,3
ZARZĄDZANIE				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
podejmowanie trafnych decyzji	14	6	9,3	4
szczęście	5	2	3,3	1,3
silnie ugruntowane nastawienie przedsiębiorcze	3	2	2	1,3
posiadanie wiedzy teoretycznej oraz bogatego doświadczenia	7	4	4,7	2,7
posiadanie talentu przedsiębiorczego	4	3	2,7	2
ZARZĄDZANIE I INŻYNIERIA PRODUKCJI				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
podejmowanie trafnych decyzji	6	5	4	3,3
szczęście	2	9	1,3	6
silnie ugruntowane nastawienie przedsiębiorcze	3	3	2	2
posiadanie wiedzy teoretycznej oraz bogatego doświadczenia	6	9	4	6
posiadanie talentu przedsiębiorczego	4	3	2,7	2

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci obu płci z logistyki, zarządzania oraz kobiety z zarządzania i inżynierii produkcji jako główną determinantę sukcesu przedsiębiorczości wskazali podejmowanie trafnych decyzji. Natomiast studenci mężczyźni z zarządzania i inżynierii produkcji postawili na szczęście i posiadanie wiedzy teoretycznej oraz bogatego doświadczenia. Biorąc pod uwagę wszystkich ankietowanych najmniej akcentowaną odpowiedzią było silnie ugruntowane nastawienie przedsiębiorcze (9,3% osób badanych).

Patrząc na problem rozwoju przedsiębiorczości z perspektywy dydaktycznej za ważne uznano zbadanie, jakie umiejętności korespondujące z przedsiębiorczością nabyli studenci Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej w toku studiów. Rozkład odpowiedzi zawarto w tabeli 8.

Tab. 8. Umiejętności przedsiębiorcze rozwinięte w trakcie studiów

LOGISTYKA				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
umiejętność pracy zespołowej	25	15	16,7	10
samodzielność pracy	12	5	8	3,3
umiejętności analityczne	5	8	3,3	5,3
umiejętność rozwiązywania problemów	11	5	7,3	3,3
umiejętność kreatywnego myślenia	12	5	8	3,3
umiejętność negocjacji	3	1	2	0,7
umiejętność przewodzenia grupie	11	5	7,3	3,3
umiejętność komunikowania się	12	13	8	8,7
umiejętność pracy w warunkach stresu	11	9	7,3	6
umiejętność autoprezentacji	1	2	0,7	1,3
umiejętność samokształcenia	8	5	5,3	3,3
umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem	14	5	9,3	3,3
ZARZĄDZANIE				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
umiejętność pracy zespołowej	29	11	19,3	7,3
samodzielność pracy	14	7	9,3	4,7
umiejętności analityczne	11	4	7,3	2,7
umiejętność rozwiązywania problemów	14	7	9,3	4,7
umiejętność kreatywnego myślenia	20	8	13,3	5,3
umiejętność negocjacji	6	5	4	3,3
umiejętność przewodzenia grupie	9	5	6	3,3
umiejętność komunikowania się	20	11	13,3	7,3
umiejętność pracy w warunkach stresu	15	5	10	3,3
umiejętność autoprezentacji	14	3	9,3	2

umiejętność samokształcenia	8	5	5,3	3,3
umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem	17	3	11,3	2
ZARZĄDZANIE I INŻYNIERIA PRODUKCJI				
KATEGORIA ODPOWIEDZI	L		[%]	
	K	M	K	M
umiejętność pracy zespołowej	14	19	9,3	12,7
samodzielność pracy	10	12	6,7	8
umiejętności analityczne	2	1	1,3	0,7
umiejętność rozwiązywania problemów	6	7	4	4,7
umiejętność kreatywnego myślenia	8	4	5,3	2,7
umiejętność negocjacji	8	8	5,3	5,3
umiejętność przewodzenia grupie	2	1	1,3	0,7
umiejętność komunikowania się	12	11	8	7,3
umiejętność pracy w warunkach stresu	10	10	6,7	6,7
umiejętność autoprezentacji	5	5	3,3	3,3
umiejętność samokształcenia	4	5	2,7	3,3
umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem	2	5	1,3	3,3

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej zaznaczaną odpowiedzią była „umiejętność pracy zespołowej” (75,3% osób badanych). Inne umiejętności wskazane przez uczestników badania jako rozwinięte w toku studiów to komunikowanie się, praca w warunkach stresu, samodzielność. Analiza wyników wskazuje na znaczące zróżnicowanie rozwijanych umiejętności w zależności od kierunku studiów. Na przykład studenci zarządzania wyrazili opinię, że znacząco rozwinęli kreatywne myślenie oraz umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem, z kolei umiejętności te dużo rzadziej były wskazywane przez studentów kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji.

Podsumowanie

Przedsiębiorczość jest traktowana przez studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej przede wszystkim jako prowadzenie działalności gospodarczej. Dodatkowo zaobserwowano, że większość badanych uznaje siebie za osoby przedsiębiorcze, co zapewne warunkuje ich chęć do założenia własnej firmy. Sukces przedsiębiorczy utożsamia z podejmowaniem trafnych decyzji oraz posiadaniem bogatego zasobu wiedzy połączonego z doświadczeniem. Jedynymi demotywatorami blokującymi rozwój przedsiębiorczości respondenci określili wysokie podatki oraz

skomplikowane regulacje prawne skutkujące zbyt dużą biurokracją. Należy zauważyć, że badania zawierają deklaracje respondentów, a nie opis ich realnych działań, dlatego za wartościowe poznawczo należy uznać przeprowadzenie podobnych badań po upływie 3-5 lat i porównanie deklaracji z aktywnością przedsiębiorczą studentów.

Literatura

1. Chęłpa S. (2005), *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, w: Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa
2. Glinka B. (2010), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Kraków
3. Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa
4. Harrison J.E., Huntington S. P. (2003), *Kultura ma znaczenie*, Wydawnictwo Zysk i Ska, Poznań
5. Kapusta F. (2006), *Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań
6. Kolonowska-Matynia M., Palinkiewicz J. (2013), *Przedsiębiorczość w teorii ekonomicznej*, Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomicznego Politechniki Koszalińskiej, 17
7. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
8. Lasek M., Kudelka M. (2014), *Przedsiębiorca. Kto nim zostaje? Próba analizy za pomocą modelu regresji logistycznej*, *Ekonomia i Zarządzanie*, 6(1), 220-237
9. Moczydłowska J.M. (2009), *Kompetencje przedsiębiorcze mikroprzedsiębiorcy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, 34
10. Moczydłowska J.M. (2013), *Nauki o przedsiębiorczości. O potrzebie interdyscyplinarnej płaszczyzny badawczej*, w: Wasilczuk J. (red.), *Przedsiębiorczość w ośmiu odstępach*, Politechnika Gdańska, Gdańsk
11. Moczydłowska J.M., Szydło J. (2016), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w ocenie studentów polskich i ukraińskich – analiza porównawcza*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVII (9), cz. 2
12. Oniszczyk-Jastrząbek A. (2013), *Przedsiębiorczość w budowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
13. Rollnik-Sadowska E. (2010), *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Difin, Warszawa
14. Romanowska M. (2008), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych na studiach ekonomicznych*, w: Dietl J., Sapijaszka Z. (red.), *Studia ekonomiczne – czy tylko wiedza i umiejętności?*, Fundacja Edukacji Przedsiębiorczości, Łódź

15. Smith A. (2007), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
16. Timmons J.A. (1999), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw Hill, Boston
17. Wasilewska J., Otoka M. (2007), *Przedsiębiorczość a ubóstwo*, w: Perło D. (red.), *Ekonomiczne i społeczne aspekty ubóstwa w województwie podlaskim*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok
18. Wróblewska, M., *Creativity in management – correlates symptoms as determinants of success*, *Economics and Management*, 7 (4), 30-38
19. Zhao H., Seibert S.E., Lumpkin G.T. (2010), *The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review*, *Journal Of Management*, 36 (2)

The conditioning of students' enterprise (on the example of the students of Faculty of Management at Białystok University of Technology)

Abstract

The systematization of knowledge about the conditioning of students' enterprise including economic and psychosocial perspective and the diagnosis of the students' opinion about enterprise's determinants is the aim of the article. The sample of 10% of all stationary students have been involved in the research. The inquiry form has been used as the research tool. The results of the study indicate that students identify the enterprise more with conducting economic activity than with personality trait. The students proclaim the high self-assessment of their own enterprise. They think that making right decisions and owning the wide stock of knowledge combined with the experience is the key to success.

Keywords

enterprise, conditioning of enterprise, students

POGRANICZA ZARZĄDZANIA

BORDERLINE MANAGEMENT

Regionalizm – wybrane zagadnienia teoretyczne

Katarzyna Ciura

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: kasiaciura@o2.pl

Streszczenie

Cechą współczesnej gospodarki światowej jest poszukiwanie nowych struktur i odniesień w relacjach między państwami. Ważnym elementem tych poszukiwań są procesy integracji regionalnej. W ugrupowaniach integracyjnych o różnym stopniu i formie uczestniczą obecnie prawie wszystkie państwa, a wiele z nich wykorzystuje politykę integracyjną jako element kształtowania swojej pozycji na arenie międzynarodowej. Wieloznaczność terminu regionalizm zmusza do wnikliwej analizy tego zagadnienia i zbadania jego konsekwencji. Przedmiotem artykułu staną się także zagadnienia: etapy integracji regionalnej, jej przyczyny i korzyści.

Słowa kluczowe

regionalizm, integracja gospodarcza, regionalne porozumienia integracyjne

Wstęp

Na gruncie teorii każde porozumienie regionalne przynosi korzyści, stwarza możliwość rozwoju oraz staje się szansą na zwiększenie atrakcyjności gospodarczej państwa. Korzyści te można rozpatrywać z perspektywy podmiotów uczestniczących w ugrupowaniu jak i podmiotów państw trzecich, nienależących do ugrupowania. Szczególnie w tym drugim przypadku kwestia nie jest jednoznaczna, ponieważ ugrupowania integracyjne niejednokrotnie charakteryzują się dyskryminacyjnym podejściem w stosunku do państw trzecich, które wynika z preferencyjnego traktowania podmiotów uczestniczących w ugrupowaniu. Głównym celem artykułu jest weryfikacja wyżej omówionej zależności oraz próba odpowiedzi na pytanie, jakie są konsekwencje uczestnictwa państw w porozumieniach regionalnych a także rezygnowania z nich i istnienia poza ich zasięgiem. W artykule przeprowadzono analizę przyczyn i skutków tworzenia regionalnych porozumień handlowych.

Artykuł sprowadza się do krytycznego przeglądu literatury dotyczącej międzynarodowych regionalnych porozumień integracyjnych oraz ich wpływu na wymianę handlową. Pierwsza część artykułu prezentuje charakterystykę interdyscyplinarnego pojęcia, jakim jest „regionalizm”. Druga część przedstawia i opisuje etapy integracji regionalnej. Kolejny fragment dotyczy teoretycznych efektów towarzyszących integracji regionalnej. Czwarta część artykułu omawia korzyści z handlu międzynarodowego w kontekście teorii oraz argumenty przemawiające za liberalizacją handlu. Dalej przedstawione zostały też przyczyny mobilizujące państwa do międzynarodowej integracji regionalnej.

W artykule wykorzystano literaturę dotyczącą tematu: artykuły, akty prawne i wiele źródeł internetowych, zarówno w języku polskim, rosyjskim, jak i angielskim.

1. Charakterystyka i cechy regionalizmu

Regionalizm to pojęcie odnoszące się do procesów zachodzących w regionach, polegające na stwarzaniu na płaszczyźnie regionalnej bardziej zaawansowanych struktur współistnienia i współpracy. Mianem regionalizmu określa się zachodzące na obszarze regionu wszystkie procesy integracyjne, które analizowane są z perspektywy regionalnych ugrupowań. Region rozumiany jest tu, jako grupa państw niekoniecznie ze sobą sąsiadujących, ale położonych na tym samym kontynencie, które zawierają między sobą umowy międzynarodowe w celu intensyfikacji współpracy. Cechą charakterystyczną regionalizmu jest bliskie położenie geograficzne państw współpracujących i dążących do stworzenia mechanizmu regionalnego. Boddźcem do ich tworzenia są analogiczne doświadczenia gospodarcze i historyczne krajów sąsiadujących ze sobą lub pozostających w bliskich relacjach [Śledziwska, 2012, s. 19-20].

Wieloznaczność terminu „regionalizm” zobowiązuje do przedstawienia kilku definicji, które w sposób niebudzący wątpliwości pozwolą zrozumieć istotę pojęcia i główny zamysł artykułu.

Edward Halizak pod pojęciem regionalizm rozumie „specyficzną formę procesu społecznego o charakterze dynamicznym, przejawiającą się w wyniku działań i oddziaływań państw na podstawie ich bliskości geograficznej, podobieństwa ustrojów społeczno-politycznych, komplementarności i zbliżonego ustroju społeczno-gospodarczego, komplementarności i zbliżonego poziomu rozwoju gospodarczego i innych wspólnych cech takich jak: język, kultura, wspólne tradycje historyczne, religia” [Halizak, 1988, s. 132]. Zwraca on także uwagę na to, że istotą regionalizmu

nie jest rozlokowanie państw w przestrzeni geograficznej, natomiast rodzaj i systematyczność interakcji między państwami.

Béla Balassa definiuje regionalną integrację jako proces, który obejmujący różne działania znoszące dyskryminację pomiędzy ekonomicznymi podmiotami z różnych państw.

O regionalizmie w kontekście preferencyjnych porozumień handlowych pisze także Bhagwati twierdząc, że poprzez porozumienia handlowe strony zobowiązują się do udzielenia jednej stronie lub większej ilości stron preferencji w handlu towarami lub usługami, co w konsekwencji oznacza dyskryminujący charakter udzielanych preferencji [Bhagwati, 1999].

Za definicję najbardziej odpowiadającą celom niniejszego artykułu uznano definicję sformułowaną przez Waltera Goode'a, który określa regionalizm jako działania podejmowane przez rządy mające na celu liberalizację lub ułatwienie handlu na poziomie regionalnym, które często realizowane są za pośrednictwem stref wolnego handlu czy unii celnych [Goode, 2003, s. 302]. Autor podkreśla, że regionalizm jest formą regulowania współpracy, która oferuje uczestniczącym gospodarkom szybszy sposób na osiągnięcie wyników aniżeli multilateralna liberalizacja [zob. Śledziwska, 2012, s. 19-23]¹.

Regionalne ugrupowania integracyjne tworzone są na podstawie regionalnych porozumień handlowych (ang. *regional trade agreements*, RTAs) lub inaczej porozumień o preferencjach handlowych (ang. *preferential trade agreements*, PTA). Zawierane porozumienia, będące odzwierciedleniem wzmożonej współpracy pewnej grupy państw, zakładają udzielenie preferencji handlowych państwom- sygnatariuszom, przy jednoczesnym wykluczeniu z preferencji państw nienależących do porozumienia. Państwa decydują się na dyskryminację w obrocie towarami lub usługami, na przykład: w postaci obniżenia lub całkowitego zniesienia ceł czy też częściowej liberalizacji usług, jednak Zwraca się uwagę na dyskryminujący charakter procesu, ze względu na to, że porozumienia handlowe nie obowiązują w stosunkach z państwami trzecimi, które nie są członkami umowy [Śledziwska, 2012, s.19; Czarny, 2013, s. 19-21].

W opinii W. Goode'a *regional integration agreements* (RIA) to dwustronne lub regionalne porozumienia gospodarcze, z pomocą których państwa w nim uczestni-

¹ Multilateralna liberalizacja handlu to koncepcja regulowania handlu, która powstała po II wojnie światowej. Głównymi założeniami współpracujących państw są: jednakowe prawa i obowiązki, zasada niedyskryminacji i równoprawny udział wszystkich państw, bez względu na jego wielkość i udział w obrocie międzynarodowym.

czące starają się osiągnąć pewien stopień integracji gospodarczej, na przykład poprzez harmonizację odmiennych polityk krajowych lub przyjęcie polityki zmierzającej do podobnych wyników.

Regional trade agreements to umowy o: wolnym handlu, unii celnej i wspólnym rynku, składające się z dwóch lub więcej państw oraz mające na celu zapewnienie swobodnego i niedyskryminującego wielostronnego systemu handlowego. John Whalley wymienia sześć powodów, dla których kraje pertraktują regionalne porozumienia handlowe: państwa mogą uzyskać tradycyjne zyski z handlu; kraje bazują na prawnie wiążących umowach, których zadaniem jest wzmocnienie reform polityki wewnętrznej; państwa mają nadzieję, że poprzez współpracę zwiększą swoją siłę przetargową w negocjacjach z innymi partnerami; zagwarantowanie sobie dostępu do rynków dzięki umowom o wolnym handlu; kolejnym powodem jest realna możliwość stworzenia powiązań strategicznych między poszczególnymi państwami; kraje mogą czerpać korzyści z multilateralnej i regionalnej współpracy przy jednoczesnym zaakcentowaniu swojego interesu w bilateralnych porozumieniach w kluczowych punktach wielostronnych negocjacji [Goode, 2003, s. 302-303].

Nie sposób jest nie wspomnieć o pojęciu integracji ekonomicznej, które choć zbliżone do regionalizmu nie jest jednoznaczne. Integracja pojmowana jest jako proces łączenia, scalania różnego rodzaju gospodarek poszczególnych państw w celu stworzenia nowego organizmu ekonomicznego, którego potencjał, efektywność i możliwości przekracza sumę potencjałów narodowych [Bożyk, 2008, s. 324]. Gdy regionalizm sprowadza się do integracji rynków (liberalizacja handlu towarów i usług), integracja gospodarcza jest procesem o szerszym znaczeniu obejmującym nie tylko liberalizację, ale także harmonizację wspólnej polityki umożliwiającej efektywne działanie zintegrowanych gospodarek [Czarny, 2013, s. 15-21; Śledziewska, 2012, s. 15-21; Borkowski, 2007, s. 19-20]. Interpretacja zjawiska może być różna w zależności od określonego wymiaru integracji, stąd potrzeba wyszczególnienia kilku kryteriów definiowania integracji ekonomicznej. Posługując się definicją A. Budnikowskiego integrację ekonomiczną można nazwać „procesem scalania gospodarek narodowych poszczególnych krajów i tworzenia z nich jednego organizmu gospodarczego przez usuwanie ograniczeń w przepływie towarów i czynników produkcji oraz tworzenie podobnych warunków konkurencji” [Budnikowski, 2006, s. 250-251]. Integrację gospodarczą, jako integrację rynków prezentuje także Willem Molle pisząc, że integracja oznacza „stopniową eliminację barier ekonomicznych pomiędzy krajami” [Molle, 1995, s. 8-9]. Béla Balassa przedstawia integrację ekonomiczną w postaci stanu rzeczy, polegającego na braku różnych form dyskryminacji między państwami uczestniczącymi w integracji, a także na komplementar-

ności pomiędzy nimi lub integrację jako proces polegający na znoszeniu dyskryminacji między różnymi stanami [Drozdowska, 2004, s. 169]. Z kolei A. M. El-Agraa międzynarodową integrację gospodarczą ujmuje, jako dyskryminacyjne znoszenie przeszkód handlowych między państwami biorącymi udział w procesie integracyjnym oraz ustanowienie między nimi poszczególnych elementów współpracy [El-Agraa, 2007, s. 3]. Walter Goode uważa, że wszystkie gospodarki, poza autarkicznymi, są w pewnym stopniu zintegrowane i zaznacza zarezerwowanie terminu dla grup gospodarek, które w sposób jawny rozpoczynają i bardziej intensyfikują współpracę między sobą niż z innymi podmiotami [Goode, 2003, s. 22].

Cechą charakterystyczną regionalizacji jest etapowość procesu, przybieranie różnych form. Balassa przedstawia następujące etapy/formy regionalizacji: preferencyjne porozumienia handlowe; strefa wolnego handlu; unia celna; wspólny rynek; unia walutowa; unia ekonomiczna; unia polityczna [Balassa, 1962, s. 1-2; zob. Bożek i Misala, 2003, s. 88-205; Bożyk, 2008, s. 334-337; Czarny, 2013, s. 34-37; Drozdowska, 2004, s. 171-172; Michalczyk, 2006, s. 294-295].

Preferencyjne porozumienia handlowe (ang. *Preferential Trade Agreements*) polegają na jednostronnych preferencjach celnych lub innej formie jednostronnych przywilejów handlowych udzielanych państwom będących sygnatariuszami porozumienia.

Strefa wolnego handlu (ang. *Free Trade Area*) polega na zniesieniu podstawowych utrudnień handlowych – barier celnych i ilościowych ograniczeń w wymianie pomiędzy państwami uczestniczącymi w porozumieniu, przy zachowaniu własnej polityki handlowej w stosunku do państw spoza porozumienia. Do korzyści, jakie strefa wolnego handlu przynosi państwom w niej uczestniczącym należy, między innymi: łatwiejszy dostęp do towarów produkowanych przez państwa członkowskie ze względu na cenę pomniejszoną o wielkość zniesionego cła; zwiększenie rynku zbytu o państwa należące do strefy, co pociąga za sobą zwiększenie skali produkcji oraz obniżenie kosztów jednostkowych produkcji. Ponadto strefa wolnego handlu komplikuje dostęp towarom spoza ugrupowania, ponieważ towary te są droższe ze względu na obecność cła. Innymi następstwami są zmiany struktury produkcji wskutek efektów przesunięcia i kreacji handlu, ale o tym więcej w dalszej części artykułu.

Kolejnym etapem integracji regionalnej jest unia celna (ang. *Customs Union*), która poza liberalizacją wzajemnej wymiany handlowej zakłada także prowadzenie ujednoczonej wspólnej polityki handlowej, co oznacza ustanowienie wspólnej taryfy celnej oraz zewnętrznych wspólnych ograniczeń handlowych w odniesieniu do partnerów zewnętrznych.

Utworzenie wspólnego rynku (ang. *Common Market*) zobowiązuje państwa członkowskie do spełnienia wszystkich warunków z powyższych etapów integracji,

a ponad to do zagwarantowania nie tylko swobodnego przepływu towarów i usług, ale i siły roboczej, kapitału oraz technologii wewnątrz struktury. W konsekwencji podmioty państw członkowskich uzyskują swobodę prowadzenia działalności gospodarczej, osiedlania się, a także zatrudniania w każdym z krajów członkowskich.

Kolejnym etapem jest unia walutowa/monetarna (ang. *Monetary Union*), która polega na tym, że państwa członkowskie dążą do stworzeniu wspólnego rynku kapitałowego, w tym także finansowego, oraz unii kursowej co może polegać na wprowadzeniu jednolitej polityki monetarnej, w ramach której ogranicza się pasmo wahań kursów walutowych, określa się zasady dewaluacji lub rewaluacji poszczególnych kursów, a w konsekwencji wprowadza się wspólną walutę. Państwa członkowskie wprowadzają pełną harmonizację polityki pieniężnej, łączą rezerwy dewizowe oraz tworzą wspólny bank centralny.

Bardziej złożoną formą integracji jest unia ekonomiczna (ang. *Economic Union*), polegająca na koordynacji lub unifikacji polityki gospodarczej, aby podmioty gospodarcze państw uczestniczących w unii postępowały zgodnie ze wspólną polityką ekonomiczną. Koordynacja dotyczy głównie: polityki makroekonomicznej (polityki: cenowa, budżetowa, fiskalna, kursu walutowego, stopy procentowej); polityki rozwoju gospodarczego (polityki: zatrudnienia, płac, edukacyjnej, technologicznej); polityki mikroekonomicznej (polityki: przemysłowa, rolna, energetyczna, transportowa, ochrony środowiska, regionalna).

Następnym etapem integracji jest unia polityczna (ang. *Political Union*), która uzupełnia unię ekonomiczną i wyraża się w prowadzeniu wspólnej polityki zewnętrznej oraz polityki bezpieczeństwa.

Pełna integracja ekonomiczna jest swego rodzaju nową formą, spełniającą wszystkie wyżej wymienione warunki, jaka determinuje stworzenie ponadnarodowych organów, którym zostanie przekazane uprawnienie do prowadzenia wspólnej polityki.

2. Efekty towarzyszące integracji regionalnej w kontekście teorii

Następstwem integracji i regionalizmu są efekty kreacji i przesunięcia handlu. Efekt kreacji handlu (ang. *trade creation effect*) polega na wzroście wolumenu wzajemnych obrotów handlowych krajów uczestniczących w ugrupowaniu integracyjnym, co jest skutkiem usunięcia ceł i innych barier w handlu między nimi. Zniesienie barier doprowadza do sytuacji, w której import z kraju sąsiedniego staje się bardziej opłacalny niż produkcja we własnym kraju w droższych producentów, bo towary są bardziej konkurencyjne niż krajowe.

Efekt kreacji uwidacznia dwa inne efekty: efekt produkcyjny i efekt konsumpcyjny. Efekt produkcyjny polega na zastępowaniu mniej efektywnej lub drogiej produkcji krajowej tańszym importem z krajów partnerskich. Efekt konsumpcyjny zaś polega na tym, że w wyniku spadku cen do poziomu cen obowiązujących w ugrupowaniu wzrasta całkowita konsumpcja danego produktu, co powoduje zastąpienie droższego dobra z rodzimej produkcji tańszym produktem z importu z kraju uczestniczącego w porozumieniu [Bożyk i Misala, 2003, s. 94-95; Żołądkiewicz, 2012, s. 180-188; Michalczyk, 2006, s. 295-296].

Zjawisko jakim jest efekt przesunięcia handlu (ang. *trade diversion effect*), wyraża się w zwiększeniu handlu wewnętrznego pomiędzy państwami należących do ugrupowania integracyjnego kosztem ograniczenia, zmniejszenia wymiany handlowej z państwami, które nie uczestniczą w ugrupowaniu. Zniesienie cel i usunięcie barier wewnątrz struktury integracyjnej oraz utrzymywanie ich na zewnątrz ugrupowania powoduje, że sprowadzanie z państw preferencyjnych jest tańsze, nawet gdy koszty produkcji oraz ceny na zewnątrz ugrupowania są niższe. Zmiana kierunku handlu negatywnie wpływa na *terms of trade*² a także zmniejsza konsumpcję zarówno w krajach udzielających sobie preferencji jak i w krajach trzecich. Suma efektu kreacji i przesunięcia handlu to efekt brutto kreacji i przesunięcia handlu, a ten z kolei może objawiać się, jako efekt ekspansji handlu lub jako efekt ograniczenia handlu. Efekt ekspansji handlu (ang. *trade expansion*) występuje, gdy efekt kreacji handlu jest silniejszy niż efekt przesunięcia i polega na wzroście wolumenu handlu światowego wskutek istnienia popytu, spadku cen i nowych możliwości wymiany w krajach unii i poza nią. Natomiast efekt ograniczenia handlu (ang. *trade suppression*) występuje, gdy państwa uczestniczące w porozumieniu nie kreują handlu, a jedynie go przesuwają i wyraża się redukcją handlu światowego oraz spadkiem wolumenu obrotów [Bożek i Misala, 2003, s.98-99; Żołądkiewicz, 2012, s. 180-188; Michalczyk, 2006, s. 296-297].

Innymi miernikami regionalizacji są: napływ Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych (z regionu i z państw trzecich, nieuczestniczących w integracji) oraz rozwój gospodarczy poszczególnych państw (większa dynamika PKB, PKB per capita, HDI).

Następnym efektem współpracy państw jest efekt *spill-over*, czyli efekt rozlewania się. Pojęcie wprowadzone przez Ernsta Haas'a naświetla zachodzące zmiany i wyjaśnia współpracę w ramach porozumień integracyjnych. Termin określa niez-

² *Terms of trade* – wskaźnik oceniający opłacalność handlu zagranicznego; miara stosunku, w jakim eksport jednego kraju jest wymieniany na eksport innego kraju, a tym samym wskaźnik obrazujący ich wzajemną konkurencyjność.

mierzone przez państwa uczestniczące w regionalizacji konsekwencje poszczególnych etapów integracyjnych, które polegają na tym, że zapoczątkowanie współpracy w jednej sferze tworzy zapotrzebowanie na współpracę w innych dziedzinach. Wskutek realizacji interesów przez poszczególne grupy w ważnych dla nich płaszczyznach integracji proces integracji automatycznie przenosi się na inne dziedziny, stąd w pewnym sensie można mówić o samonapędzaniu się integracji, „rozlewaniu się” na inne dziedziny. W konsekwencji „rozlewana się” funkcji gospodarczych pojawiło się pojęcie spill-over politycznego, który polega na automatycznym napędzaniu procesu formowania nowych wspólnych dla integrujących się państw instytucji i nowych sfer integracji politycznej. Chodzi tu o generowanie wspólnoty politycznej charakteryzującej się coraz szerszą współpracą i bardziej scentralizowanymi mechanizmami zarządzania zarówno na szczeblu regionalnym, jak i globalnym. Obok zjawiska spill-over pojawiły się dwa inne mechanizmy: efekt spill-back, co oznacza odwracanie, cofanie się procesów integracyjnych, brak dynamiki integracyjnej oraz efekt spill-around, polegające na dryfowaniu integracji, czyli efekt obojętny, efekt pewnej stagnacji [Borkowski, 2007, s.19-20 i 70-79; Kabat i Rudnicki, 2005, s. 36-37; Zielińska-Głębocka, 2016; Frączek i Mazurkiewicz, 2016].

Międzynarodową integrację regionalną można rozpatrywać w dwóch aspektach: integracja rynków – proces oddolny (ang. *bottom-up integration*), oraz proces odgórny (ang. *top-down integration*), gdzie w wyniku decyzji politycznych dochodzi do zacieśnienia współpracy w ramach RIAs. Integracja oddolna (ang. *bottom-up integration*) to integracja krajów, które są dla siebie ważnymi partnerami gospodarczymi i poprzez procesy integracyjne starają się usprawnić funkcjonujące powiązania gospodarcze. W przypadku tej integracji przewiduje się szybkie efekty spill-over (rozlewania się), powodujące zwiększoną intensyfikację współpracy między państwami członkowskimi. Integracja odgórna (ang. *top-down integration*) to taka, w której integrujące się państwa często nie są dla siebie najważniejszymi partnerami gospodarczymi, ale z powodów politycznych, wybranej strategii międzynarodowej czy innych względów decydują się na integrację, która w przyszłości spowodować ma zacieśnienie powiązań ekonomicznych między tymi krajami [Ruszkowski, 2013, s. 49-51; Bieniada, 2016].

3. Korzyści z handlu w kontekście teorii

Procesy globalizacji i integracji przyczyniły się do intensyfikacji liberalizacji wymiany międzynarodowej. Polityka wolnego handlu [zob. Domiter, 2006, s. 58-

70]³ polega na podejmowaniu działań, których celem jest znoszenie barier i utrudnień ograniczających dostęp zagranicznych towarów i usług do krajowego rynku, a także rezygnacji z działań wspierających własny eksport, czyli krajowe towary, usługi i przedsiębiorców w ich zabiegach konkurencyjnych na rynkach zagranicznych. Jest to podstawa klasycznej teorii wolnego rynku i handlu, zgodnie z którą tylko w warunkach swobodnej konkurencji możliwe jest pełne wykorzystanie czynników produkcji oraz osiągnięcie równowagi gospodarczej [Domiter, 2006, s. 58; Wróbel 2012, s. 123].

Liberalizacja handlu, jaka ma miejsce podczas zawierania preferencyjnych porozumień handlowych niesie za sobą wiele korzyści.

Jedną z nich jest powiększenie rozmiarów rynku o państwa, z którymi podjęta została współpraca. Zniesienie barier w handlu powoduje, że na rynku zaczyna pojawiać się więcej towarów i usług, a co za tym idzie wzrasta jakość oferowanych towarów i świadczonych usług, czego przyczyną jest swobodny ich przepływ, a także zwiększona konkurencja. Konkurencja z kolei sprzyja innowacyjności i rozwojowi technologicznemu [Wydymus i Hajdukiewicz, 2015, s. 21; Świerkocki, 2011, s. 173].

Rosnąca, w skutek wolnego handlu, konkurencja ma także wpływ na redukowanie cen obowiązujących na rynku światowym oraz na rynkach wewnętrznych państw i oddziałuje na obniżenie poziomu inflacji w poszczególnych państwach [Wydymus i Hajdukiewicz, 2015, s. 21; Rynarzewski i Zielińska-Głębocka, 2006, s. 267].

Kolejną korzyścią z liberalizacji jest rozwój specjalizacja produkcji. Niesie to za sobą przewagę w postaci zwiększenia efektywności gospodarowania, a dodatkowo wzbogaca ofertę dostępnych na rynku towarów i usług. Specjalizacja determinuje poprawę efektywności produkcji oraz konsumpcji, z czego poprawa efektywności produkcji polega na perspektywie wytwarzania większej ilości towarów i usług, przy założeniu wykorzystywania takiej samej ilości zasobów. Przyczyną tego zjawiska jest korzystniejsza alokacja produkcji możliwa dzięki wolnej wymianie handlowej. Wolny handel wpływa także na poprawę efektywności konsumpcji, co polega na możliwości osiągnięcia przez konsumentów wyższego poziomu użyteczności, czego przyczyną są zmiany w cenach towarów i usług. Szeroki katalog dostępnych importowanych towarów sprzedawanych po niższych cenach powoduje, że konsumenci szybciej zaspakajają swoje podstawowe potrzeby, co w konsekwencji oznacza wzrost dobrobytu konsumentów. Wolny handel niesie za sobą podniesienie poziomu dobrobytu konsumentów, poszczególnych krajów, ale także całej gospodarki światowej [Domiter, 2006, s. 58-70, Rynarzewski i Zielińska-Głębocka, 2006, s. 71-72 i 263-271].

³ Drugim, przeciwnym nurtem w polityce handlu zagranicznego jest protekcjonizm.

Kolejną korzyścią z liberalizacji handlu jest możliwość zwiększenia skali produkcji. Intensyfikacja produkcji na eksport umożliwia przedsiębiorcom zwiększenie skali zbytu, a także skali wytwarzania. Wzrost wielkości produkcji pociąga za sobą obniżenie kosztu jednostkowego, co oznacza, że producent może sprzedać więcej towarów, usług, a to przekłada się na jego większy zysk całkowity. Wzrost zatrudnienia i dochód przedsiębiorców ściśle związanych z handlem to także korzyść, jaką uzyskuje się zapewniając reguły wolnego handlu [Rynarzewski i Zielińska-Głębocka, 2006, s. 266; Świerkocki, 2011, s. 173].

Przyspieszenie postępu technologicznego i innowacyjnego to następna korzyść. Możliwość handlu na wolnym rynku oraz rosnąca konkurencja zagranicznych podmiotów pozytywnie wpływają na innowacyjność przedsiębiorców inwestujących, między innymi: w nowe metody produkcji, wyższe jakościowo materiały oraz postępowe technicznie i technologicznie metody produkcji [Rynarzewski i Zielińska-Głębocka, 2006, s. 267].

Jako uzupełnienie warto wskazać argumenty za liberalizacją handlu, jakie literatura określa argumentami moralnymi, bądź etycznymi.

Wolny handel respektuje godność i suwerenność jednostki, która jest w pełni niezależna i samodzielnie decyduje o swojej własności. Liberalizacja zmniejsza wpływ państwa i jego władz na wymianę handlową i produkcję w kraju. Wolna wymiana handlowa i usunięcie barier pomagają w zjednywaniu państw i ludzi. Zliberalizowane powiązania handlowe mają także wpływ na utrzymywanie pokoju na świecie [Rynarzewski i Zielińska-Głębocka, 2006, s. 271-272; Wydymus i Hajdukiewicz, 2015, s. 21-22].

Korzyści z handlu międzynarodowego w sposób bezpośredni odczuwają producenci i konsumenci. Producentom łatwiej jest znaleźć rynek zbytu dla swoich towarów i usług, a konsumenci mają większą możliwość wyboru dóbr służących zaspokojeniu ich potrzeb. W skali międzynarodowej można wyróżnić znacznie więcej beneficjentów handlu międzynarodowego, jak na przykład: kupcy, przedsiębiorstwa transportowe i ubezpieczeniowe, państwa, przez których terytorium odbywa się handel, korporacje międzynarodowe oraz ugrupowania integracyjne [Oziewicz i Michałowski, 2013, s. 70].

Literatura rozróżnia korzyści z handlu międzynarodowego na korzyści z wymiany i na korzyści wynikające ze specjalizacji.

Korzyści z wymiany są konsekwencją otwarcia gospodarki i zmiany względnych cen dóbr krajowych i zagranicznych. Zmiany doprowadzają do wzrostu konsumpcji powyżej możliwości produkcyjnych gospodarki danego państwa. Zaletą pozyskania korzyści ze zmiany jest to, że nie wymagają one wprowadzania zmian w strukturach produkcji. Nie budzi wątpliwości fakt, że handel międzynarodowy

wpływa na sytuację gospodarczą państwa, które w nim uczestniczy oraz przynosi mu korzyści uzależnione od wielu aspektów, takich jak: sytuacja gospodarcza oraz polityczna, otwartość gospodarki państwa oraz stopień jej rozwoju, a także poziom popytu i podaży. Handel zagraniczny to sposób na poprawę struktury i wielkości dochodu narodowego państwa, ponieważ eksportując swoje dobra państwo może zagospodarować nadwyżki produkcji, a poprzez import uzyskuje dostęp do towarów i usług, których nie może otrzymać na rynku macierzystym. Wymiana handlowa wpływa pozytywnie na potrzeby konsumentów ze względu na urozmaicenie dostępnych na rynku dóbr, a także uzupełnia katalog dóbr o towary niedostępne na rynku krajowym [Orłowska, 2013, s. 69-70; Piekutowska, 2014].

Korzyści ze specjalizacji polegają na uzyskaniu dodatkowych zysków pod warunkiem zmiany struktury produkcji w celu dopasowania jej do wymogów rynku zewnętrznego. Dzięki specjalizacji producenci efektywniej wykorzystują zasoby, zwiększają produkcję i obniżają ceny. Specjalizacja polega na koncentrowaniu się na produkcji jedynie części potrzebnych dóbr, aby zaspokojony został zarówno popyt wewnętrzny, jak i zagraniczny przy jednoczesnym zrezygnowaniu z produkcji dóbr, w których wytwarzaniu specjalizują się inne państwa i które można z łatwością sprowadzić. Specjalizacja zapewnia większą efektywność gospodarowania, czyli racjonalne wykorzystywanie posiadanych zasobów, a to następna korzyść z wymiany handlowej. Jest to możliwe dzięki specjalizacji międzynarodowej, która pozwala na wzrost konkurencyjności produkcji oraz na obniżenie kosztów wytwarzania w wyniku wzrostu skali produkcji i lepszego wykorzystania aparatu produkcyjnego. Allokacja na konkretnych dziedzinach produkcji umożliwia realizację korzyści skali poprzez obniżenie jednostkowego kosztu wytwarzania, co doprowadza do bardziej efektywnego zaspakajania potrzeb [Bożyk i in., 2002; s. 69-70; Piekutowska, 2014].

Koleją korzyścią z handlu międzynarodowego jest zysk będący skutkiem działalności na większej skali oraz podziału pracy. Korzyści skali pojawiają się, gdy długookresowe koszty przeciętne spadają, a wraz z tym wzrasta produkcja. Korzyści skali są efektem specjalizacji, która przyczynia się do obniżenia jednostkowego kosztu produkcji, poprzez rozszerzenie rynku zbytu. Tym samym zwiększają się możliwości produkcyjne i poprawie ulega efektywność gospodarowania.

Dodatkowo pojawiają się korzyści odnośnie wzmoczonego wzrostu gospodarczego. Eksportując państwo nie ogranicza się do własnego wewnętrznego rynku, a rozszerza swoją produkcję na inne kraje, reagując na popyt zagraniczny, a następstwem tego jest dbałość o unowocześnianie produkcji oraz podnoszenie efektywności i wydajności produkcji. Import pozwala zwiększyć dynamikę procesów produk-

cyjnych. Obecność zagranicznych towarów na rynku oddziałuje na krajowych producentów nakłaniając ich do obniżania kosztów wytwarzania i jednocześnie do podnoszenia jakości oferowanych towarów.

Handel międzynarodowy pozwala unowocześnić procesy produkcyjne, czego przyczyną jest wpływ konkurencji międzynarodowej, a także przepływ technologii, wiedzy, co pobudza postęp techniczny, a w konsekwencji przyczynia się do zrównoważonego rozwoju gospodarki państwa. Import nowych technologii ma szczególne znaczenie, jeżeli państwo chce uzyskać dostęp do rynków innych krajów.

4. Przesłanki integracji regionalnej

Istnieje wiele powodów, dla których państwa decydują się na integrację i zawieranie regionalnych porozumień, a co za tym, na liberalizację handlu. Jednym z nich jest bliskie położenie geograficzne państw dążących do stworzenia mechanizmu regionalnego, które nie jest jednak warunkiem koniecznym, ponieważ obecnie regionalne porozumienia handlowe integrują państwa nawet nie należące do tego samego regionu geograficznego. Bliskość geograficzna rentownie wpływa na czas i koszty przepływu towarów, usług i czynników produkcji między państwami partnerskimi. Państwa sąsiadujące mają korzystniejszą sytuację jeszcze pod jednym względem. Następną przesłanką pomyślnej współpracy jest odpowiednio rozwinięta infrastruktura: drogowa, kolejowa, telekomunikacyjna, informatyczna, umożliwiająca szybką, sprawną wymianę dóbr, usług, kapitału oraz informacji [Bożyk, 2008, s. 327-329; Drozdowska, 2004, s. 175].

Wskazaną w procesie regionalizacji przesłanką jest zgodność ustrojowa państw oraz jednomyślność w prowadzonych przez państwa politykach: wewnętrznej i zagranicznej. Kryterium to wyklucza państwa realizujące skrajnie odmienne rozwiązania systemowe, a dodatkowo oznacza wymóg podporządkowania się regułom obowiązującym na poziomie całego ugrupowania. Różnice w politykach na takim poziomie integracji są możliwe, jednak kłopotliwe dla państw współpracujących, ponieważ ich celem powinno być ujednoczenie i harmonizacja polityki, a w efekcie końcowym prowadzenie wspólnej polityki ekonomicznej [Bożyk, 2008, s. 328-329; Drozdowska, 2004, s. 174-175].

Regionalizacja uwarunkowana jest także poziomem rozwoju gospodarczego, który o ile jest zbieżny w integrujących się państwach determinuje porównywalną pod względem jakości i nowoczesności wymianę handlową i współpracę. W przeciwnej sytuacji współpraca ta ma charakter jednokierunkowy, który polega na przepływie z państw rozwiniętych do słabiej rozwiniętych. Przesłanką regionalizacji jest

także komplementarność struktur gospodarczych, co oznacza wzajemne dopasowanie tych struktur w ramach państw i może mieć charakter międzygałęziowy lub wewnątrzgałęziowy. Komplementarność międzygałęziowa wynika z różnic w zasobach czynników produkcji, które często są uwarunkowane zróżnicowanym poziomem zasobów (na przykład: złóż surowców, warunków klimatycznych, położenia geograficznego). Podstawę komplementarności wewnątrzgałęziowej stanowią różnice wydajności czynników produkcji. Stworzenie komplementarności wewnątrzgałęziowej jest możliwe w miarę rozwoju gospodarczego, transferu technologii i czynników produkcji. Niezależnie od zasobów naturalnych czy zasobów pracy, jakimi dysponuje państwo, postęp techniczny prowadzi do rozwoju produkcji. Wymóg komplementarności wewnątrzgałęziowej polegającej na wzajemnym uzupełnianiu się producentów, zespołów, podzespołów i części może być urzeczywistniony, na przykład poprzez rozdzielenie produkcji między współpracujące państwa, co będzie skutkowało powstaniem wyrobu tańszego i bardziej konkurencyjnego. O ile brak komplementarności międzygałęziowej nie blokuje integracji to komplementarność wewnątrzgałęziowa jest jej koniecznym warunkiem i jednocześnie możliwym do ukształtowania podczas procesu integracji [Bożyk, 2008, s. 327-328; Michalczyk, 2006, s. 292; Drozdowska, 2004, s. 175].

Kolejnym powodem do regionalizacji jest maksymalizacja korzyści z handlu międzynarodowego. Współpracujące państwa eliminują bariery w przepływie dóbr, usług, kapitału i pracy oraz ustanawiają wspólne dla wszystkich państw rozwiązania prawne dotyczące różnych aspektów współpracy [Czarny, 2013, s. 25; Drozdowska, 2004, s. 175].

Następny powód zawierania porozumień gospodarczych związany jest z polityką wewnętrzną realizowaną przez państwo. Mowa jest to o wzmożonym wroście tempa dochodu narodowego czy też podniesieniu zamożności obywateli. Otwarcie gospodarki na współpracę z zagranicznymi inwestorami determinuje większe możliwości transakcji towarami i usługami, a także potęguje efektywność gospodarowania w pojedynczych państwach [Czarny, 2013, s. 27; Rymarczyk, 2006, s. 292].

Pogłębienie relacji gospodarczych z poszczególnymi państwami, a także zabezpieczenie się przed ekonomicznym odseparowaniem, a nawet wykluczeniem stanowią przyczynę angażowania się państw w regionalne porozumienia integracyjne. Uczestnictwo w porozumieniach jest ważne przede wszystkim dla słabszych i mniejszych krajów, które samodzielnie nie są w stanie skutecznie oddziaływać na otoczenie. Współpraca z silniejszym państwem lub grupą państw jest dla nich szansą na uzyskanie wsparcia i umocnienie swojej indywidualnej pozycji na arenie międzynarodowej co można uzyskać już przez samo członkostwo w znaczącym ugrupowaniu.

Dodatkowym atutem jest możliwość oddziaływania na politykę w regionie i nadawanie jej kierunków, ponieważ kreowanie pewnych stanowisk, jako strategię całego ugrupowania jest prostsze niż jako zdanie pojedynczego państwa. Znaczenie polityczne całego ugrupowania i jego siła przetargowa względem innych partnerów gospodarczych sprawiają, że staje się ono kluczowym graczem na arenie międzynarodowej [Bożyk, 2008, 332; Czarny, 2013, s. 26 i 28; Borkowski, 2007, s. 31-32].

Podsumowanie

Regionalizm jest pojęciem odnoszącym się do procesów integracyjnych mających miejsce w regionie, których efektem jest stworzenie zaawansowanych struktur współistnienia i współpracy. Regionalne porozumienia handlowe są efektem zintensyfikowanej współpracy państw i zakładają udzielenie preferencji handlowych państwom uczestniczącym w integracji przy jednoczesnym wykluczeniu z preferencji państw nienależących do porozumienia. Procesy regionalizacji przyczyniają się do wzmożonej liberalizacji wymiany międzynarodowej. Polityka wolnego handlu zawiera się w podejmowaniu działań mających na celu znoszenie barier i utrudnień ograniczających dostęp do rodzimego rynku. Największym problemem udzielanych preferencji jest wykluczenie z nich państw nienależących do porozumienia, co zasadniczo oznacza dyskryminujący charakter udzielanych preferencji. Regulowanie współpracy za pomocą regionalizacji oferuje państwom szybszy i efektywniejszy sposób na rozwój, ale jednocześnie ogranicza dostęp do tych rynków państwom, które nie są stronami umowy i członkami integracji. Regionalizacja intensyfikuje współpracę i stymuluje wzrost gospodarczy, a to z kolei determinuje rentowność projektu integracyjnego w danym regionie.

Literatura

1. Balassa B. (1962), *The Theory of Economic Integration*, Allen & Unwin, London
2. Bhagwati J. (1999), *Regionalism and Multilateralism: An Overview*, w: Bhagwati P., Krishna P., Panagariya A., *Trading Blocks. Alternative Approaches to Analyzing Preferential Trade Agreements*, The MIT Press, Cambridge MA
3. Bieniada R., *Regionalizm i regionalizacja w definicji. Wybrane problemy teoretyczne*, Kwartalnik Naukowy OAP UW "e-Politikon", 2013, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-3f280db2-db0e-485d-9ab8-0b963d9d5db5/c/R.Bieniada-regionalizm-i-regionalizacja-w-definicji.wybrane-problemy-teoretyczne-Kopia.pdf> [28.06.2016]

4. Borkowski P.J. (2007), *Polityczne teorie integracji międzynarodowej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa
5. Bożyk P. (2008), *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne. Teoria i polityka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
6. Bożyk P., Misala J. (2003), *Integracja ekonomiczna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
7. Bożyk P., Misala J., Puławski M. (2002), *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
8. Budnikowski A. (2006) *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
9. Czarny E. (2013), *Regionalne ugrupowania integracyjne w gospodarce światowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
10. Domiter M. (2006), *Polityka wymiany międzynarodowej*, w: Rymarczyk J. (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
11. Drozdowska J. (2004), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Wyd. Ars boni et aequi, s. 169, za: Balassa B. (1962), *The Theory of Economic Integration*, Allen & Unwin, London
12. El-Agraa Ali M. (2007), *The European Union: Economics and Policies*, Cambridge University Press
13. Frączek P., Mazurkiewicz A. (2013), *Efekt spill-over, a modernizacja krajowego sektora energii*, *Przedsiębiorstwo i region*, 5, Uniwersytet Rzeszowski, https://www.ur.edu.pl/file/64581/109_2013-12-Fraczek,%20Efekt%20spill-over.pdf [28.06.2016]
14. Goode W. (2003), *Dictionary of Trade Policy Terms Fourth Edition*, Wydawnictwo Cambridge University Press
15. Haliżak E. (1988), *Funkcje regionalizmu w stosunkach międzynarodowych*, w: Kukułka J. (red.), (1988) *Zmienność i instytucjonalizacja stosunków międzynarodowych*
16. Kabat D., Rudnicki Z. (2005), *Unia Europejska jako przedmiot poszukiwań na gruncie teorii integracji*. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 698, s. 36-37, http://gollum.uek.krakow.pl/bibl_ae_zasoby/zeszyty/pdf/112689830.pdf [28.06.2016]
17. Michalczyk W. (2006), *Teoria i praktyka międzynarodowej integracji gospodarczej*, w: Rymarczyk J. (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
18. Molle W. (1995) *Ekonomika integracji europejskiej: teoria, praktyka, polityka*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”
19. Orłowska R. (2013), *Korzyści z handlu międzynarodowego w świetle teorii*, w: Oziewicz E., Michałowski T. (red.) *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa

20. Oziewicz E., Michałowski T. (red.), (2013), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa
21. Piekutowska A. (2014), *Handel zagraniczny jako źródło zwiększenia efektywności gospodarowania*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 180, cz. 2, http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/21_A.Piekutowska_Handel_zagraniczny_jako.pdf. [28.06.2016]
22. Ruszkowski J., *Struktura wielopoziomowego zarządzania w Unii Europejskiej*, w: Ruszkowski J., Wojnicz L. (red.), (2013), *Multi-governance w Unii Europejskiej*, Instytut Politologii i Europeistyki Uniwersytetu Szczecińskiego, Instytut Europeistyki Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa
23. Rynarzewski T., Zielińska-Głębocka A. (2006), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria wymiany i polityki handlu międzynarodowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
24. Śledziwska K. (2012), *Regionalizm handlowy w XXI wieku. Przesłanki teoretyczne i analiza empiryczna*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa
25. Świerkocki J. (2011), *Zarys ekonomii międzynarodowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
26. Wróbel A. (2012), *Liberalizacja i protekcjonizm w polityce państwa*, w: Haliżak E., *Geoekonomia*, Scholar, s. 123, http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/12_A.Wrobel_liberalizacja_i_protekcjonizm....pdf [28.06.2016]
27. Wydymus S., Hajdukiewicz A. (2015), *Liberalizacja handlu a protekcjonizm: korzyści i zagrożenia dla wymiany handlowej Polski*, Wydawnictwo Difin, Warszawa
28. Zielińska-Głębocka A., *Dynamika Unii Europejskiej w świetle teorii integracji*, strona Centrum Europejskiego Uniwersytetu Warszawskiego, http://www.ce.uw.edu.pl/pliki/pw/3-1999_Zielinska-Glebocka.pdf [28.06.2016]
29. Żołądkiewicz K. (2012), *Procesy regionalizacji gospodarki światowej*, w: Orłowska R., Żołądkiewicz K. (red.), *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa

Regionalism – selected theoretical issues

Abstract

The feature of the modern world economy is the searching the new structures and references in relations between states. Regional integration processes is an important element of the exploration. Integration groups of varying degrees and forms are present in almost all states, and many of them use integration policies as part of shaping their position on the international scene. The ambiguity of the term regionalism forces a careful analysis of this issue and its consequences. The subject of the article are also the stages of regional integration, its causes and benefits.

Keywords

regionalism, economic integration, regional integration agreements

Z BADAŃ MIĘDZYNARODOWYCH

FROM INTERNATIONAL RESEARCH

Estimating credit risks impact on economic security of a bank

Nelia Volkova

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Educational and Research Institute of Finance, Economy and Management, Finance and Banking Department

e-mail: volkova.nelia@gmail.com

Valeria Volkova

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Educational and Research Institute of Finance, Economy and Management, Finance and Banking Department

e-mail: valeriya.volkova.donetsk@yandex.ru

Yuliia Khudolii

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Educational and Research Institute of Finance, Economy and Management, Finance and Banking Department

e-mail: yul.dov@gmail.com

Abstract

This article focuses on a number of issues concerning bank risks estimation. First, it defines the main purpose of risk management in banking. Also, it characterizes contemporary approaches to defining the essence of economic security of a bank, as well as highlighting the internal and external factors affecting it. In addition, we introduce risk structure of Ukrainian banks and investigate the dynamics of their loan portfolio. We determine the amount of arrears in client loan portfolio of Ukrainian banks, to justify their level of income and expenses. Together with analysing the credit risk of PJSC CB “PrivatBank” and proposing risk reduction measures in Ukrainian banking system.

Keywords

risk, credit risk, credit activity, credit debt, arrears, financial crisis

Introduction

The financial and economic crisis, reaching most countries of the world, significantly affected the economy of Ukraine, in particular the state of the economic security in its banking sector. Since, as we know, it is banking system of the country that concentrates large cash resources and ensures their movement, distribution, and reallocation, in the interests of economy. In the context of banking sector disfunction there appear a deterioration in economic relations among business entities; it becomes a threat to the economic security of the country.

Currently, the most important aim of national economy long-term development is the creation of high-quality and efficient financial system, which would be competitive in the global market. That is gaining particular importance in the context of European integration. With that, a significant role is given to the banking system as a source of economic development. Its further functioning should be mainly aimed at growth rate, which outpace other financial institutions.

As is known, a modern bank is an element of a credit system. It attracts free funds that are withdrawn from the economic process and then granted to contractors for the temporary use. All banks activities involve risks. In our opinion, minimizing them is a primary objective of bank risk management. Therefore, to provide banking activities successfully banks need to establish and improve the risk management system. Only in this way a bank will be able to identify, assess, minimize and control a risk of a certain type. All banking risks are interrelated. A credit risk is a risk of losing funds provided for temporary use in case of borrower's failure to return them on time and pay interest for the use of credit resources. Accordingly, the credit risk is one of the most tangible in financial banking.

1. Literature review

Some questions the impact of the bank's credit risks on their safety considered in studies of Ukrainian and foreign scholars. Among them, we should mention L. Boykivsky [2009], I. Britchenko [2004], L. Donets [2006], L. Ostankovu [2011], S. Manzhos [2016], [Koleśnik, 2014] and others. However, publications on these issues not fully appreciated the significance of the credit risk's impact on the banking security.

Thus, A. Baranovsky [2014, pp. 127-482] provides a list of challenges and threats to the financial security of the banking system, examines the nature of banking risks, analyses measurement methods for banking risks, proposes the creation of

an effective credit risk management system by introducing standard instructions for initiating, analyzing, decision-making and monitoring individual loans.

L. Boykivska [2009, pp. 164-168] proposes to use indirect indicators of bank risk in the process of risk assessment for a more objective evaluation of all risks to which the bank is exposed.

I. Britchenko [2004] considers it necessary to use international experience in developing own security system and selecting the main areas of risk management.

L. Donets [2006] pays much attention to the coverage of risk management tools and taking them into account when making managerial decisions in conditions of uncertainty and risk.

L. Ostankova [2011] in her study examines the basic methods of decision-making under uncertainty in a competitive environment; especially risk management in the economic sphere.

2. Research methods

Methodological framework of the article have become scientific researches of Ukrainian and foreign scholars as well as basic theoretical principals of economic science for the assessment of credit risks impact on economic security in banks.

In the process of research were used the following general scientific methods: a systems approach – for the development of measures to support economic security of the Ukrainian banking sector; formal and dialectical logic, analysis, synthesis, logical generalization – to characterize modern approaches in determining the essence of bank economic security; clustering and factor analysis – to identify internal and external factors that affect economic security of banks and determine characteristics of their manifestation in modern conditions.

The methods of expert assessments, analysis of hierarchies and comparisons were used as a basis for analyzing the risks of banking activities and developing a scientific and methodological approach to the selection of the bank strategy in order to improve the economic situation in the country; correlation and regression analysis – to assess macroeconomic factors in the formation of loan portfolio in Ukrainian banking system; statistical and comparative analysis of economic indicators – to identify specific features of the credit activity in PJSC CB “Privatbank” as leading innovator in banking sector of Ukraine; normative/regulatory – to investigate prudential requirements in accordance with national standards.

The information base of the article consists of legislative and normative acts, documents of the National Bank of Ukraine and the National Commission implementing state regulation in the sphere of financial services markets, materials of the

State Statistics Service of Ukraine, statistical and analytical materials of the World Bank, financial statements of banks, materials of scientific and practical conferences and periodical scientific publications, information resources of the Internet.

3. Research results

Let us find out what should we understand by “economic security of the bank”.

According to M. Ilyasha bank security – is a system of measures to ensure the protection the interests of owners, customers, employees and the bank's management of external and internal threats. The degree of the bank's security, in this case, is determined by its ability to resist attempts to not only direct penetration into the bank with a criminal purpose but also attempts to harm the bank from competitors and criminal structures. Through intervention in banking activities, gain influence on the bank for the purpose of financial scams and machinations, etc.

L. Artemenko means by banking security ensuring the condition of best use of resources to prevent the bank's threats. As well as creating a stable environment for their effective functioning and maximize profits. In addition, the author notes that the level of economic security of banks is determined by how effectively the bank's divisions confront threats and eliminate the damage caused by the negative impact on the banking activities.

According to R. Gritsenko, the economic security of the banking system – a state of the banking system, in which its financial stability and reputation can not be undermined by the actions of a certain targeted group of individuals and organizations or financial situation arising inside and outside the banking system.

According to M. Zubko, the economic security of the banking activity – a condition where the development and stability are provided by the bank, the guaranteed protection of the financial and material resources, the ability to adequately and without significant loss to respond to changes in the internal and external situation.

Thus, the economic security of the bank most often understood as the set of the protection of commercial and banking secrecy; ensuring the best use of resources to prevent the threats to commercial banks and to create conditions for a stable, efficient operation and profit maximization.

In our opinion, the bank's economic security – is a condition for the best use of the resources of the bank. And it's aimed at the prevention of internal and external threats in order to ensure sustainable development of the bank and to maximize its profits. The main external components of the economic security of the bank are technical, legal, information technology, social and organizational. Among them, the most important are the financial component of the commercial bank's security. As

the bank has enough financial resources for the protection of information, the bank's employees, involvement in all structures of high-quality professionals.

Apart from the listed external factors on the economic security of banks is also influenced by internal (Fig. 1).

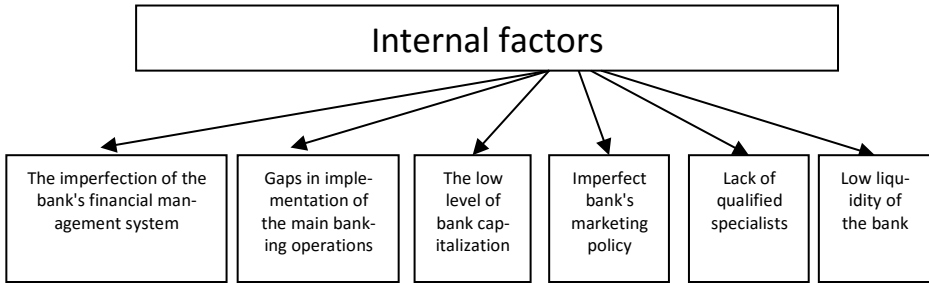


Fig. 1. Internal factors of the bank's economic security

Source: own.

Let us consider in more detail each of these internal factors. The lack of a modern banking system of management is poor banking administration, as well as disputes between the shareholders, founders of the bank. This can be avoided through strategic planning and forecasting activities of the bank, assessment of the profitability of the bank's activities and significant amounts of investment funds in fixed assets.

The poor quality of carried main banking operations is shown in increasing the share of overdue and rescheduled loans in the loan portfolio. To improve the quality of banking services is possible by improving the bank's credit policy and the timely and complete assessment of credit risk. Another way to improve the bank's operations, in our opinion, is to invest in securities.

Failure to observe the liquidity of the banking institution is an inappropriate structure of assets and business units. To prevent this, the bank's management should improve the work units dealing active operations; improve the internal regulations and procedures. In addition, it is important to establish a balance between the attracted and placed funds.

The lack of highly qualified personnel in the banks caused by late training and retraining of personnel, as well as the constant changing employees. To avoid this threat is possible by the creation of favorable conditions of work and the timely holding of training courses among employees.

The bank's marketing policy imperfection – is another key factor, which creates a threat to the economic security of the bank. This is explained by the fact that the

marketing policy, to include pricing, product, and marketing. So, to improve the marketing policy the banks need to: change the range and nature of services; change the prices of various banking products and services in accordance with the conditions of the market environment; timely analyze and planning activities of the banking network, namely branches, ATMs, major bank branches, direct sales.

In our opinion, the low level of banking capitalization is the most crucial factor of its internal economic security. Because it's the bank's capital are the guarantor of financial stability and the maximum satisfaction of the needs business entities in financial resources in the terms of financial and economic crisis.

Research has shown that the credit risk is the first among financial risks affecting the banking security both in volume as well as the possible consequences on a very large scale. Thus, according to estimates of experts banking risks were distributed as follows figure 2.

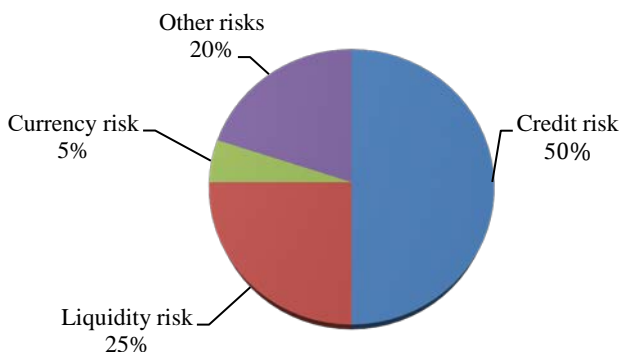


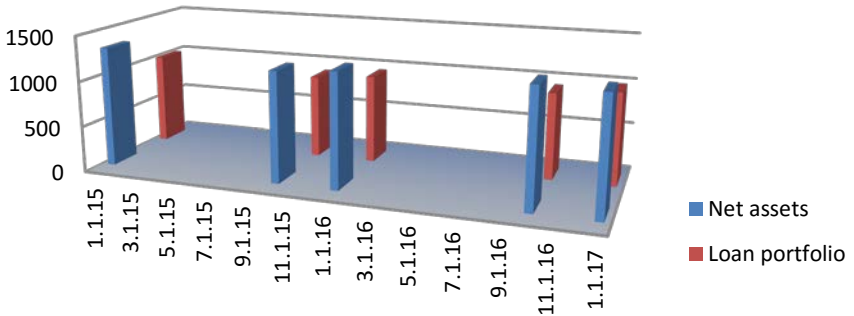
Fig. 2. Structure of banking risks [%]

Source: author's elaboration.

We know that during 2015 there was a significant devaluation of the national currency, which has led to an increase in residues of foreign currency assets. In addition, the dynamics of the assets the banking system of Ukraine in 2015 is defined by several factors. These include the elimination of some troubled banks and a significant outflow of client funds. As of October 1, 2015, the share of foreign currency assets in total assets was 47.71%, while the January 1, 2015 – 43.73%. Figure 3 shows the dynamics of assets of the Ukrainian banking system.

During the first 9 months of 2015, the banking institutions have remained low credit activity. This was due to the reduction of the resource base and the deteriora-

tion of the creditworthiness of borrowers. This, in turn, makes the banks more carefully relate to the financial condition of potential borrowers, or even stop the lending for some time, preferring to invest in securities.



	1.1.15	10.1.15	1.1.16	10.1.16	1.1.17
Net assets	1316,85	1208,89	1254,39	1275,94	1256,3
Loan portfolio	1006,36	911,02	965,09	943,06	1005,92

Fig. 3. Dynamics of net assets and the loan portfolio the banking system of Ukraine

Source: [www.bank.gov.ua].

The study found that during the first 9 months of 2015, the customer loan portfolio decreased (by 9.47% or 95 334 million. UAH.) And as at 10.01.2015 amounted 911 020 million UAH. The share of foreign currency loans in the loan portfolio is still high (55%). At the same time, about 20% of foreign currency loans have been provided to the population (including a significant portion of foreign currency loans which were provided as early as the 2008-2009 for the purchase of real estate and construction). On results of 2016 the net assets of the Ukrainian banking system increased insignificantly. During 2016 the customer loan portfolio decreased (by 0,4%).

On 8 May 2015 entered into force the Memorandum on the settlement the issue of restructuring consumer loans in foreign currency. According to it, foreign currency loans, and the remains of the principal debt that does not exceed UAH 2,500,000 will be restructured into the national currency at the NBU rate set as at 01.01.2015. Several banks signed the Memorandum, including PJSC “Alfa-Bank Ukraine”, PJSC “Bank of St. Michael”, PJSC “Privatbank” PJSC “CREDIT AGRICOLE BANK” and others.

Since the beginning action of the Memorandum launched the process of final resolve the issue of restructuring consumer loans in foreign currency. As a result, the financial burden on the borrower will be reduced. It caused a political and financial crisis, which began in 2014 and, among other things, caused the devaluation of national currency in Ukraine.

We believe that acceptance of the above bill and the implementation of its main provisions will significantly reduce the amount accounts payable, which will positively affect the development of the banking sector and will also improve the economic situation in the country.

Taking into account the devaluation of the national currency a significant share of foreign currency loans in the client loan portfolio, the volume of overdue loans in the period of 9 months in 2015 increased by 33.44% (45 435 million UAH) And as at 10.01.2015 amounted 181 294 mill. UAH, which corresponds to 19.9% of the client loan portfolio. The share of overdue loans in the total amount of loans as at 01.04 in 2016 it amounted to 23.6%. Dynamics of the volume of overdue loans in the loan portfolio of the client are shown in Figure 4.

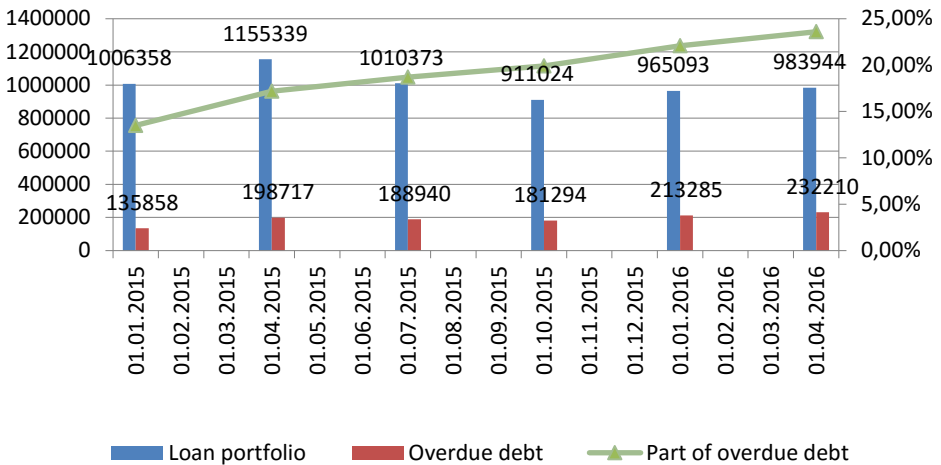


Fig. 4. Dynamics of overdue debt in the client loan portfolio in 2015-2016, thousand UAH

Source: [www.bank.gov.ua].

The research showed that the corporate client loan portfolio consists primarily of short-term and medium-term loans in the national currency to non-financial corporations. Credit portfolio of business entities by economic activity consists mainly

of loans that were issued in the following areas “Wholesale and retail trade”; “Repair of motor vehicles and motorcycles” and “Manufacturing industry”. The volume of credit transactions in the sphere of construction and real estate are also significant.

At the beginning of October 2015, the average interest rate on credits granted to economic entities was 19.5% in local currency and 9.1% in foreign currency (18.3% and 8.3% accordingly at the beginning of January 2015 of the year). At the same time, despite the high competition for resource base, which leads to an increase in interest rates, as well as a high level of NBU discount rate, the cost of credit resources will remain high in the future.

During the first 9 months of 2015 retail client loan portfolio decreased by 16% (33 667 million. UAH.) And on October 1, 2015, was 177 548 million UAH. During 2015 a significant impact on the dynamics of the index was the recognition of insolvency of some banks. Including groups, according to NBU classification, that had significant credit portfolio volume, including – retail. Consumer loans (including the “cash” loans) are the main component of the retail customer loan portfolio.

The volume of mortgage loans granted to individuals is 40.5% of the retail loan portfolio as of 10.01.2015 year. In general, the slow pace of development of mortgage lending are caused by relatively low rates of recovery of the construction industry, lack of long-term resources, as well as the relatively low effective demand the population on long-term loans.

Unfortunately, the number of banks in Ukraine constantly decreasing in recent years (see table 1), due to a problem in the financial system in general, and in particular in the banking sector.

Tab. 1. Dynamics of the number bank institutions from 01.01.2010 to 01.03.2017

Indicator name	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.03.2017
The number of active banks	182	176	176	176	180	163	117	93
Including: foreign capital	51	55	53	53	49	51	41	38
Including with 100% foreign capital	18	20	22	22	19	19	17	17

Source: [www.bank.gov.ua].

As shown in Table 1 as of 01.03.2017, the 93 banks operate in Ukraine, which is 89 less compared to 01.01.2010. At the same time, one bank (JSC “Rodovid Bank”) is in the readjustment phase from 01.01.2013.

The research showed that as of June 1, 2015, the income of Ukrainian banks amounted 922 billion UAH, and expenses 117.5 billion UAH. In other words, the domestic banking system was a loss of 26.3 billion UAH. Bank assets grew in 1261, 6 billion. UAH. Total assets amounted to 1.4955 trillion. UAH. At the same time, return on assets was -4.56% and return on capital -46.98%.

Revenues of banks in Ukraine in January-February 2016 compared with the corresponding period in 2015 decreased by 46.9% and amounted to 24.8 billion. UAH. Expenditures of banks amounted 26.8 billion. UAH.

Damage to the banking system on March 1, 2016, amounted to 2.0 billion. UAH. During February 2015 total damage 113 existing banks amounted to 27.8 billion. UAH.

At the same time, nominal decrease rates of income and expenses of banks in the current year were mainly due to a high comparative base last year. That was due to a significant increase in the exchange rate of foreign currencies against the hryvna in February 2015. During February 2016 the total amount of damage to the existing bank institutions amounted to 1.1 billion UAH. Moreover, almost all the damage was caused by one bank.

The negative financial result for February was primarily caused the losses from trading operations in the amount of 3.8 billion UAH. (In particular, losses from trading in foreign currencies and bank metals 5.6. UAH.). At the same time, in February, contributions to reserves amounted 0.2 billion. UAH., Compared with January decreased by 0.8 billion. UAH. Net interest income of banks in February amounted to 3.7 billion UAH, against 3.2 billion UAH. January. As of 01/03/2016, 83 Ukrainian banks have made a profit on the total amount of UAH 3.2 billion, including the February 76 banks for a total amount of 1.7 billion UAH.

So from 2014 to the present, the credit activity of banks remains low. This is due to contraction the resource base, reducing the creditworthiness of potential borrowers, casts doubt on the further economic development of the country. These factors make banks more carefully check the financial condition of borrowers, or even suspend lending for some time.

As of 01.06.2015, banks have provided loans amounting to 964.8 billion UAH, of which: corporate loans amounted 791.3 billion UAH, loans to individuals 148.9 billion UAH. The part overdue loans in total loans were 16.5%. The total liabilities size was 1.2616 trillion. UAH. The capital of banks was 139.8 billion UAH, the authorized capital of 178.5 billion UAH. Regulatory capital amounted to 149.5 billion. UAH. The banks' liabilities were 1.1218 trillion. UAH. From which deposits of legal entities – 272.7 billion UAH, individuals' deposits 373,4 billion UAH. Credit

activity of banks remained low for the first 9 months of 2015, due to the same problems as in 2014.

As of 03.01.2016, the bank's assets amounted 1.3309 trillion UAH. The number of loans granted increased to 1.0224 trillion UAH, including credits to economic entities 832.9 billion UAH and loans to individuals 157,6 billion. UAH. The structure of the loan portfolio is shown in Figure 5. The obligations of Ukrainian banks amounted 1.1965 trillion UAH. The part overdue loans in total loans were 23.7%. The capital amounted to 134.4 billion UAH, including the authorized capital of 206.7 billion UAH. The regulative capital was 129.9 billion UAH.

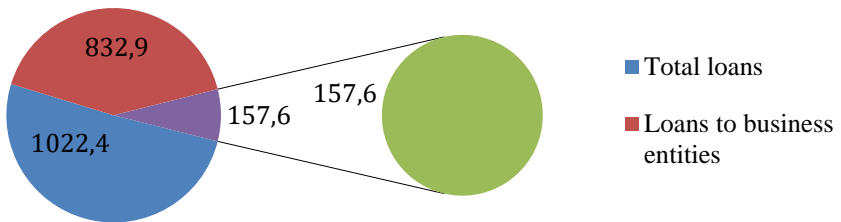


Fig. 5. The structure of credit portfolio of banks of Ukraine on 03.01.2016

Source: [www.bank.gov.ua].

Credit arrangement is the most common banking transaction, which generates the principal share of revenues (Tab. 2) As is seen from the table, relative share of loans in assets of PJSC CB “PrivatBank”, which is a leading innovator in Ukraine, tends to decline over last few years. Therefore, it’s safe to say that along with reduction of total loan portfolio the share of overdue and bad loans also decreases, as well as reserves for them.

Tab. 2. Dynamics of loans PJSC CB “PrivatBank” for 2014-2016 years

Indicators	2014	2015	2016
Total assets, mln UAH	204585,00	264886,28	220017,62
The individuals loan portfolio	22126,57	26105,48	19722,84
The corporate client loan portfolio	139212,15	151705,00	34968,79

Source: [http://static.privatbank.ua/files/data.pdf].

Some indicators of PJSC CB “PrivatBank” for the 2nd quarter of 2015 are shown in Table 3.

Tab. 3. Performance indicators PJSC CB “PrivatBank” for the 2nd quarter 2015

Indicators	At the reporting date	Normative indicator
Regulatory capital, UAH	22697883	120000
Adequacy of regulatory capital [%]	9,97%	Not less than 10%
Current liquidity [%]	63,23%	Not less than 40%
The maximum credit exposure to any one counterparty [%]	24,58%	Not more than 20%
Large credit risks [%]	262,71%	Not more than 800%
The maximum exposure to credit risk on transactions with related parties [%]	10%	Not more than 10%

Source: [<http://static.privatbank.ua/files/data.pdf>].

Therefore, based on Table 3, PJSC CB “PrivatBank” has satisfactory performance indicators.

We should noted that PJSC CB “Privatbank” is classified as insolvent by the NBU Board’s Resolution No. 498 from December 18, 2016.

Table 4 shows the dynamics of liquidity, profitability and quality of assets of PJSC CB “Privatbank” for 2014-2016.

Tab. 4. Liquidity and profability indicators of PJSC CB “Privatbank” for 2014-2016

Indicators	2014	2015	2016
Liquidity [%]			
Liquid assets/assets	13,2	13,7	14,2
Liquid assets/attracted resourses	16,5	19,4	17,0
Liquid assets/liabilities	14,9	15,3	15,0
Profability [%]			
ROAA	0,4	0,1	-55,8
ROAE	3,5	0,9	-674,0
Net interest margin	6,7	2,2	2,4
Interest expenses/interest income	64,5	86,9	87,9
Assets quality [%]			
Loan reserve ratio	14,5	15,7	294,4
Reserve coverage NPLs	-	-	272,2

Source: [<http://static.privatbank.ua/files/data.pdf>].

4. Discussion of the results

Our study showed that the bank is exposed to credit risk. That is defined as the risk that one party to operations with financial instruments will cause a financial loss the other side, as a result of non-fulfillment of obligations under the contract. Credit risk arises from the Bank's lending and other transactions with counterparties giving rise to financial assets.

The maximum exposure to credit risk PJSC CB "Privatbank" is reflected in the carrying amounts of financial assets in the statement of financial position. For guarantees and commitments to extend credit, the maximum exposure to credit risk is equal to the sum of liabilities. Credit risk is managed by obtaining collateral and other means of credit risk cover. The Bank structures the levels of credit risk to which it is exposed, by setting limits the amount of risk in relation to one borrower or group of borrowers. General loan policy set out in the Bank formalized credit policies.

Official single instruction bank lending controls every significant aspect of the lending operations and contains a description of the procedures for analyzing the financial condition of borrowers and collateral assessment, and defines the requirements for loan documentation and loan monitoring procedures. The collateral policy of PJSC CB "Privatbank" is based on thorough testing and a comprehensive assessment of the value of the collateral. A significant part of the loans in the loan portfolio of PJSC CB "Privatbank" has been granted under the terms of the accelerated payments in the event of deterioration in the financial condition of the borrower. Except in very rare cases, the loans are available only to those customers who have opened accounts in PJSC CB "Privatbank". This policy provides the bank with the double advantage of additional collateral for loans and additional business in other areas of corporate banking services. The Bank structures the levels of credit risk to which it is exposed, by setting limits the amount of risk in relation to one borrower or group of related borrowers. Such risks are regularly monitored and reviewed at least annually or more frequently.

Credit risk is managed on the basis of the regular analysis of the ability of borrowers and potential borrowers to meet their obligations to repay the loan and interest, as well as, if necessary, by changing the lending limits. Also, credit risk management in part by obtaining collateral as well as corporate or personal guarantees.

Conclusions

Financial instability, in conditions of which is the banking system of Ukraine has led to a decline in bank lending market. The economic crisis in Ukraine causes some banks minimize lending programs. This is due to the fact that banks cannot compensate for their own costs of lending at the expense of revenues.

The main obstacles to the development of leading Ukrainian banks belong to the crisis condition of economics, a significant amount of bad loans, reducing public confidence in the banking system, the instability of the legislative base and others.

In these difficult conditions to maintain the economic security of Ukraine's banking sector consider it necessary to carry out activities such as:

- Avoid administrative decisions related to greater risk. For the realization of this measure is appropriate to the process of decomposition and aggregation of credit risk, which refers to the use of a greater degree of value judgments. Moreover the closer the relationship between the probability of default and any factor, the lower the “tree of decomposition”. Possible levels of decomposition and aggregation for the banking retail loan portfolio are the mortgages, credit cards, other retail loans to borrowers, their location, terms of loans, floating or fixed rate of interest on the loan, internal rating of borrowers. Possible decomposition and aggregation levels for the corporate banking loan portfolio are their locations, industry sector, the term of the loans, floating or fixed rate of interest on the loan, internal rating of borrowers. The first level of aggregation should be carried out on the rating of the borrower. The actual value of the risk, or VAR (value-at-risk) in our opinion should be assessed for each loan that gets each individual borrower, although it may be a low level. Should use correlation coefficients over the last few years as it moves up the “tree”. At the highest levels, where the correlation becomes weaker and less reliable, we consider it necessary to make a strategic decision about whether to consider the correlation separately or suggest the existence of a perfect positive correlation.
- Create reserves, those are able to offset the risks' effects to the bank, if necessary. The formation of reserves has little to do with the management of credit risk and a lot to do with accounting, regulatory reporting requirements and the efforts taken by the management of banks in order to indicators that are in the report, in conformity with their own purposes. Reserves are formed for losses that are expected but have not yet been reflected in the financial statements. In our view, banks should create reserves for expected

losses on loans, the quality of which has deteriorated and only when such loans comply with certain criteria in terms of default;

- Diversify risks. For what it is important to bear in mind that the overall purpose of credit management is to achieve a minimum level of expected credit losses with a given standard deviation or minimum standard deviation, as well as at a given level of expected losses
- Establish flexibility in lending. Commercial banks are able to offer a relatively flexible lending option. The Bank may make such limited agreements but will be the relative flexibility in terms of changes conditions in the future. The borrower can extend the loan term, increase its amount or pay the loan before the pre-specified period of time depending on changes in the business environment. An example of such flexibility that banks can offer, is to use cap (maximum fixed interest rate) and collar (fixed high and low-interest rates). The borrower who takes a loan with a floating interest rate is ready to accept the level the interest rate risk but may fix the maximum limit that risk at a certain level. If the borrower is ready to give up the benefits that are received from the reduction in interest rates, it is a cheaper alternative to a collar. Cap and collar are additional usage options.

Literature

1. Artemenko L., Bebeszko D. (2009), *Stratehichni napriamky zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva*, Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, 2, http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Artemenko_209.htm
2. Boikivska L. (2009), *Metody otsinok bankivskykh ryzykiv*, Aktualni problemy rozvytku rehionu, 5, 164-168
3. Britchenko I. (2004), *Mekhanizm otsinky y upravlinnia finansovymy ryzkamy pidpriemstv*, Donetskyi derzhavnyi un-t ekonomiky i torhivli im. M. Tuhana-Baranovskoho, Donetsk
4. Donets L. (2006), *Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymyruvannia*, Tsentri navchalnoi literatury, Kyiv
5. Hrytsenko R. (2003), *Ekonomichna bezpeka bankivskoi systemy Ukrainy*, Visnyk Nacionalnoho banku Ukrainy, 4
6. Illiash M. (2001), *Bezpeka banku*, Molod, In Yure, Kyiv
7. Kolesnik J. (2014), *The division of banks as an effective method of reducing the risk of too big to fail*, Economics and Management, 6 (3), pp. 64-75
8. Manzhos S. (2016), *The situation of bank lending in Ukraine: current problems and prospects of recovery*, Economics and Management, 8 (3), pp. 89-97

9. National Bank of Ukraine. Official site, <http://www.bank.gov.ua>
10. Notes to the separate financial statements of PJSC CB "Privatbank", <http://static.privatbank.ua/files/data.pdf>
11. Official website of the National Bank of Ukraine, income and expenses of Ukrainian banks, http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=28986015&cat_id=58285
12. Ostankova L., Shevchenko N. (2011), *Analiz, modeliuвання ta upravlinnia ekonomichnyh ryzykamy*, Tsentр uchbovoi literatury, Kyiv
13. Rating agency "Rurik", http://rurik.com.ua/documents/research/bank_system_3_kv_2015.pdf
14. Serdiuk L., Symonenko O. (2015), Analiz kredytnoho portfelia bankiv Ukrainy ta Khar'kivskoho rehionu. *Molodyi vchenyi*, 1 (16), pp. 57-61, <http://molodyvcheny.in.ua/ua/archive/16>
15. Yanishevska K., Shelest M. (2009), *Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu: materialy naukovo-praktychnoi konferentsii, 28 serpnia 2009 roku*, SumDU, Sumy
16. Zubok M. (2004), *Bezpeka pidpriemnytskoi diialnosti: Normatyvno-pravovi dokumenty komertsiiinoho pidpriemstva, banku*, Istyna, Kyiv

RECENZJE I WAŻNE WYDARZENIA NAUKOWE
REVIEWS AND IMPORTANT SCIENTIFIC EVENTS

Recenzja monografii pt. „Najnowsze trendy w zarządzaniu ryzykiem – apetyt na ryzyko, ryzyko personalne, ryzyko w procesach biznesowych” autorstwa Agnieszki Bitkowskiej, Anny Korombel i Joanny Moczyłowskiej wydanej przez Politechnikę Częstochowską

Bolesław Rafał Kuc

Spółeczna Akademia Nauk w Warszawie

Autorki monografii skoncentrowały swoją uwagę na zidentyfikowaniu i przedstawieniu najnowszych trendów w zarządzaniu ryzykiem. Wybór tematu i przedmiotu badań uważam za bardzo aktualny i ważny. Znaczenie jakie ma zarządzanie ryzykiem w praktyce współczesnych przedsiębiorstw jest nie do przecenienia. Dynamicznie zmieniające się otoczenie, silna i często agresywna konkurencja, a także szybki rozwój Internetu i mediów społecznościowych zmuszają przedsiębiorców do poszukiwania jak najskuteczniejszych sposobów zarządzania przedsiębiorstwami. Biorąc pod uwagę fakt, że celem zarządzania ryzykiem jest wspieranie podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji w dążeniu do zrealizowania wyznaczonych celów, proces ten powinien występować w każdym przedsiębiorstwie w integracji z przyjętą strategią. Za najistotniejsze zagadnienia związane z zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwach Autorki uznały apetyt na ryzyko, ryzyko personalne oraz ryzyko w procesach biznesowych. Wybór zagadnień należy ocenić jako trafny, ponieważ są one nowatorskie, rzadko podejmowane w literaturze krajowej oraz mają bardzo duże znaczenie dla profesjonalnego zarządzania przedsiębiorstwami.

Autorki rozpoczynają od przedstawienia pojęcia ryzyka i apetytu na ryzyko przytaczając jego definicje. Wyjaśniają, jak istotną rolę pełni apetyt na ryzyko w zarządzaniu ryzykiem i dlaczego nie sposób zarządzać ryzykiem bez jego ustanowienia. Interesujące jest przedstawienie kluczowych ryzyk najczęściej towarzyszących funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce i na świecie, co pozwoliło Autorkom zidentyfikować i porównać występujące tendencje w zarządzaniu ryzykiem. Rozdział zamyka prezentacja i analiza wyników badań dotyczących podejścia finansowo-

wych instytucji międzynarodowych do apetytu na ryzyko, które pozwoliły Autorom ustalić stopień zaawansowania podmiotów w tym obszarze. W rozdziale drugim autorki podejmują zagadnienia związane z ryzykiem personalnym. Ciekawie wyjaśniają istotę i źródła tego pojęcia oraz wskazują ryzyka, które towarzyszą zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach. Osobny podrozdział poświęcony został zagadnieniom związanym z oceną ryzyka personalnego, w którym zaprezentowane zostały mierniki i narzędzia ułatwiające praktykom biznesu wykonanie tej czynności. W ostatniej części tego rozdziału Autorki przedstawiły charakterystykę zarządzania ryzykiem personalnym ze szczególnym uwzględnieniem wiodących koncepcji, do których należą tworzenie puli kadry rezerwowej oraz zarządzanie lojalnością pracowników.

Rozdział trzeci poświęcono problematyce związanej z zarządzaniem ryzykiem w organizacjach procesowych. Wnikliwie została przedstawiona istota i cechy organizacji zorientowanej procesowo. W dalszym kroku Autorki prowadzą rozważania nad wyborem najwłaściwszego podejścia do zarządzania ryzykiem w tego typu organizacjach wskazując to najbardziej pożądane. Prezentowana teoria została zilustrowana analizą przypadków – autorki przedstawiły zarządzanie ryzykiem w Mieście Stołecznym Warszawa oraz w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, co wzbogaciło prezentowane treści.

Monografię autorstwa pań Agnieszki Bitkowskiej, Anny Korombel i Joanny Moczydłowskiej uważam za opracowanie ciekawe i bardzo cenne, szczególnie ze względu na nowatorski charakter poruszanych w niej zagadnień, które wciąż wpisują się w stosunkowo nowy i mało zbadany obszar badań naukowych. Monografia zawiera systematyzację wiedzy na temat ryzyka oraz zarządzania ryzykiem, co w obliczu niedostatków metodycznych w tym obszarze i ich dotkliwych skutków, podkreśla znaczenie tego opracowania. Rekomenduję książkę ambitnym studentom, zwłaszcza doktorantom oraz praktykom zarządzania.