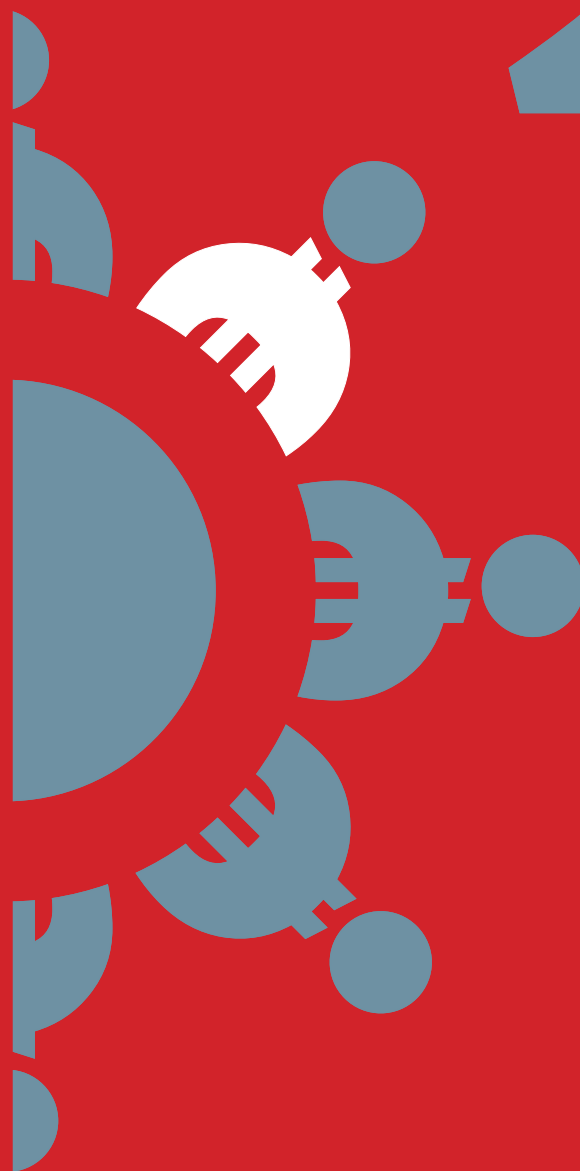
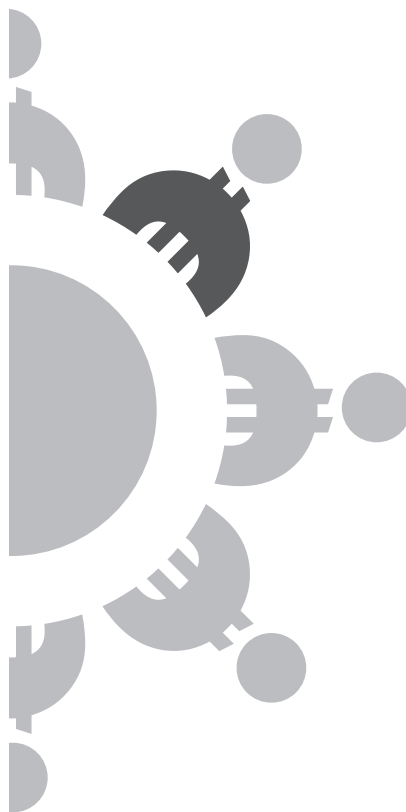


2



# **Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej**

pod redakcją  
Jerzego Hausnera



# Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej

## autorzy:

Marek Ćwiklicki

Anna Giza-Poleszczuk

Hubert Guz

Jerzy Hausner (red.)

Norbert Laurisz

Stanisław Mazur

Adam Nalepka

Urban Pauli

Romana Paszkowska

Jolanta Perek-Białas

Aleksy Pocztowski

Barbara Worek



Publikacja została wydana w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego (PIW EQUAL).

**Wydawca:**

Małopolska Szkoła Administracji Publicznej  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
ul. Szewska 20/3, 31-009 Kraków  
tel. +48 12 421 76 68, +48 12 292 68 98  
e-mail: [msap@ae.krakow.pl](mailto:msap@ae.krakow.pl)  
[www.msap.ae.krakow.pl](http://www.msap.ae.krakow.pl)

**Recenzenci:**

Prof. dr hab. Jarosław Górniak  
Prof. dr hab. Marek Zirk-Sadowski

**Opracowanie graficzne:**

Olison's Project  
[www.olisons.pl](http://www.olisons.pl)

**Skład i korekta typograficzna:**

Studio F, tel.: 512 09 44 37  
[www.studio-f.malopolska.pl](http://www.studio-f.malopolska.pl)

**Druk:**

POLIGRAFIA  
Inspektoratu Towarzystwa Salezjańskiego  
ul. Konfederacka 6, 30-306 Kraków  
tel.: +48 12 266 40 00

# Spis treści

*Jerzy Hausner, Norbert Laurisz, Stanisław Mazur*

## **Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja**

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Istota przedsiębiorstwa społecznego . . . . .                                   | 9  |
| 2. Cechy przedsiębiorstwa społecznego . . . . .                                    | 11 |
| 3. Formy przedsiębiorstwa społecznego . . . . .                                    | 12 |
| 4. Definicja przedsiębiorstwa społecznego . . . . .                                | 13 |
| 5. Instytucjonalne usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego . . . . .              | 14 |
| 6. Prawne uregulowanie działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce . . . . . | 15 |
| Literatura . . . . .                                                               | 19 |

*Marek Ćwiklicki*

## **Zarządzanie strategiczne w organizacjach ekonomii społecznej**

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wstęp . . . . .                                                                                        | 23 |
| 1. Zarządzanie strategiczne – terminologia . . . . .                                                   | 23 |
| 2. Geneza metody BSC . . . . .                                                                         | 25 |
| 3. BSC w organizacjach nie nastawionych na zysk . . . . .                                              | 27 |
| 4. Mapa strategii – narzędzie pomocnicze w BSC . . . . .                                               | 30 |
| 5. Przykład strategicznej karty wyników i mapy strategii dla organizacji ekonomii społecznej . . . . . | 34 |
| Podsumowanie . . . . .                                                                                 | 36 |
| Literatura . . . . .                                                                                   | 36 |

*Adam Nalepka*

## **Zasady zarządzania w funkcjonowaniu podmiotów ekonomii społecznej**

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 1. Organizacja jako przedmiot zarządzania . . . . .       | 39 |
| 1.1. Istota i funkcjonowanie organizacji . . . . .        | 39 |
| 1.2. Formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstw . . . . . | 40 |
| 2. Istota procesu zarządzania . . . . .                   | 42 |
| 2.1. Pojęcie zarządzania . . . . .                        | 42 |

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2. Funkcje zarządzania .....                                         | 42 |
| 2.3. System zarządzania .....                                          | 44 |
| 3. Organizacja pracy kierowniczej .....                                | 45 |
| 3.1. Istota i cechy pracy kierowniczej .....                           | 45 |
| 3.2. Symptomy złej organizacji pracy kierownika .....                  | 46 |
| 3.3. Kierunki i zasady doskonalenia organizacji pracy kierownika ..... | 47 |
| 4. Style zarządzania .....                                             | 48 |
| 4.1. Istota stylu kierowania .....                                     | 48 |
| 4.2. Charakterystyka podstawowych stylów kierowania .....              | 49 |
| 4.3. Uwarunkowania stosowanego stylu kierowania .....                  | 49 |
| 5. Techniki zarządzania .....                                          | 50 |
| 5.1. Pojęcie i klasyfikacja technik zarządzania .....                  | 50 |
| 5.2. Zarządzanie w oparciu o zasadę wyjątków .....                     | 51 |
| 5.3. Zarządzanie przez cele .....                                      | 51 |
| 5.4. Zarządzanie przez zespoły zadaniowe .....                         | 52 |
| 5.5. Inne szczegółowe techniki zarządzania .....                       | 52 |
| 6. Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania .....            | 54 |
| 6.1. Definicja struktury organizacyjnej .....                          | 54 |
| 6.2. Typowe rozwiązania strukturalne .....                             | 56 |
| 6.3. Uwarunkowania rozwiązań strukturalnych .....                      | 59 |
| Literatura .....                                                       | 60 |

*Urban Pauli, Aleksy Pocztowski*

#### **Zarządzanie personelem w organizacjach sektora ekonomii społecznej**

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Uwarunkowania zarządzania personelem w sektorze ekonomii społecznej .....     | 63 |
| 2. Kapitał ludzki jako czynnik determinujący osiągnięcie celów społecznych ..... | 65 |
| 3. Ogólny model zarządzania personelem .....                                     | 66 |
| 4. Modele kompetencyjne w zarządzaniu personelem .....                           | 68 |
| 4.1. Pojęcie kompetencji .....                                                   | 68 |
| 4.2. Proces definiowania kompetencji .....                                       | 69 |
| 4.3. Wykorzystanie modeli kompetencyjnych w zarządzaniu personelem .....         | 70 |
| 5. Rekrutacja i selekcja .....                                                   | 71 |
| 5.1. Adaptacja do pracy .....                                                    | 73 |
| 6. Ocenianie pracowników .....                                                   | 74 |
| 6.1. Cele oceniania .....                                                        | 74 |
| 6.2. Organizacja procesu oceniania .....                                         | 75 |
| 6.3. Kryteria oceniania .....                                                    | 76 |
| 7. Wynagradzanie pracowników .....                                               | 77 |
| 7.1. Pojęcie i funkcje wynagrodzeń .....                                         | 77 |
| 7.2. Składniki wynagrodzenia .....                                               | 78 |
| 7.3. Strategie wynagradzania .....                                               | 79 |
| 8. Rozwój pracowników .....                                                      | 80 |
| Literatura .....                                                                 | 82 |

*Romana Paszkowska*

#### **Negocjacje – wprowadzenie**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 1. Negocjacje – pojęcia i definicje .....        | 85 |
| 2. Negocjacje jako forma komunikowania się ..... | 86 |
| 2.1. Komunikacja werbalna .....                  | 86 |
| 2.2. Komunikacja niewerbalna .....               | 87 |

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3. Negocjacje a konflikt                                                                                  | 87  |
| 3.1. Definicja i rodzaje konfliktów                                                                       | 87  |
| 3.2. Przyczyny konfliktów                                                                                 | 88  |
| 3.3. Nastawienie do sytuacji konfliktowej                                                                 | 88  |
| 3.4. Style zarządzania konfliktem                                                                         | 89  |
| 4. Negocjacje jako proces                                                                                 | 90  |
| 4.1. Faza pierwsza – przygotowanie                                                                        | 90  |
| 4.2. Druga faza negocjacji                                                                                | 93  |
| 4.3. Faza trzecia negocjacji – stopniowe zbliżanie stanowisk                                              | 93  |
| 4.4. Faza czwarta negocjacji, czyli próba osiągnięcia końcowego porozumienia                              | 94  |
| 4.5. Podsumowanie i ocena negocjacji                                                                      | 95  |
| 5. Strategie, style i techniki negocjacyjne                                                               | 96  |
| 5.1. Podstawowe strategie negocjacyjne                                                                    | 96  |
| 5.2. Style negocjacji                                                                                     | 97  |
| 5.3. Podstawowe techniki negocjacji                                                                       | 98  |
| 6. Negocjowanie jako forma komunikowania się w działalności organizacji pozarządowych – studium przypadku | 99  |
| Podsumowanie                                                                                              | 100 |
| Literatura                                                                                                | 101 |

*Anna Giza-Poleszczuk*

### **Podstawy public relations organizacji społecznych**

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Czym jest działalność określana jako „public relations”?                 | 105 |
| 2. Podstawowe zasady                                                        | 108 |
| 3. Działania i zadania public relations – od czego zacząć i do czego dążyć? | 110 |
| 3.1. Tożsamość organizacji ( <i>corporate identity</i> ) i jej misja        | 110 |
| 3.2. Analiza sytuacji: otoczenie                                            | 111 |
| 3.3. Analiza sytuacji: słabe i silne strony organizacji                     | 112 |
| 3.4. Ryzyka                                                                 | 112 |
| 3.5. Planowanie działań public relations                                    | 112 |
| 3.6. Zadania public relations                                               | 113 |
| 4. Narzędzia public relations                                               | 113 |
| 4.1. Wewnętrzne public relations                                            | 113 |
| 4.2. Relacje z mediami                                                      | 115 |
| 5. Promowanie wizerunku                                                     | 118 |
| 6. Zarządzanie kryzysami                                                    | 120 |
| 7. „Czarny” PR?                                                             | 121 |
| Literatura                                                                  | 121 |

*Hubert Guz*

### **Zarządzanie projektami społecznymi**

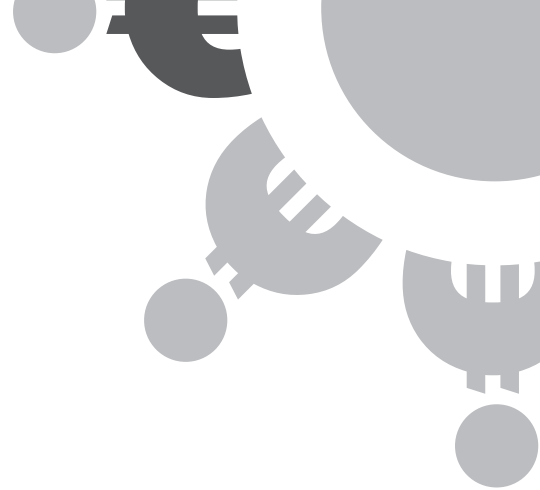
|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Wstęp                                                        | 125 |
| 1. Polityka strukturalna i rola beneficjenta w jej wdrażaniu | 126 |
| 2. Potencjał wnioskodawcy                                    | 127 |
| 3. Definicja projektu                                        | 128 |
| 4. Logika interwencji                                        | 129 |
| 5. Zarządzanie cyklem projektu                               | 130 |
| 5.1. Uproszczona konstrukcja projektu                        | 132 |
| 6. Narzędzia wspomagające zarządzanie projektem              | 134 |
| 6.1. Analizy problemów, celów, strategii                     | 135 |
| 6.2. Analiza SWOT                                            | 136 |

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| 6.3. Matryca logiczna .....                        | 137 |
| 6.4. Harmonogram .....                             | 139 |
| 6.5. Budżet .....                                  | 140 |
| 6.6. Zespół zarządzający projektem .....           | 142 |
| 6.7. Listy sprawdzające .....                      | 142 |
| 7. Procesy wspierające zarządzanie projektem ..... | 144 |
| 7.1. Monitoring .....                              | 144 |
| 7.2. Ewaluacja .....                               | 145 |
| 7.3. Audytowe podejście do projektu .....          | 146 |
| 8. Zasady pisanie wniosków .....                   | 149 |
| Podsumowanie .....                                 | 150 |
| Literatura .....                                   | 150 |

*Jolanta Perek-Białas, Barbara Worek*

### **Ewaluacja interwencji społecznych**

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Wstęp .....                                                  | 153 |
| 1. Dlaczego ewaluacja jest potrzebna? .....                  | 153 |
| 2. Czym różni się ewaluacja od audytu i monitoringu? .....   | 155 |
| 3. Rodzaje ewaluacji .....                                   | 157 |
| 3.1. Podział ewaluacji ze względu na moment badania .....    | 157 |
| 3.2. Podział ewaluacji ze względu na przedmiot badania ..... | 159 |
| 3.3. Podział ewaluacji ze względu na cel badania .....       | 159 |
| 4. Pytania ewaluacyjne .....                                 | 160 |
| 5. Kryteria ewaluacyjne .....                                | 160 |
| 6. Etapy ewaluacji .....                                     | 162 |
| 6.1. Planowanie ewaluacji .....                              | 162 |
| 6.2. Przeprowadzenie ewaluacji .....                         | 163 |
| Podsumowanie .....                                           | 169 |
| Literatura .....                                             | 170 |



**Jerzy Hausner**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Norbert Laurisz**

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

**Stanisław Mazur**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja**

W skład niniejszego tekstu wchodzi obszerna fragmenty ekspertyzy pt. „Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych”, przygotowanej na zlecenie Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach projektu Krakowska Inicjatywa na rzecz Gospodarki Społecznej COGITO, realizowanego w ramach PIW Equal dla Polski 2004-2006, finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



# I. Istota przedsiębiorstwa społecznego

Pojęcie „przedsiębiorstwa społecznego” łączy w sobie dwa atrybuty: „przedsiębiorczość” i „społeczność”. Pierwszy z nich sygnalizuje, że idzie o organizację, która prowadzi działalność gospodarczą, a więc wytwarza produkty lub usługi, łącząc dostępne zasoby materialne i intelektualne w taki sposób, który prowadzi do wytworzenia wartości dodanej, ekonomicznej nadwyżki. Rozumiana po „schumpeterowsku” przedsiębiorczość implikuje innowacyjność i efektywność. Bez tych cech działalność gospodarcza nie jest przejawem przedsiębiorczości, a organizację trudno uznać za przedsiębiorstwo. Tym samym przedsiębiorstwo społeczne prowadzi działalność, która wiąże się ryzykiem gospodarczym i ekonomiczną weryfikacją efektów tej działalności.

Atrybut „społeczności” wskazuje z jednej strony na podstawowe zasoby, które wykorzystuje przedsiębiorstwo, z drugiej zaś – na jego misję. Jeśli chodzi o zasoby, sedno tkwi w bazowaniu na kapitale społecznym, ukształtowanym w ramach określonej społeczności lokalnej. W odniesieniu do misji – podstawowe jest to, że działanie przedsiębiorstwa jest ukierunkowane na integrację społeczną w skali danej społeczności lokalnej, a patrząc z innej strony – jego głównym celem jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, poprzez aktywizację zawodową i gospodarczą.

Spoglądając na „przedsiębiorstwo społeczne” w ten sposób dostrzegamy, że generuje ono swoiste sprzężenie zwrotne. Działa korzystając z kapitału społecznego, czyli zasobów ekonomicznych wynikających z więzi społecznych i kontaktów międzyludzkich, których podstawą jest zaufanie, porozumiewanie się i współpraca, ale jednocześnie jego działalność prowadzi do pomnożenia zasobów tego rodzaju kapitału i jego mobilizacji.

To powoduje, że „przedsiębiorstwo społeczne” jest kluczowym ogniwem „ekonomii społecznej”. Jego funkcją nie jest tylko wytwarzanie określonych dóbr i usług, ale też mobilizacja kapitału społecznego, generowanie innowacyjności oraz poszerzanie rynku przez włączanie do uczestnictwa w nim osób dotychczas wykluczonych. Przedsiębiorstwo społeczne jest częścią gospodarki rynkowej, ale specyficzną, bowiem lokującą swoją misję i cele poza rynkiem. Uczestniczy w gospodarce rynkowej, ale według specyficznych reguł, co różni je od przedsiębiorstwa prywatnego.

Przedsiębiorstwo społeczne generuje dodatkową podaż dóbr i usług, ale co chyba ważniejsze, także dodatkowy popyt rynkowy po stronie osób w nim zatrudnionych, który w innym przypadku nie wystąpiłby. Oczywiście przedsiębiorstwo takie nie może być dominującą formą gospodarki rynkowej, ale jest niezbędne jako forma uzupełniająca, komplementarna, bez której rynek prowadzi do masowego wykluczenia i samozwężenia. Celem przedsiębiorstw społecznych nie jest rynkowa ekspansja, ale bez nich z czasem rynek nie może się rozszerzać i rozwijać.

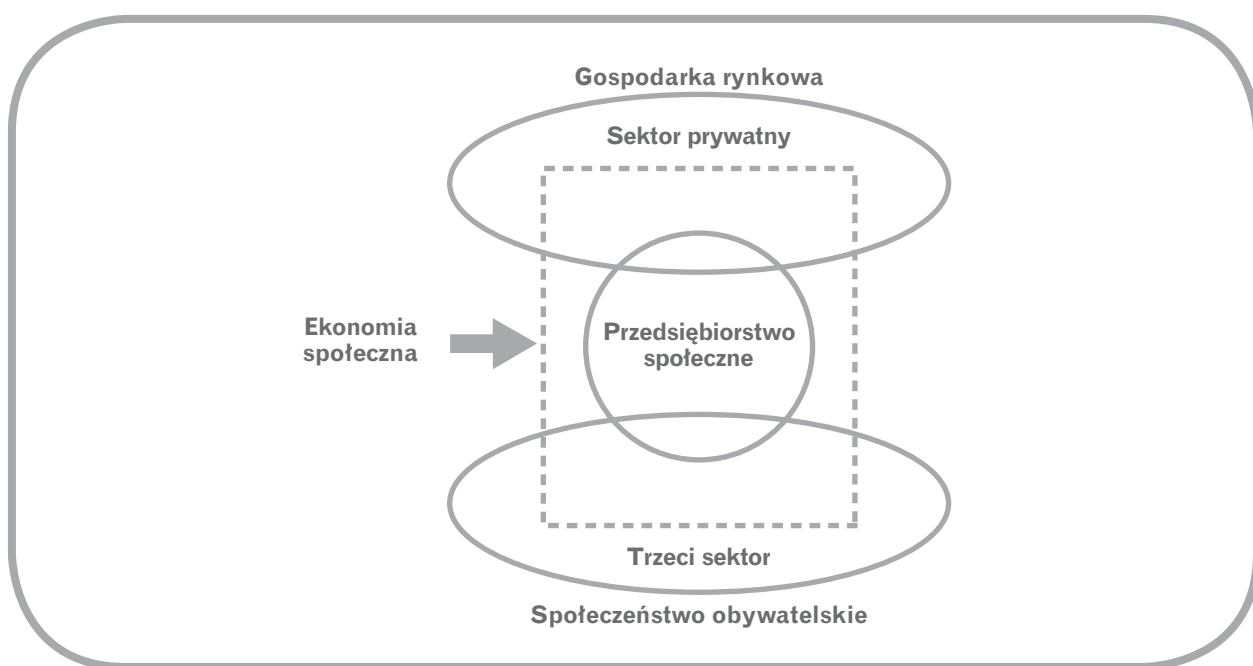
Wiązanie „społeczności” przedsiębiorstwa społecznego z lokalnym kapitałem społecznym oznacza, że w praktyce takie przedsiębiorstwo charakteryzuje się uczestnictwem w jego działaniach wielu różnego rodzaju aktorów-partnerów, takich jak przedsiębiorcy (menedżerowie) społeczni, pracownicy, wolontariusze, użytkownicy, organizacje obywatelskie, lokalne instytucje publiczne. W przypadku tego rodzaju przedsiębiorstwa mniej istotne są relacje własnościowe między tymi partnerami, większe znaczenie mają natomiast relacje funkcjonalne, związane z odgrywaną rolą społeczną, a nie z prawem własności. Stąd przedsiębiorstwo społeczne jest przede wszystkim organizacją zainteresowanych, a nie udziałowców, interesariuszy, a nie właścicieli. Stosunki własnościowe są w nim podporządkowane partnerstwu interesariuszy, nie na odwrót – jak w przypadku przedsiębiorstwa prywatnego.

Jednocześnie podział ról między interesariuszami w przedsiębiorstwie społecznym nie może mieć sztywnego charakteru. Jego innowacyjność i adaptacyjność bierze się zwłaszcza z możliwości w miarę elastycznego kształtowania form partner-

stwa między interesariuszami. Poszukiwania w tym zakresie doprowadziły między innymi do pojawienia się takich form organizacyjnych, w których łączone są role wytwórcy i konsumenta, co ma miejsce m.in. w przypadku „żłobków rodzicielskich” rozpowszechnionych w Szwecji czy we Francji. Tym samym w przypadku przedsiębiorstwa społecznego mamy do czynienia z odmienną kulturą zarządzania niż w przypadku przedsiębiorstwa prywatnego; jest ona osadzona bardziej na partnerstwie i partycypacji niż na kierownictwie i podporządkowaniu (Defourny 2005).

Niezbýwalnym warunkiem rozwoju przedsiębiorczości społecznej jest pojawienie się przedsiębiorców społecznych. Interesujące przemyślenia na ich temat przedstawia Charles Leadbeater (1997) w opracowaniu opublikowanym przez niezależny brytyjski ośrodek badawczy „Demos”. Punktem wyjścia dla działania przedsiębiorcy społecznego jest kapitał społeczny, aktywizowany przez niego poprzez sieć współdziałania z różnymi osobami, grupami, organizacjami i instytucjami. Dzięki temu uzyskuje on dostęp do kapitału fizycznego i finansowego, który służy mu do kreowania i rozwijania organizacji.

Przedsiębiorstwo społeczne łączy trzeci sektor z sektorem prywatnym, stając się tym samym jedną z ważnych instytucjonalnych form powiązania społeczeństwa obywatelskiego z gospodarką rynkową. Przedsiębiorstwo społeczne jest jednocześnie istotnym segmentem ekonomii społecznej, która obejmuje różne formy organizacyjne i instytucje. Te relacje obrazuje rysunek 1.



**Rysunek 1. Systemowe usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego**

Źródło: Opracowanie własne.

Nasza ekspertyza dotyczy istoty przedsiębiorstwa społecznego jako odrębnej formy ekonomii społecznej i specyficznej organizacji gospodarki rynkowej. Prezentując takie ujęcie nie podzielamy poglądów tych autorów, którzy tej odrębności i specyfiki nie dostrzegają i są gotowi je zacierać. Dotyczy to zarówno tych, którzy przedsiębiorstwo społeczne zrównują z prywatnym, jak i tych, którzy przedsiębiorstwo społeczne utożsamiają z ekonomią społeczną. Dla nas nie każda osoba, która wywołuje zmianę społeczną w swoim otoczeniu, jest przedsiębiorcą społecznym, jak uważają Ryszard Praszkier i Andrzej Nowak (2005), bowiem nie każdy innowator społeczny jest zarazem przedsiębiorcą i nie każdy przedsiębiorca jest bezpośrednio innowatorem społecznym. Nie rezerwujemy także powiązania działalności gospodarczej z kapitałem społecznym wyłącznie dla ekonomii społecznej. Przedsiębiorczość w ogóle odwołuje się do kapitału społecznego, i nie jest to wyróżnik przedsiębiorczości społecznej, jak chce Tomasz Kaźmierczak (2005). Przedsiębiorczość społeczna bazuje natomiast na właściwym dla niej kapitale społecznym, który jest zakorzeniony w trzecim sektorze i umieszczony w lokalnym, wspólnotowym kontekście.

## 2. Cechy przedsiębiorstwa społecznego

Dosyć powszechnie przyjęło się uznawać, że cechami przedsiębiorstwa społecznego, wiążącego je silnie z ekonomią społeczną, są (Praga 2002, s. 6):

- prymat celów indywidualnych i społecznych nad kapitałem,
- dobrowolne i otwarte członkostwo,
- demokratyczna kontrola sprawowana przez członków (z wyjątkiem fundacji),
- połączenie interesów członków, użytkowników i interesu ogólnego,
- rozwijanie i przyjmowanie wartości solidarności i odpowiedzialności,
- autonomiczne zarządzanie i niezależność od władz państwowych,
- podstawowe nadwyżki przeznaczane są na stały rozwój celów i usług dla członków lub wspólnych zadań.

Najbardziej dojrzałą systematyzację cech przedsiębiorstwa społecznego opracowano w ramach projektu EMES (*The Emergence of Social Enterprises in Europe*) realizowanego na zlecenie Komisji Europejskiej. Systematyzacja ta obejmuje szereg kryteriów (lub wskaźników) wyodrębniania i oceny takich przedsiębiorstw, z jednej strony ujmujących ich aspekt gospodarczy (atrybut przedsiębiorczości), a z drugiej – aspekt społeczny (atrybut uspołecznienia).

Dla opisu pierwszego z tych atrybutów w omawianej propozycji przyjęto cztery elementy (Defourny 2005, s. 52-53):

### 1. Ciągła działalność w zakresie produkcji dóbr i/lub usług

Dla przedsiębiorstw społecznych, w odróżnieniu od niektórych tradycyjnych organizacji *non-profit*, obrona interesów czy redystrybucja pieniędzy nie stanowią przedmiotu działalności podstawowej (jak ma to miejsce, np. w wielu fundacjach), natomiast są one bezpośrednio zaangażowane w sposób ciągły w produkcję dóbr i/lub oferowanie usług. Działalność produkcyjna stanowi zatem rację bytu – lub przynajmniej ważny element funkcjonowania – przedsiębiorstw społecznych.

### 2. Wysoki stopień niezależności

Przedsiębiorstwa społeczne zostały utworzone przez grupę osób na podstawie ich własnego projektu i są one przez te osoby kontrolowane. Mogą one zależeć od subsydiów publicznych, jednak nie są kierowane ani bezpośrednio, ani pośrednio przez instytucje publiczne czy inne organizacje (federacje, przedsiębiorstwa prywatne itd). Mają one prawo zarówno do wyrażania swoich opinii (*voice*), jak i do zakończenia swojej działalności (*exit*).

### 3. Podejmowanie ryzyka ekonomicznego na znaczącym poziomie

Twórcy przedsiębiorstwa społecznego ponoszą w całości lub w części ryzyko. Ryzyko to jest z działalnością przedsiębiorstwa nieodłącznie związane. W odróżnieniu od większości instytucji publicznych – ich drożność finansowa zależy od wysiłków dokonywanych przez ich członków i pracowników w celu zapewnienia przedsiębiorstwu wystarczających zasobów.

### 4. Minimalny poziom zatrudnienia za wynagrodzeniem

Podobnie jak tradycyjne organizacje *non-profit*, przedsiębiorstwa społeczne mogą korzystać z zasobów pieniężnych lub innych, z pracowników odpłatnych oraz z wolontariuszy. Jednak działalność przedsiębiorstwa społecznego wymaga minimalnego poziomu zatrudnienia za wynagrodzeniem.

Dla opisu drugiego atrybutu przyjęto pięć elementów (tamże, s. 53-4):

### 5. Wyraźnie określony cel służenia wspólnocie

Jednym z podstawowych celów przedsiębiorstw społecznych jest służenie wspólnocie lub specyficznej grupie osób. W tej samej perspektywie na charakterystykę przedsiębiorstw społecznych składa się ich wola promowania znaczenia odpowiedzialności społecznej na poziomie lokalnym.

### 6. Inicjatywa pochodząca od grupy obywateli

Przedsiębiorstwa społeczne wywodzą się ze zbiorowości osób należących do danej wspólnoty lub grupy dzielącej te same, wyraźnie określone potrzeby lub cele; wymiar zbiorowego zaangażowania jest, w taki czy inny sposób, podtrzymywany, choć nie oznacza to braku przywództwa często sprawowanego przez jedną osobę lub ograniczone grono kierujących.

### 7. Moc decyzyjna, która nie jest oparta na własności kapitału

Kryterium to odsyła na ogół do zasady „jeden członek, jeden głos”, a przynajmniej do procesu decyzyjnego, w którym prawa głosu w ramach zgromadzenia posiadającego ostateczną moc decyzyjną nie są podzielone w zależności od ewentualnego udziału w kapitale. Ponadto, nawet jeśli właściciele kapitału społecznego są istotni, moc podejmowania decyzji na ogół dzielona jest przez nich z innymi podmiotami.

8. Dynamika oparta na uczestnictwie, obejmująca poszczególne strony, których dotyczy działalność

Reprezentowanie użytkowników lub klientów, sprawowanie władzy decyzyjnej przez poszczególne strony uczestniczące w projekcie oraz zarządzanie oparte na uczestnictwie stanowią istotne cechy charakterystyczne przedsiębiorstw społecznych. W wielu przypadkach jednym z celów przedsiębiorstwa społecznego jest promowanie demokracji na poziomie lokalnym poprzez działalność ekonomiczną.

9. Ograniczenie dystrybucji zysków

Przedsiębiorstwa społeczne mogą być organizacjami, których cechą charakterystyczną jest absolutne zobowiązanie do niedokonywania podziału zysków, mogą one jednak, podobnie jak spółdzielnie w wielu krajach, mieć prawo do dokonywania podziału zysków, jednak w sposób ograniczony – co pozwala uniknąć zachowań, których celem jest wyłącznie maksymalizacja zysku.

Omówione kryteria w syntetyczny sposób są zestawione w poniższej tabeli (tab. 1).

**Tabela 1. Charakterystyka przedsiębiorstwa ekonomii społecznej – dziewięć kryteriów**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Kryteria ekonomiczne</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Czy organizacja oferuje płatną pracę?</li><li>2. Czy organizacja podejmuje znaczące ryzyko ekonomiczne?</li><li>3. Czy organizacja ma charakter autonomiczny?</li><li>4. Czy organizacja prowadzi działalność komercyjną?</li></ol> <p><b>Kryteria społeczne</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>5. Czy organizacja została założona przez obywateli?</li><li>6. Czy proces decyzyjny jest niezależny od interesów zewnętrznych?</li><li>7. Czy organizacja ma partycypacyjny styl zarządzania w miejscu pracy?</li><li>8. Czy zysk nie jest dystrybuowany poza organizację?</li><li>9. Czy organizacja przynosi wyraźne korzyści społeczne?</li></ol> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Źródło: Aiken (2005, s. 67) na podstawie: Borzaga, Defourny (2001).

### 3. Formy przedsiębiorstwa społecznego

Na ogół za podstawowe formy przedsiębiorstw społecznych uważa się spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, stowarzyszenia i fundacje. Niektórzy autorzy – np. Witold Kwaśnicki (2005, s. 31) – wyrażają jednak wątpliwość, czy spółdzielnie i towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych należy zaliczać do podmiotów ekonomii społecznej.

Przyjmując sugestię Kwaśnickiego należałoby uznać, że spółdzielnie mogą, ale nie muszą być przedsiębiorstwami społecznymi. Nie rozstrzyga o tym wyłącznie ich prawna forma, lecz także sposób funkcjonowania – praktyczne zasady działania. Do takich zasad Międzynarodowy Ruch Spółdzielczy (*International Co-operative Alliance*) zalicza:

- dobrowolne i otwarte członkostwo,
- demokratycznie sprawowaną kontrolę,
- ekonomiczne uczestnictwo członków,
- autonomię i niezależność,
- edukację, szkolenie i informację,
- współpracę pomiędzy spółdzielniami,
- troskę o wspólnotę.

Rozwój przedsiębiorczości społecznej wynika przede wszystkim z oddolnej potrzeby i inicjatywy, ale z czasem wymaga sprzyjającej mu legislacji. Taką sekwencję zdarzeń obserwujemy w szeregu krajów europejskich. W 1991 r. wprowadzono we Włoszech status spółdzielni socjalnych. W 1995 r. w Belgii ustanowiono „spółkę o celu społecznym”. W 1999 r. w Portugalii wprowadzono prawną formę „spółdzielni socjalnej z ograniczoną odpowiedzialnością”. Od początku obecnej dekady we Francji mogą działać „spółki spółdzielcze interesu zbiorowego”. Ogólnie ramy prawne mają podmiotom ekonomii społecznej umożliwić połączenie przedsiębiorczości i zmysłu handlowego z przedsięwzięciami o charakterze społecznym (Defourny 2005, s. 50).

Monica Loss (2005, s. 48) podaje, jakie kategorie członkostwa przewiduje włoska ustawa o spółdzielniach socjalnych. Są to: członkowie pracownicy, członkowie użytkownicy, członkowie wolontariusze, członkowie subwencjonujący oraz osoby prawne (publiczne i prywatne).

Ewa Leś (2005, s. 41) przytacza warunki, które – zgodnie z belgijską ustawą o spółkach o celu społecznym – musi spełniać przedsiębiorstwo, aby móc przyjąć taki status:

- partnerzy są zgodni działać nie dla zysku lub ograniczyć osiąganie zysku,
- przedsiębiorstwo ściśle precyzuje cele społeczne, których zadaniem nie może być pośrednie przysparzanie zysku partnerom,
- polityka przedsiębiorstwa w zakresie przeznaczania zysków i tworzenia rezerw musi odpowiadać jego celom społecznym,
- przedsiębiorstwo ma obowiązek wydania rocznego raportu zawierającego informacje, w jaki sposób zrealizowało cele społeczne (w tym dane na temat wydatków na inwestycje, kosztów operacyjnych i kosztów personelu),
- każdy pracownik, po roku nienaganej pracy, ma prawo stać się partnerem w przedsiębiorstwie,
- każdy pracownik, który rozwiąże kontrakt z przedsiębiorstwem, traci status partnera,
- w razie likwidacji przedsiębiorstwa społecznego nadwyżka po wypłaceniu wszystkich należności ciężących na przedsiębiorstwie jest przeznaczana na cele społeczne przez przekazanie pozostałych funduszy na rzecz innego przedsiębiorstwa o celu społecznym.

Ważną nową inicjatywą z 2003 r. jest brytyjska propozycja tworzenia kompanii interesu publicznego (*Community Interest Companies* – CIC) (Civil 2003). Podstawowym celem w tym przypadku jest wprowadzenie nowego sposobu wykonywania usług publicznych, który zarazem wiązałby się ze wspomaganiem przedsiębiorców społecznych, tworzących możliwości aktywności zawodowej dla osób, które takiej możliwości praktycznie nie mają. CIC przeznaczają swoje zyski dla dostarczania dóbr publicznych i jednocześnie mają narzucone pewne ograniczenia co do wykorzystywania swoich zasobów.

Misją przedsiębiorstw społecznych mających charakter spółek interesu publicznego jest zasadniczo umacnianie wspólnot lokalnych poprzez kreowanie i odnawianie przestrzeni publicznych, z których korzystają obywatele. Idzie tu przede wszystkim o place, parki i budynki, z których ludzie chcą korzystać, o ile są czyste, bezpieczne i estetyczne. Wspierając celowo spółki użyteczności publicznej rząd brytyjski wspomaga praktycznie realizację takiej misji.

Analizy przeprowadzone w ramach projektu EMES doprowadziły do wyodrębnienia dwóch podstawowych modeli przedsiębiorstw społecznych:

1. Przedsiębiorstwa społeczne wytwarzające usługi komunalne – spółki pożytku publicznego.
2. Przedsiębiorstwa społeczne integrujące przez pracę.

Przy czym przy wykorzystaniu przedstawionej wyżej systematyzacji w odniesieniu do dwunastu analizowanych krajów UE udało się wyróżnić aż 39 kategorii przedsiębiorstw społecznych zaliczonych do modelu przedsiębiorstwa integrującego przez pracę (*Work Integration Social Enterprise* – WISE) (Defourny 2005, s. 54).

## 4. Definicja przedsiębiorstwa społecznego

Różne środowiska i autorzy próbują sformułować definicję „przedsiębiorstwa społecznego” i doprowadzić do jej przyjęcia. Jedną z takich prób jest propozycja zawarta w dokumencie rządu brytyjskiego opublikowanym w 2002 r., zgodnie z którą (Defourny 2005, s. 51): „przedsiębiorstwo społeczne to działalność gospodarcza, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne i która inwestuje ponownie nadwyżki zależnie od tych celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągania maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli”.

Z kolei John Pearce (2003, s. 190) sformułował następującą definicję przedsiębiorstwa ekonomii społecznej: „Jest to ogólne określenie wszystkich podmiotów gospodarczych, które mają społeczny cel, nie są zorientowane na tworzenie i dystrybucję kapitału oraz mają demokratyczną, wymierną i opartą na wspólnym zarządzaniu strukturę”.

Wcześniejsze rozważania i analiza przedstawionych definicji pozwala na wyodrębnienie kilku podstawowych komponentów przedsiębiorstwa społecznego, do których należy zaliczyć:

- wytwarzanie produktów lub usług wiążące się z ryzykiem gospodarczym i ekonomiczną weryfikacją efektów tej działalności,

- ukierunkowanie działalności na integrację społeczną w skali danej społeczności lokalnej,
- podporządkowanie stosunków własnościowych interesom interesariuszy,
- kultura zarządzania osadzona na partnerstwie i partycypacji,
- demokratyczna kontrola ze strony interesariuszy.

## 5. Instytucjonalne usytuowanie przedsiębiorstwa społecznego

Wcześniejsze rozważania i przedstawione ujęcia definicyjne sygnalizują, że przedsiębiorstwa społeczne bazują na kapitale społecznym. W praktyce oznacza to, że ich rozwój jest determinowany przez zinstytucjonalizowaną współpracę z wieloma różnego rodzaju podmiotami – publicznymi, prywatnymi i społecznymi. Taka współpraca ma ułatwiać realizację misji i pozwala na przezwyciężenie specyficznych deficytów przedsiębiorstw społecznych.

Wśród licznych problemów, na które napotykają takie przedsiębiorstwa, jednym z najpoważniejszych jest niewątpliwie utrudniony dostęp do kredytu. Przyczyny takiej sytuacji wnikliwie analizuje Anna Królikowska (2005, s. 76), wskazując między innymi na brak odpowiednich dochodów i aktywów jako zabezpieczenia oraz słabe doświadczenie kadry zarządzającej i organizacji prowadzących takie przedsiębiorstwa. Znacznie chętniej niż po kredyt sięgają one po dotacje publiczne, a to hamuje ich współpracę z bankami, które z kolei unikają współpracy z podmiotami, które nie mają odpowiednio długiej historii efektywnej obsługi zaciągniętych zobowiązań finansowych. W rezultacie przedsiębiorstwa społeczne tracą jednego z potrzebnych im partnerów gospodarczych. Przy czym w tym przypadku idzie o partnera, który nie tylko ułatwiałby finansowanie bieżącej działalności oraz inwestycji, ale także dostarczałby niezbędnej wiedzy i informacji, bez której trudno zarządzać firmą i ją rozwijać.

O znaczeniu współpracy z bankami dla rozwoju ekonomii społecznej najlepiej świadczy, często przywoływany w literaturze, przykład Grameen Bank w Bangladeszu (Defourny, Develtere 2000, s. 22). To oczywiście przykład szczególny, zwąwszy na kulturowe zakorzenienie zasad, którymi w uruchamianiu mikrokredytu kieruje się ten bank. Sam jest on zresztą częścią ekonomii społecznej, jak i wiele innych mikrofunduszy działających w bardzo różnych krajach. Przykład ten nie ma sugerować przy tym, że „normalne” banki, i prywatne, i publiczne, nie mogą być partnerami przedsiębiorstw społecznych.

Przedsiębiorstwa społeczne powinny starać się także o nawiązywanie współpracy z firmami prywatnymi. Zachęcającym tego przykładem są umowy zawierane we Włoszech przez spółdzielnie socjalne z przedsiębiorstwami sektora rynkowego. W ramach tych umów spółdzielnie zatrudniają i szkolą pracowników nie mających szans na otwartym rynku pracy (defaworyzowanych), a zainteresowane firmy dają im odpowiednie zamówienia i zlecenia oraz zatrudniają wyszkolonych pracowników (Loss 2005, s. 55).

Współpraca przedsiębiorstw społecznych z firmami prywatnymi może – i powinna – być wielostronna. Jej fundamentem staje się coraz bardziej idea społecznej odpowiedzialności biznesu, rozumiana jednak nie przez perspektywę public relations, ale partnerstwa prywatno-społecznego, które ma służyć rozwojowi społeczno-gospodarczemu.

Na takiej płaszczyźnie można doprowadzić do tego, że firmy prywatne będą podejmować długofalową współpracę z przedsiębiorstwami społecznymi, nawet uruchamiając z nimi wspólne przedsięwzięcia gospodarcze, a na pewno oferując im na korzystnych warunkach swoje zlecenia, usługi czy zbędne wyposażenie. Praktyczne rozumienie i wdrożenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu może doprowadzić do wyjścia poza schemat doraźnego sponsoringu w kierunku zinstytucjonalizowanego formowania przez sieć przedsiębiorstw prywatnych zainteresowanych rozwijaniem działalności na danym terenie instrumentu finansowego (funduszu), który uruchamiałyby kapitał finansowy na potrzeby przedsiębiorczości społecznej. Takie rozwiązanie otwierałoby w sposób znaczący przestrzeń innowacyjności w danej społeczności lokalnej, która wyzwolona i ukierunkowana z całą pewnością sprzyjałaby zwrotnie efektywności działalności gospodarczej zorientowanej na tę wspólnotę (Leadbeater 1997).

Rozwój spółdzielni socjalnych we Włoszech ułatwia i przyspiesza tworzenie ich konsorcjów. Mogą one wypełniać kilka ważnych funkcji (Loss 2005, s. 51):

- świadczenie usług pomocniczych dla poszczególnych spółdzielni, głównie w postaci szkoleń administracyjno-technicznych oraz usług w zakresie przekazywania wiedzy i informacji,

- reprezentowanie interesów spółdzielni (konsorcjum ma możliwość oddziaływania na politykę rządu w celu aktywnego rozwoju spółdzielni socjalnych),
- promowanie inicjatyw gospodarczych (konsorcja podejmują różne działania w celu ochrony działań produkcyjnych swych członków).

Mike Aiken (2005, s. 72) bardzo celnie zwraca uwagę, że: „Prawdopodobnie jednak przedsiębiorstwa ekonomii społecznej zawsze podlegać będą większej lub mniejszej presji, by poświęcać misję społeczną na rzecz sukcesu komercyjnego”. Prowadzone w różnych krajach badania potwierdzają tę prawidłowość. Ich wyniki cytowany autor konkluduje w następujący sposób (tamże, s. 71): „(...) specyficzne mechanizmy pozyskiwania funduszy w systemie kontraktowania usług stanowią niekiedy przewrotną zachętę do zajmowania się osobami, które nie są »całkiem wykluczone«. To »zbieranie śmietanki«, wybieranie najlepszych potencjalnych pracowników z grupy bezrobotnych, umożliwia organizacjom osiągnięcie pożądanych wyników i otrzymanie następnych kontraktów. W rezultacie trudniejsi i kosztowniejsi »klienci« tracą szanse na skuteczną pomoc”.

W Polsce skrajnym przykładem takiego procesu są zakłady pracy chronionej, których funkcjonowanie niewątpliwie przyczyniło się do narastania skali nadużyć w zakresie orzekania o niepełnosprawności. W tym przypadku formuła przedsiębiorstwa społecznego od samego początku była bardzo często wykorzystywana do prowadzenia nieuczciwej rynkowej konkurencji i uzyskiwania trwałej oligopolistycznej przewagi rynkowej, w tych segmentach rynku, w których konkurencja był silna (przykład Telefoniki).

To wskazuje na to, że w praktyce możemy mieć do czynienia z dwoma rodzajami komercjalizacji przedsiębiorstw społecznych. Pierwszy przypadek ma miejsce wtedy, kiedy działające zgodnie z prawem i zasadami przedsiębiorstwo społeczne stopniowo modyfikuje swoją misję, przechyla się w stronę przedsiębiorstwa „czysto rynkowego”, gdyż odnosząc ekonomiczny sukces, decyduje się na rynkową ekspansję i kładzie nacisk na efektywność ekonomiczną kosztem funkcji społecznych. Takiemu procesowi nie można zapewne całkowicie zaradzić, rodzi się również pytanie, czy należy próbować mu zaradzić za wszelką cenę. Bezwzględne stawianie tamy komercjalizacji przedsiębiorstwa społecznego pozbawiałoby go atrybutu „przedsiębiorczości”, skazywało z góry na rynkowe niepowodzenie. Potrzebna jest tu rozważa.

To sama konstrukcja przedsiębiorstwa społecznego, partnerski i partycypacyjny mechanizm zarządzania, zakładający znaczącą rolę interesariuszy w procesie decyzyjnym, powinny hamować jego odchylanie się od społecznego w kierunku rynkowego statusu. A jeśli pomimo to tak się dzieje, to w konsekwencji w wymiarze formalnym takie przedsiębiorstwo powinno tracić status przedsiębiorstwa społecznego, skoro go faktycznie przestało nim być. Z szerszego punktu widzenia nic złego w takim przypadku się nie dzieje. W gospodarce rynkowej pojawia się nowy konkurencyjny podmiot o specyficznym rodowodzie, który przypuszczalnie wpłynie na szczególne respektowanie przez niego zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Natomiast w opuszczone przez ten podmiot miejsce w obszarze ekonomii społecznej być może powinno i będzie mogło powstać nowe przedsiębiorstwo społeczne, innowacyjnie wykorzystujące doświadczenie podmiotu uprzedniego.

Inaczej się sprawy mają w przypadku, gdy formuła przedsiębiorstwa społecznego jest nadużywana od początku. Mamy tu do czynienia z kamuflażem: status przedsiębiorstwa społecznego służy do prowadzenia nieuczciwej działalności gospodarczej i eliminacji rynkowych konkurentów. Takie postępowanie powinno być zdecydowanie zwalczane i karane z mocy prawa, a odpowiednie organy regulacyjne powinny być wyposażone w praktyczną zdolność egzekwowania odpowiedzialności nieuczciwych przedsiębiorców. W tym bowiem przypadku ogólne korzyści społeczne są marginalne, a straty wysokie. Przede wszystkim dokonuje się psucie rynku i jego monopolizacja. Wartość dodana nie jest tworzona, lecz przechwytywana.

## 6. Prawne uregulowanie działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce

Autorzy najlepszej ekspertyzy dotyczącej prawnych form ekonomii społecznej w Polsce – Hubert Izdebski i Monika Małek (2005) – zaliczyli do nich:

- organizacje spółdzielcze i spółdzielnie pracy, których jest około 13 tys. i reprezentują bardzo odmienne formy działalności – od spółdzielni mieszkaniowych, poprzez spółdzielnie spóżywców, aż po spółdzielnie uczniowskie,
- bankowość spółdzielczą, która dysponuje 5 tys. placówek i posiada ponad 5% aktywów sektora bankowego,

- spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (SKOK), które zrzeszają ponad milion członków,
- towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, których jest tylko 8, a ich udział w rynku ubezpieczeń sięga zaledwie 0,5%,
- organizacje pozarządowe, działające w formie stowarzyszeń zarejestrowanych oraz fundacji, których jest ponad 40 tys. i zatrudniają około 1% wszystkich zatrudnionych w gospodarce.

Dokonując tego zestawienia, które obejmuje formy działalności klasycznie przypisywane do ekonomii społecznej, sami autorzy wyrażają jednak wątpliwość, czy faktycznie działalność tych podmiotów zawsze odpowiada zasadom ekonomii społecznej, co w szczególności odnosi się do spółdzielni oraz ochrony środowiska i SKOK. Przyjmując taką zasadę, należałoby stwierdzić, że wyznaczenie obszaru ekonomii społecznej w Polsce nie może polegać na prostym zakwalifikowaniu do niej z góry określonych form prawnych, lecz wymaga analizy działalności podmiotów w tej formie występujących w obrocie gospodarczym, z punktu widzenia przyjętych cech ekonomii społecznej. A tym samym omawiane zestawienie mówi – co najwyżej – o potencjalnych podmiotach ekonomii społecznej w Polsce.

Jeszcze większą trudność sprawi rozstrzygnięcie, które z tych podmiotów można uznać za przedsiębiorstwa społeczne. W tej chwili, nie dysponujemy pasującymi do naszego kontekstu kryteriami analizy. Niewątpliwie konieczne jest ich sformułowanie i po uprzednim pilotażowym przetestowaniu, użycie w rozpoznaniu każdego potencjalnego przypadku. Ta trudność bierze się między innymi stąd, że pojęcia „ekonomii społecznej” i „przedsiębiorstwa społecznego” nie występują w naszym ustawodawstwie, ani wprost, ani pośrednio – w uzasadnieniach, orzeczeniach czy glossach.

Analiza przepisów pozwala bez zasadniczych wątpliwości uznać, że przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce są spółdzielnie socjalne. W przywoływanej ekspertyzie (Izdebski, Małek 2005, s. 22-23) spółdzielnie socjalne uważa się za odmianę spółdzielni pracy. Ich funkcjonowanie określają przepisy art. 203a-203d ustawy – Prawo spółdzielcze. Przepisy te obowiązują dopiero od 1 czerwca 2004 r. i zostały dodane na mocy ustawy z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. Nr 99, poz. 1001).

Stosownie do art. 203A par. 1 Prawa spółdzielczego mogą je tworzyć:

- osoby bezrobotne, w rozumieniu przepisów ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy,
- osoby, o których mowa w art. 1 ust. 2 pkt 1-4, 6 i 7 ustawy z 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz.U. Nr 122, poz. 1143 z późn. zm.), tj.:
  - bezdomni realizujący indywidualny program wychodzenia z bezdomności,
  - uzależnieni od alkoholu, po zakończeniu programu psychoterapii w zakładzie leczenia odwykowego,
  - uzależnieni od narkotyków lub innych środków odurzających, po zakończeniu programu terapeutycznego w zakładzie opieki zdrowotnej,
  - chorzy psychicznie, w rozumieniu przepisów ustawy o ochronie zdrowia psychicznego,
  - zwalniani z zakładów karnych, mający trudności w integracji ze środowiskiem,
  - uchodźcy realizujący indywidualny program integracji;
- niepełnosprawni, w rozumieniu ustawy z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych.

Spółdzielnia socjalna powinna liczyć nie mniej niż pięciu i nie więcej niż pięćdziesięciu członków. Ograniczenie liczby członków wynika z założenia, że tworzenie wielkich spółdzielni mogłoby prowadzić do utraty znaczenia tak istotnych elementów spółdzielni socjalnych jak współpraca międzyludzka, zaufanie czy solidarność. Pojawić mógłby się natomiast element anonimowości. W spółdzielniach socjalnych, w których liczba członków nie przekracza 15, nie powołuje się rady nadzorczej, zaś jej zadania wykonuje walne zgromadzenie, a prawo kontroli działalności spółdzielni przysługuje każdemu członkowi. Spółdzielnie socjalne mogą zatrudniać osoby nie będące osobami, o których mowa w art. 203a par. 1 Prawa spółdzielczego, przy pracach wymagających szczególnych kwalifikacji, których nie posiadają członkowie spółdzielni. Osób tych nie może być więcej niż jedna na pięciu członków spółdzielni.

Istotnym wyróżnikiem w stosunku do spółdzielni pracy jest to, że w spółdzielniach socjalnych całość nadwyżki bilansowej walne zgromadzenie przeznacza na fundusz zasobowy spółdzielni.

Państwo przewidziało istotne wsparcie, szczególnie dla osób bezrobotnych pragnących podjąć działalność na zasadach określonych dla spółdzielni socjalnych, w postaci jednorazowej pomocy finansowej. Pomocy udziela starosta ze środków Funduszu Pracy. Wysokość tych środków nie może przekroczyć 300% przeciętnego wynagrodzenia na jednego członka założyciela spółdzielni oraz 200% przeciętnego wynagrodzenia na jednego członka przystępującego do niej po założeniu spółdzielni. Izdebski i Małek (tamże, s. 24) opatrują swoją prezentację ciekawym komentarzem, uznając za paradoksalne to, że założycielami spółdzielni socjalnej mogą być jedynie osoby, które potencjalnie przejawiają najmniejszą aktywność na rynku pracy. Założenie spółdzielni socjalnej wymaga zaś wspólnego działania pięciu osób, które w pewnym sensie znajdują się już na granicy życia społecznego.

Nie są przedsiębiorstwami społecznymi – w sposób oczywisty – stowarzyszenia, których cele z zasady są niezarobkowe. Przepisy pozwalają jednak na podjęcie przez stowarzyszenie – pod pewnymi warunkami – działalności gospodarczej. Wówczas podlega ono obowiązkowi wpisu do rejestru przedsiębiorstw. Mamy w takim przypadku do czynienia z sytuacją prowadzenia przedsiębiorstwa (potencjalnie społecznego) przez stowarzyszenie zarejestrowane.

Przypadek ten Izdebski i Małek (tamże, s. 30) przedstawiają w następujący sposób. W art. 33 Prawa o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2001 r., Nr 79, poz. 855 z późn. zm.) określono, z jakich środków może pochodzić majątek stowarzyszenia. Zgodnie z tym przepisem majątek ten powstaje ze składek członkowskich, darowizn, spadków, zapisów, dochodów z własnej działalności, dochodów z majątku stowarzyszenia oraz z ofiarności publicznej. Ponadto stowarzyszenie może przyjmować darowizny, spadki i zapisy oraz korzystać z ofiarności publicznej. Co więcej, stowarzyszenie, podobnie jak fundacja, może na zasadzie akcesoryjności prowadzić działalność gospodarczą. Zasady prowadzenia takiej działalności określa art. 34 ustawy, zgodnie z którym:

- działalność prowadzona jest na zasadach ogólnych, określonych w odrębnych przepisach (tj. w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej),
- dochód z działalności gospodarczej stowarzyszenia służy realizacji celów statutowych stowarzyszenia,
- dochód nie może być przeznaczony do podziału między członków stowarzyszenia.

Dochód nie może być przeznaczony do podziału między członków nawet wówczas, gdy są oni pracownikami stowarzyszenia (uchwała Sądu Najwyższego z 27 lutego 1990 r., III PZP 59/89, OSNC 1990, Nr 10-11, poz. 126).

Podobnie ma się rzecz z fundacjami, które z zasady są organizacjami typu *not-for-profit*. Fundacja może jednak prowadzić działalność gospodarczą, wygospodarowane w ten sposób środki musi przeznaczać na cele statutowe. Ten przypadek Izdebski i Małek (tamże, s. 35-8) przedstawiają następująco. Zgodnie z brzmieniem art. 2 ustawy o fundacjach (Dz.U. z 1991 r., Nr 46, poz. 203 z późn. zm.) fundacje mogą ustanawiać osoby fizyczne niezależnie od ich obywatelstwa i miejsca zamieszkania bądź osoby prawne mające siedziby w Polsce lub za granicą, z tym że siedziba fundacji powinna znajdować się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

W świetle art. 3 ust. 2 do obligatoryjnych składników oświadczenia woli o ustanowieniu fundacji należy określenie celu i składników majątkowych. Składnikami majątku służącymi realizacji celów fundacji mogą być:

- pieniądze,
- papiery wartościowe,
- oddane na własność rzeczy ruchome i nieruchome.

Nie ma żadnych przeszkód prawnych do utworzenia przez fundację jednoosobowych spółek kapitałowych, tj. spółki z ograniczoną odpowiedzialnością czy spółki akcyjnej. Z art. 151 par. 1 ustawy z 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz.U. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.) wynika, że założycielami spółki z o.o. mogą być osoby fizyczne lub prawne (czyli również fundacje). Jedyne wyłączenie dotyczy możliwości założenia jednoosobowej spółki z o.o. przez inną spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Pewną niedogodnością tej formy prowadzenia działalności – która nie jest działalnością gospodarczą fundacji, bo działalność gospodarczą prowadzi spółka – jest to, że stosownie do treści art. 154 par. 1 Kodeksu spółek handlowych kapitał zakładowy spółki powinien wynosić co najmniej 50 tys. zł.

Podobnie nie ma przeszkód do założenia przez fundację spółki akcyjnej. Podobnie jak spółkę z o.o., tak i spółkę akcyjną zawiązać może jedna lub więcej osób. Ten rodzaj spółki jest jednak jeszcze bardziej wymagający, ponieważ zgodnie z treścią art. 308 par. 1 Kodeksu spółek handlowych kapitał zakładowy spółki powinien wynosić co najmniej 500 tys. zł. Ustawodawstwo przewiduje szczególne formy prawne, w jakiej organizacje pozarządowe – w szczególności stowarzyszenia i fundacje – mogą rozwijać działalność gospodarczą. Są to centra integracji społecznej oraz zakłady aktywności zawodowej, których opis przedstawia cytowana ekspertyza.

Ustawa o zatrudnieniu socjalnym umożliwia tworzenie przez wójtów (burmistrzów, prezydentów miast) oraz przez organizacje pozarządowe centrum integracji społecznej w celu reintegracji zawodowej potrzebujących tego osób, przede wszystkim należących do kategorii wymienionych w art. 1 tej ustawy. Odpowiedniej jednostce organizacyjnej status centrum nadaje w drodze decyzji administracyjnej wojewoda, po zasięgnięciu opinii marszałka województwa. Status jest nadawany na 3 lata.

Poza różnego rodzaju pomocą w znalezieniu zatrudnienia centrum integracji społecznej może prowadzić działalność wytwórczą, handlową lub usługową oraz działalność wytwórczą w rolnictwie (z ograniczeniami przedmiotowymi określonymi w art. 9 ust. 1). Ustawa wyraźnie przy tym stwierdza, iż taka działalność centrum nie jest działalnością gospodarczą w rozumieniu przepisów o działalności gospodarczej (tj. obecnie ustawy o swobodzie działalności gospodarczej).

Podstawy prawne dla działalności zakładów aktywności zawodowej stworzyła ustawa z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. Nr 123, poz. 776 z późn. zm.) uzupełniona o rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 21 stycznia 2000 r. w sprawie zakładów aktywności zawodowej (Dz.U. Nr 6, poz. 77 z późn. zm.). Zakład aktywności zawodowej tworzy się celem zatrudnienia osób niepełnosprawnych zaliczonych

do znacznego stopnia niepełnosprawności, a także poprzez rehabilitację zawodową i społeczną, przygotowania ich do życia w otwartym środowisku oraz pomocy w realizacji pełnego, niezależnego, samodzielnego i aktywnego życia na miarę ich indywidualnych możliwości.

Powiat, gmina, fundacja lub inna organizacja społeczna, której statutowym zadaniem jest rehabilitacja zawodowa i społeczna osób niepełnosprawnych, może utworzyć wyodrębnioną organizacyjnie i finansowo jednostkę i uzyskać dla tej jednostki status zakładu aktywności zawodowej. Aby uzyskać ten status, musi jednak spełnić szczegółowo uregulowane wymagania, dotyczące wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych zaliczonych do znacznego stopnia niepełnosprawności oraz warunków pracy i rehabilitacji tych osób. Organizator zakładu aktywności zawodowej może uzyskać dofinansowanie ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych na pokrycie kosztów utworzenia i działania zakładu.

Zakład aktywności zawodowej może prowadzić działalność gospodarczą, z takim samym wyjątkiem, jak ten dotyczący działalności centrum integracji społecznej (tj. z wyłączeniem działalności polegającej na wytwarzaniu wyrobów przemysłu paliwowego, tytoniowego, spirytusowego, winiarskiego, piwowarskiego, a także pozostałych wyrobów alkoholowych o zawartości alkoholu powyżej 1,5% oraz wyrobów z metali szlachetnych albo z udziałem tych metali lub handlu tymi wyrobami). Zakłady aktywności zawodowej są zwolnione z licznych podatków i opłat (z wyjątkiem opłaty skarbowej). Prowadzący zakład aktywności zawodowej wszystkie środki ze zwolnień i wpływy z dochodu z działalności gospodarczej przekazuje na zakładowy fundusz aktywności.

Zakłady aktywności zawodowej korzystają również z innych przywilejów, wśród których można wymienić następujące:

- dofinansowanie w wysokości 50% oprocentowania kredytów bankowych zaciągniętych na cele związane z rehabilitacją zawodową i społeczną osób niepełnosprawnych,
- zwrot kosztów za szkolenie zatrudnionych osób niepełnosprawnych w związku z koniecznością zmiany profilu produkcji,
- jednorazowa pożyczka w celu ochrony istniejących w zakładzie miejsc pracy osób niepełnosprawnych,
- refundacja zwiększonych kosztów zatrudnienia osób niepełnosprawnych, u których stwierdzono chorobę psychiczną, upośledzenie umysłowe, epilepsję lub osób niewidomych – w wysokości 75% najniższego wynagrodzenia.

Prowadzenie przedsiębiorstw społecznych przez organizacje społeczne z całą pewnością ułatwia ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873 z późn. zm.), której szczegółową charakterystykę przedstawia cytowana ekspertyza Izdebskiego i Małek (tamże, s. 49-57). W art. 3 ust. 1 ustawa zawiera definicję, zgodnie z którą działalnością pożytku publicznego jest działalność społecznie użyteczna, prowadzona przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych określonych w ustawie. Organizacjami pozarządowymi są, stosownie do ust. 2 art. 3, nie będące jednostkami sektora finansów publicznych i nie działające w celu osiągnięcia zysku osoby prawne lub jednostki nie posiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie ustaw, w tym stowarzyszenia i fundacje.

W kolejnym ustępie art. 3 uzupełnia się katalog podmiotów, które mogą prowadzić działalność pożytku publicznego obok organizacji pozarządowych, o kościelne osoby prawne i jednostki organizacyjne oraz stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego. Status organizacji pożytku publicznego mogą uzyskać tylko takie podmioty, które nie prowadzą działalności gospodarczej albo prowadzą działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji celów statutowych, o czym stanowi art. 20 pkt 4 ustawy. Należy interpretować to w ten sposób, że dopóki cel zarobkowy nie dominuje nad celem statutowym, działalność gospodarcza jest prowadzona zgodnie z przepisami. Jednakże ze względu na duży stopień ogólności w określaniu celu statutowego dopiero w trakcie jego realizacji oraz po podjęciu przez organizację pożytku publicznego faktycznej działalności gospodarczej będzie możliwa miarodajna ocena, czy granica ta jest przestrzegana (postanowienie Sądu Najwyższego z 12 lutego 2002 r., ICKN 1568/99).

W statucie lub innym akcie wewnętrznym organizacji pożytku publicznego muszą też znaleźć się następujące zakazy:

- udzielania pożyczek lub zabezpieczania zobowiązań majątkiem organizacji w stosunku do jej członków i innych osób bliskich,
- przekazywania majątku organizacji na rzecz ich członków, członków organów lub pracowników oraz ich osób bliskich, na zasadach innych niż w stosunku do osób trzecich, w szczególności jeżeli przekazanie to następuje bezpłatnie lub na preferencyjnych warunkach,
- wykorzystywania majątku na rzecz członków, członków organów lub pracowników oraz ich osób bliskich na zasadach innych niż w stosunku do osób trzecich, chyba że to wykorzystanie bezpośrednio wynika ze statutowego celu organizacji,
- zakupu na szczególnych zasadach towarów lub usług od podmiotów, w których uczestniczą członkowie organizacji, członkowie jej organów lub pracownicy oraz ich osoby bliskie.

Działalnością nieodpłatną pożytku publicznego w rozumieniu ustawy jest świadczenie na podstawie stosunku prawnego usług, za które organizacja prowadząca tę działalność nie pobiera wynagrodzenia. Natomiast działalnością odpłatną pożytku publicznego jest działalność w zakresie wykonywania zadań należących do sfery zadań publicznych, w ramach realizacji celów statutowych, za którą organizacja pobiera wynagrodzenie. Działalnością odpłatną pożytku publicznego jest również sprzedaż towarów lub usług wytworzonych lub świadczonych przez osoby bezpośrednio korzystające z działalności pożytku publicznego, w szczególności w zakresie rehabilitacji oraz przystosowania do pracy zawodowej osób niepełnosprawnych, a także sprzedaż przedmiotów darowizny na cele prowadzenia działalności pożytku publicznego.

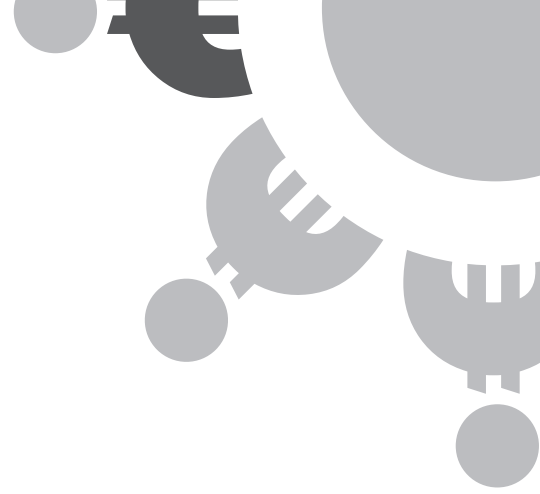
Z uzyskaniem statusu organizacji pożytku publicznego wiążą się konkretne i wymierne korzyści. Zaznaczyć jednak trzeba, że przywileje organizacji pożytku publicznego mają zastosowanie w części dotyczącej prowadzonej przez nie działalności pożytku publicznego, co oznacza a contrario, że nie dotyczą one prowadzonej przez nie działalności gospodarczej. W art. 24 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie ustawodawca stworzył organizacjom pożytku publicznego możliwość skorzystania z szeregu uprawnień podatkowych. Jednym z ważniejszych jest zwolnienie z podatku dochodowego od osób prawnych – zgodnie z art. 17 ust. 1 pkt 6c ustawy z 15 lutego 1992 r., o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. z 2000 r., Nr 54, poz. 654 z późn. zm.) dotyczy to dochodów przeznaczonych na cele statutowe – z wyłączeniem działalności gospodarczej. Ponadto organizacje pożytku publicznego są na podstawie art. 7 ust. 1 pkt 14 ustawy z 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz.U. z 2002 r., Nr 9, poz. 84 z późn. zm.) całkowicie zwolnione od podatku od nieruchomości w części zajętej na prowadzenie nieodpłatnej statutowej działalności pożytku publicznego. Natomiast wysokość stawek podatku od nieruchomości na nieruchomości zajęte przez organizacje pożytku publicznego na prowadzenie odpłatnej działalności statutowej nie może być wyższa niż 0,32 zł od 1 m<sup>2</sup> powierzchni – w przypadku gruntów i 6,01 zł od 1 m<sup>2</sup> powierzchni użytkowej – w przypadku budynków lub ich części (art. 5 ust. 1 pkt 1c i 2e tej ustawy).

Przedstawiona charakterystyka różnych prawnych form ekonomii społecznej w Polsce wskazuje na to, że w naszym ustawodawstwie jak dotąd nie został uregulowany status przedsiębiorstwa społecznego, a utworzenie i prowadzenie takiego przedsiębiorstwa, choć możliwe, jest bardzo utrudnione. Przede wszystkim dlatego, że ustawodawca dopuszcza, co prawda, prowadzenie przez organizacje społeczne i samorządy terytorialne działalności odpłatnej, czy szerzej – działalności gospodarczej, ale konsekwentnie stara się ją tak ograniczyć, aby nie przybierała ona cech przedsiębiorstwa. Ustawodawca jakby kierował się regułą „ekonomia społeczna – tak, przedsiębiorstwo społeczne – nie”. Dostrzegając konieczność stworzenia prawnych ram dla prowadzenia działalności gospodarczej zorientowanej na cele społeczne, nie dopuszcza zarazem do rozwinięcia się przedsiębiorczości społecznej, a tym samym – w praktyce uniemożliwia osiągnięcie zasadniczego celu, jakim jest integracja społeczna osób wykluczonych poprzez ich rynkową aktywizację zawodową. Kwintesencją takiej połówiczności jest brak w polskim ustawodawstwie przepisów dostosowanych do działania spółek typu *non-profit* czy *not-for-profit* (tamże, s. 47), czyli spółek pożytku publicznego, a to praktycznie oznacza, że działalność społecznie użyteczna nie może być zasadniczo prowadzona w formie przedsiębiorstwa. Musi być wciskana w ramy stowarzyszeń lub fundacji, ewentualnie prowadzona przez podmioty publiczne w formie centrów integracji społecznej czy zakładów aktywności zawodowej lub w mało przydatnej dla wielu celów społecznych formie przedsiębiorstwa komunalnego.

## Literatura

- Aiken M., *Przedsiębiorstwo społeczne w ekonomii społecznej. Rozwiązania brytyjskie na tle tradycji europejskiej*, „Trzeci Sektor” nr 2 (wiosna) 2005
- Borzaga C., Defourny J., *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London 2001
- Civil Renewal: A New Agenda*, The CSV Edith Kahn Memorial Lecture, 11th June 2003, by David Blunkett 2003
- Defourny J., *Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość*, (w:) „Ekonomia społeczna. Kraków 2004”, Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy, Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa 2005
- Defourny J., Develtere P., *The Social Economy: The Worldwide Making of a Third Sector* 2000
- Izdebski H., Matek M., *Formy prawne podejmowania i prowadzenia działalności służącej realizacji celów społecznie użytecznych poza sektorem finansów publicznych, w szczególności w zakresie aktywizacji osób bezrobotnych, w świetle idei ekonomii społecznej i obowiązującego stanu prawnego*, opracowanie wykonane na zlecenie Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2005
- Każmierczak T., *Centra integracji społecznej jako pomysł na przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu? Refleksje wokół Ustawy o zatrudnieniu socjalnym*, „Trzeci Sektor” nr 2 (wiosna) 2005
- Królikowska A., *Finansowanie instytucji ekonomii społecznej*, „Trzeci Sektor” nr 2 (wiosna) 2005
- Kwaśnicki W., *Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej*, „Trzeci Sektor” nr 2 (wiosna) 2005

- Leadbeater Ch., *The Rise of the Social Entrepreneur*, Demos, London 1997
- Leś E., *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*, „Trzeci Sektor” nr 2 (wiosna) 2005
- Loss M., *Spółdzielnie socjalne we Włoszech*, „Trzeci Sektor” nr 2 (wiosna) 2005
- Pearce J., *Social Enterprise in Anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, London 2003
- Praga. *Ekonomia społeczna 2002. Dokument przygotowawczy*, Pierwsza Europejska Konferencja na temat Ekonomii Społecznej w Europie Środkowo-Wschodniej, Praga, 24-25 października 2002
- Praszkier R., Nowak A., *Zmiany społeczne powstałe pod wpływem działalności przedsiębiorców społecznych*, „Trzeci Sektor” nr 2 (wiosna) 2005



**Marek Ćwiklicki**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# **Zarządzanie strategiczne w organizacjach ekonomii społecznej**



# Wstęp

Zarządzanie strategiczne to dziedzina działalności charakterystyczna dla większości organizacji stworzonych przez człowieka. Choć swymi korzeniami sięga przedsiębiorstw komercyjnych, to jednak coraz częściej po rozwiązania oferowane przez nie sięgają szeroko pojęte organizacje nie nastawione na zysk. Prowadzi to do konieczności modyfikacji przyjętych metod zarządzania strategicznego w odniesieniu do tego typu organizacji.

Wspólne cechy organizacji nie nastawionych na zysk są następujące:

1. Świadczone przez nie usługi są niewymierne i niemierzalne.
2. Wpływ klientów może być niewielki.
3. Silne poczucie przynależności pracowników do grupy zawodowej lub zaangażowanie w określoną sprawę może osłabić ich lojalność wobec organizacji.
4. Ofiarodawcy zasobów mogą wkraczać w wewnętrzne sprawy zarządzania.
5. Z cech pierwszej, trzeciej i czwartej mogą wynikać ograniczenia w stosowaniu nagród i kar.
6. Charyzma przywódców oraz „mistyka” sprawy mogą być ważnymi czynnikami przy rozstrzyganiu sporów o cele i przy przewyżnianiu ograniczeń (Stoner, Wankel 1996, s. 116).

Dopiero po uwzględnieniu powyższych cech można otrzymać zestaw narzędzi odpowiednich do zarządzania strategicznego organizacją ekonomii społecznej. Niniejsze opracowanie zostało tak przygotowane, aby na początku wskazać uniwersalne zasady zarządzania strategicznego, bez względu na charakter działania organizacji, a następnie zawęzić je do organizacji nie nastawionych na zysk.

## I. Zarządzanie strategiczne – terminologia

Na strategię można spojrzeć przez pryzmat tego, co „organizacja zamierza robić, oraz co rzeczywiście robi, niezależnie od tego, czy jej działania były z góry zamierzone” (Stoner, Wankel 1996, s. 95). Wynika z tego, że strategia wyznacza kurs organizacji, pozwala zorganizować zasoby (ludzi, materiały, finanse) wokół wspólnego celu, który jest uszczegółowieniem tego, co strategia ze sobą niesie.

Samo zarządzanie strategiczne oznacza „proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych” (Griffin 1996, s. 233).

Bez względu na charakter strategii jej cechy są następujące:

- odnosi się do dłuższego horyzontu czasu,
- efekty będą odroczone w czasie, ale ich wpływ będzie znaczny,
- realizacja strategii oznacza wybór do spełnienia kilku tylko celów, wokół których będą zorganizowane zasoby organizacji,
- realizacja strategii wymaga podejmowania wielu decyzji w różnych momentach czasu,
- strategia w swym zakresie jest szeroka. Obejmuje wiele aspektów organizacji i ich współdziałanie na rzecz skuteczności całości jest niezbędne (Stoner, Wankel 1996, s. 96-97).

Strategia powinna wynikać z misji, którą definiuje się jako sens istnienia organizacji. Wizja natomiast jest wyobrażeniem dokąd organizacja chce podążać. Zaleca się, żeby wizja była możliwa do zilustrowania, dla nadania jej cech motywacyjnych dla pracowników.

Strategia obejmuje następujące podstawowe obszary:

- zasięg, czyli rynek, na którym organizacja występuje,
- dystrybucję zasobów, czyli sposób rozdziału zasobów do różnych zastosowań,
- wyróżniającą kompetencję, czyli to, co organizacja robi szczególnie dobrze,
- synergii, tj. sposób uzupełniania się lub wspomagania różnych dziedzin działalności organizacji (Griffin 1996, s. 235).

W rezultacie działań zmierzających do określenia strategii i jej wykonania pojawia się planowanie strategiczne, które jest „sformalizowanym procesem długofalowego planowania stosowanego do określenia i realizacji celów organizacji” (Stoner, Wankel 1996, s. 99). Planowanie strategiczne, zważywszy na jego cechy:

1. Zajmuje się zagadnieniami podstawowymi i udziela odpowiedzi na takie pytania, jak: czym się zajmujemy i czym powinniśmy się zajmować?; kim są, a kim powinni być nasi klienci?
2. Stwarza ramy planowania bardziej szczegółowego oraz podstawę codziennych decyzji.
3. Wiąże się z dłuższym okresem niż inne rodzaje planowania.
4. Ułatwia koncentrację energii i zasobów organizacji na najważniejszych zasobach.
5. Jest działalnością najwyższego szczebla, w tym znaczeniu, że musi w nim czynnie uczestniczyć naczelne kierownictwo (Stoner, Wankel 1996, s. 100).

Podstawowe problemy zarządzania strategicznego wiążą się z dwiema kwestiami. Pierwsza dotyczy tego, w jakich domenach, obszarach organizacja chce działać, druga tego, jak wygrywać konkurencję w tych domenach (Steinmann, Schreyögg 1995, s. 109). Pod pojęciem domeny rozumie się pole działania określone przez oferowane usługi, grupy klientów lub problemy użytkowników (tamże).

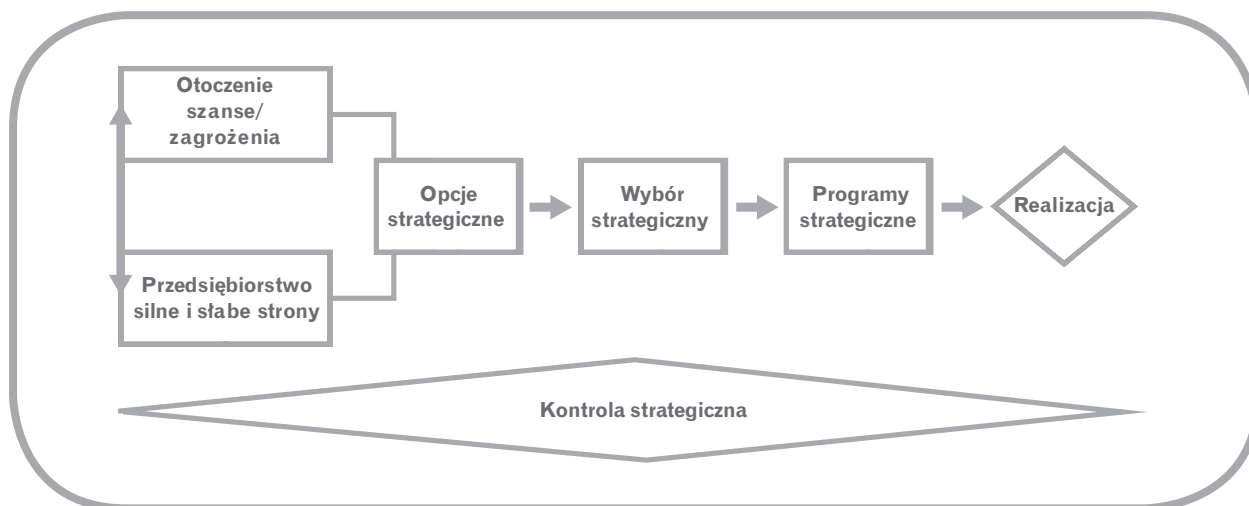
Sekwencja działań w zarządzaniu strategicznym obejmuje następujące etapy:

1. Formułowanie celu.
2. Identyfikacja obecnych zadań i strategii.
3. Analiza otoczenia.
4. Analiza zasobów.
5. Identyfikacja strategicznych okazji i zagrożeń.
6. Ustalenie zakresu potrzebnych zmian strategii.
7. Podejmowanie strategicznych decyzji.
8. Wdrożenie strategii.
9. Pomiar i kontrola postępu (Stoner, Wankel 1996, s. 109-113).

Na planowanie strategiczne można spojrzeć także przez pryzmat elementów wymienionych na rysunku 1.

Planowanie strategiczne nie jest pozbawione ryzyka. Poniżej przedstawiono, za Kjellem Ringbakka, dziesięć powodów niepowodzeń organizacji w tym zakresie:

1. Sformalizowane planowanie nie jest akceptowane przez wszystkich pracowników.
2. Planiści nie rozumieją niektórych aspektów sformalizowanego planowania.
3. Do prac planistycznych nie włączono kierowników niektórych szczebli.
4. Podstawową odpowiedzialność za planowanie scedowano na pracowników sztabowych.
5. Uważa się plany długoterminowe za niezmiennie.
6. Wybiera się wyszukany i kosztowny system planowania.
7. Dobre plany są po prostu ignorowane.
8. Nie rozróżnia się planowania od prognozowania i preliminarzowania kosztów.
9. Dostępna informacja jest niewystarczająca.
10. Kierownicy są zasypywani szczegółami (Stoner, Wankel 1996, s. 118).



**Rysunek 1. Schemat zarządzania strategicznego**

Źródło: Steinmann, Schreyögg (1995, s. 111).

W tym miejscu należy wprowadzić rozróżnienie między formułowaniem i wdrożeniem strategii. Przez to pierwsze rozumie się „proces tworzenia lub określania strategii dla danej organizacji”, a przez drugie „metody, za pomocą których strategię tę są wykorzystywane w ramach organizacji” (Griffin 1996, s. 237).

To wszystko sprawia, że do zarządzania strategicznego w organizacjach ekonomii społecznej trzeba podejść systemowo. Najlepsze w tym celu jest przyjęcie jednego modelu, na podstawie którego zbuduje się strategię i jej elementy składowe. Poniżej zaproponowano jedną z najnowocześniejszych metod służących także i tym celom, tj. metodę zrównoważonej karty wyników. Choć jej pierwowzory były stosowane w sferze komercyjnych rozwiązań, to w chwili obecnej istnieją modyfikacje dla organizacji nie nastawionych na zysk.

## 2. Geneza metody BSC

Strategiczna zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard* – BSC) powstała w wyniku projektu „Mierzenie efektywności w organizacjach przyszłości” z 1990 r., zrealizowanego przez zespół pod kierownictwem Davida Nortona, ówczesnego dyrektora Instytutu Nolan Norton. Skład zespołu tworzyli przedstawiciele 12 przedsiębiorstw, w tym: Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard i Shell Kanada (Kaplan, Norton 2002, s. 17).

Źródłem inspiracji dla Nortona oraz Roberta Kaplana, konsultanta naukowego projektu, była karta wyników korporacji (*corporate scorecard*) Analog Devices Inc., zaprezentowana przez Arthura Schneidermana, pełniącego w tej firmie funkcję wiceprezesa ds. jakości i wydajności (Kaplan, Norton 2002, s. 17-18; Schneiderman 2004).

Podczas swojej pracy badawczej i doradczej Kaplan i Norton niejednokrotnie spotykali się z sytuacją, gdy w momencie podejmowania decyzji operacyjnych bądź też strategicznych przez dyrekcję danego przedsiębiorstwa, informacja dostarczana przez wskaźniki finansowe (takie jak: przeciętna stopa zwrotu nakładów, zysk na 1 akcję itp.) była niewystarczająca, aby dokonać właściwego wyboru. Okazuje się, że finansowe wskaźniki dostarczały wystarczającej informacji w erze industrialnej, ale obecnie w czasach nasilonej konkurencji są nie w pełni przydatne dla osób podejmujących decyzje. Z drugiej strony częstym problemem, przed jakim stają kierownicy niższego szczebla jest właściwe zrozumienie misji swojej firmy, jej strategii czy też polityki rozwojowej. Każdy z nich może inaczej interpretować wnioski i ogólnikowe sformułowania opracowane przez zarząd.

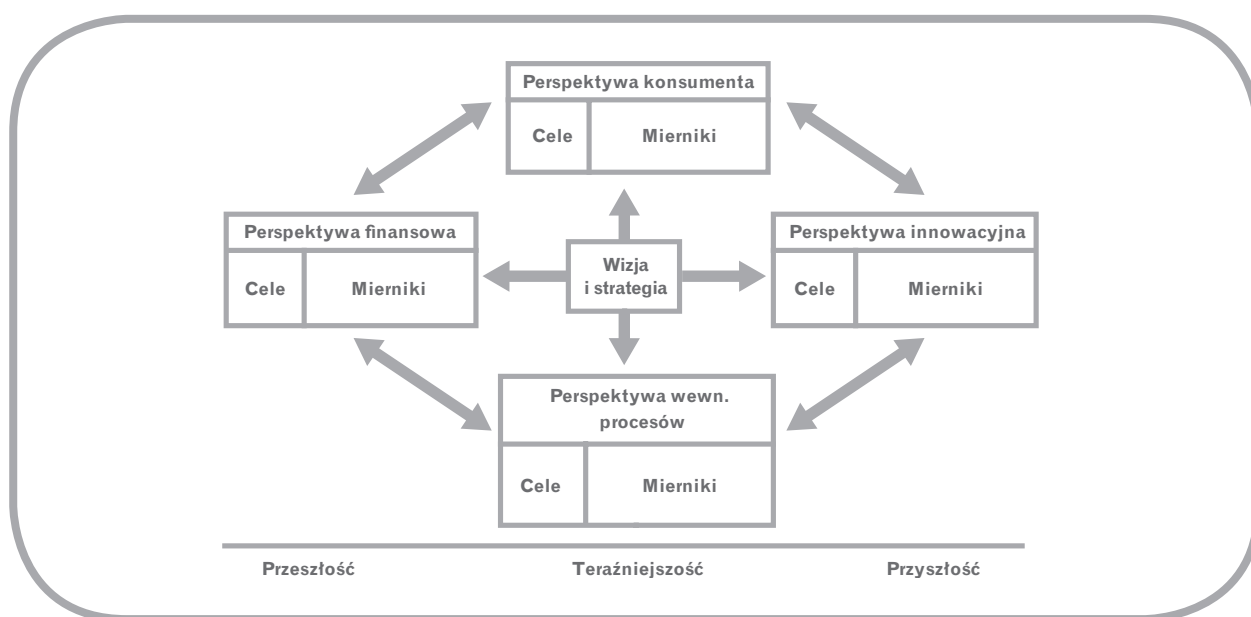
Intencją autorów metody zrównoważonej karty wyników było zaprojektowanie i zbudowanie takiego narzędzia, które ułatwi przełożenie wizji, misji i strategii firmy na cele operacyjne dla poszczególnych, wyodrębnionych oddziałów, czy też pojedynczych pracowników, wskaże odpowiednie mierniki realizacji tych celów, a także pomoże dostarczyć kompletną informację o bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa; informację, która jest niezbędna do podjęcia właściwych decyzji, a oparta

jest zarówno na wskaźnikach finansowych, jak i innych miernikach operacyjnych. To wszystko będzie miało miejsce wtedy, gdy informacje z różnych obszarów działania będą ze sobą porównane.

Takie podejście pozwoli na wyjaśnienie nie tylko roli kierownika jednostki organizacyjnej, ale także podległych mu pracowników. Podważeni dzięki zrównoważonej karcie wyników mogą „zobaczyć” miejsce swojej jednostki organizacyjnej na tle całej organizacji oraz przekonać się, na ile ich praca przyczynia się do realizacji założonych na dany okres celów.

Zrównoważona karta wyników pozwala kierownikom spojrzeć na swoją firmę i jednostkę organizacyjną z czterech ważnych płaszczyzn czy też perspektyw (rys. 2). Metoda BSC pozwala całościowo spojrzeć na skuteczność realizacji strategii organizacji, nie poprzez analizę celów i zadań poszczególnych obszarów funkcjonalnych (wydziałów, działów, referatów), lecz poprzez cztery obszary (perspektywy) ze szczególnym uwzględnieniem związków przyczynowo-skutkowych występujących między nimi. Owe cztery perspektywy uznane za kluczowe to:

1. Perspektywa finansowa; dostarcza odpowiedzi na pytanie „w jaki sposób akcjonariusze powinni postrzegać firmę, aby uznano, że odniosła sukces finansowy?”
2. Perspektywa klienta, w ramach której udziela się odpowiedzi na pytanie „jak powinniśmy «wyglądać w oczach klientów», aby zrealizować swą misję?”
3. Perspektywa procesów wewnętrznych, która odpowiada na pytanie „na jakich procesach biznesowych powinniśmy się szczególnie skupić, aby zaspokoić oczekiwania naszych klientów?”
4. Perspektywa rozwoju i wzrostu<sup>1</sup>, dzięki której staramy się odpowiedzieć na pytanie „w jaki sposób należy podtrzymywać gotowość do innowacji i zmian w organizacji, aby zrealizować misję?” (Norton, Kaplan 1992, s. 72).



**Rysunek 2. Związki poszczególnych perspektyw karty zrównoważonych wyników z czasem**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Norton, Kaplan (1996).

Jej autorzy proponują, aby tworzenie zrównoważonej karty wyników rozpocząć od analizy perspektywy klienta, bowiem zaspokojenie jego oczekiwań jest podstawą istnienia każdego przedsiębiorstwa. Typowym zwrotem występującym w misji przedsiębiorstwa jest: „być pierwszym w zaspokajaniu potrzeb klienta”. Możliwość różnorodnej interpretacji powyższego sformułowania sprawia, że dla naczelnego kierownictwa staje się priorytetem określenie sposobu postępowania wobec konsumentów, a w przypadku organizacji nie nastawionych na zysk – beneficjentów. Wprowadzając zrównoważoną kartę wyników w swoim przedsiębiorstwie dyrekcja musi sformułować cele związane z czasem dostarczenia dobra, jego jakością, wartościami użytkowymi i poziomem obsługi oraz z kosztem. W następnym kroku musi wybrać odpowiednie mierniki, dzięki którym możliwe będzie określenie stopnia realizacji owych celów. Przykładowo, oddział Pizza Hut w Dallas w Stanach Zjednoczonych, jako mierniki satysfakcji klienta przyjął czas dostarczenia pizzy, ocenę higieny pracowników i uprzejmość w stosunku do klientów. Poziom mierników określany był na podstawie cotygodniowych badań ankietowych na próbie 50 tys. klientów (McNerney 1998, s. 5).

Oczekiwania klientów powinny mieć wpływ na wewnętrzną organizację przedsiębiorstwa. Zdolność do zaspokajania potrzeb ostatecznych odbiorców wywodzi się z procesów, decyzji i działań przebiegających poprzez całe przedsiębior-

<sup>1</sup> Zwana także perspektywą rozwoju i wiedzy lub innowacyjną.

stwo. Dlatego też, jako kolejną powinno się analizować perspektywę wewnętrznych procesów. Kierownicy zobowiązani są zwrócić szczególną uwagę na te właśnie wewnętrzne działania, dzięki którym możliwe jest uzyskanie satysfakcji klientów. Mierniki wykorzystywane w tej części zrównoważonej karty wyników muszą dotyczyć procesów, które mają największy wpływ na zadowolenie konsumentów i mogą odnosić się do takich czynników, jak np. jakość, zdolności pracowników, wydajność czy też produktywność. Osoby kierujące przedsiębiorstwem powinny również dokonać próby identyfikacji i określenia sposobu pomiaru swoich silnych stron oraz technologii, które umożliwią uzyskanie i utrzymanie pozycji lidera w swojej branży. Zarząd powinien zdecydować, w jakich procesach i działaniach firma musi celować oraz jakich specyficznych mierników należy użyć dla każdego z nich. W Rockwater<sup>2</sup> w tej płaszczyźnie położono nacisk na zmianę myślenia pracowników. Jako jeden z mierników przyjęto liczbę godzin poświęconych na rozmowę z klientami o nowych projektach. Wskaźnik ten miał uświadomić pracownikom, jak ważne jest zrozumienie potrzeb klientów i ich zaspokojenie. Ponadto, ze względu na specyfikę działalności firmy, jako istotny miernik przyjęto wskaźnik bezpieczeństwa liczony jako liczba wypadków w danym okresie (Norton, Kaplan 1992, s. 137).

Cele i mierniki wynikające z perspektywy konsumenta i wewnętrznych procesów identyfikują parametry wchodzące w skład perspektywy innowacyjnej. Są one traktowane przez przedsiębiorstwo jako kluczowe dla odniesienia sukcesu w walce konkurencyjnej. Ale czynniki te wraz z upływem czasu zmieniają się. Wzrastająca globalna konkurencja wymaga od firm nieustannego udoskonalania swoich produktów i sposobów działania oraz wymusza na nich zdolność do wprowadzania na rynek nowych produktów o rozszerzonych właściwościach użytkowych.

Finansowe mierniki wskazują, czy strategia przedsiębiorstwa, jej wprowadzenie i wykonanie przyczynia się do rozwoju firmy. Typowe finansowe cele połączone są z rentownością, rozwojem i wzrostem wartości akcji. Najprościej określone cele finansowe to: „przeżyć”, „odnieść sukces” oraz „pomyślnie się rozwijać”. Przykładowo, „przeżycie” mierzone jest za pomocą przepływów pieniężnych, czyli *cash flow*, „odnoszenie sukcesu” poprzez kwartalny przyrost poziomu sprzedaży, a „pomyślny rozwój” poprzez wzrost udziału rynkowego.

Zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji, udoskonalania i uczenia się jest bezpośrednio powiązana z jego wartością. Tylko poprzez umiejętność wypuszczania na rynek nowych produktów, kreowanie dodatkowych wartości dla konsumentów oraz ciągłą poprawę wydajności, firma może penetrować nowe rynki i zwiększać swój dochód, a przez to podnosić swoją wartość.

Pomimo tak szerokiego ujęcia, zrównoważona karta wyników poprzez ograniczoną liczbę użytych wskaźników pomiarowych nie obciąża odczytującego nadmierną informacją. Zalecana liczba mierników to 20-25. Kierownicy tworząc kartę, spośród wielu dostępnych mierników wybierają tylko te, które najpełniej opisują realizację celów przyjętych zgodnie z misją przedsiębiorstwa. Należy dodać, że w tej metodzie ważna jest nie tylko forma prezentacji celów i mierników, ale przede wszystkim odpowiedni ich dobór. Pracownicy danej organizacji nie tylko łączą w jeden zbiór odpowiednie wskaźniki, ale również mogą tworzyć nowe adekwatne do sytuacji mierniki.

### 3. BSC w organizacjach nie nastawionych na zysk

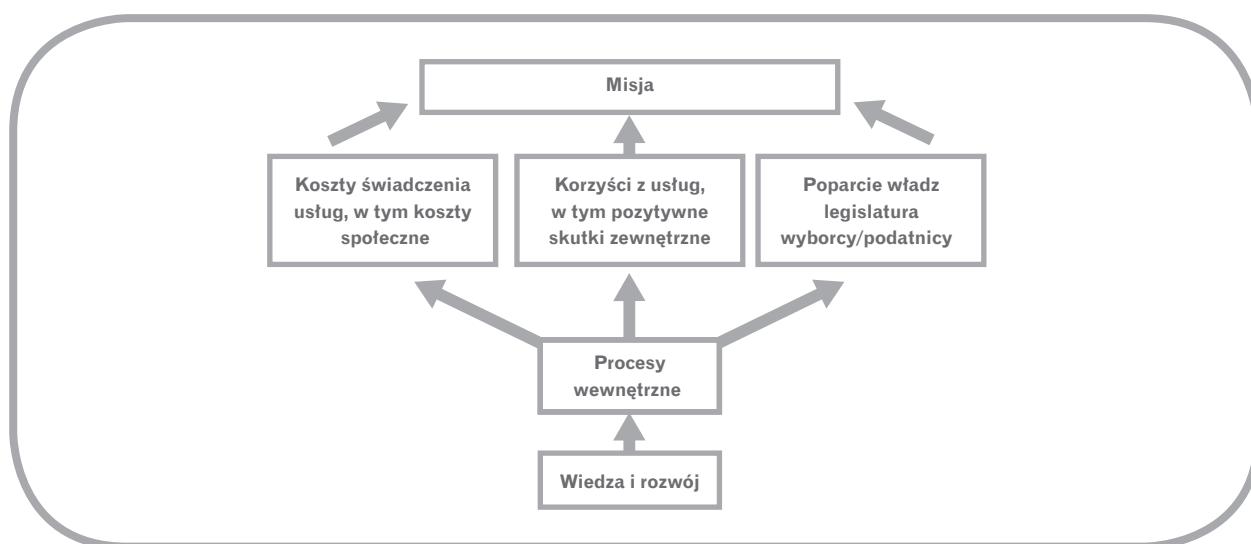
Wdrożenie metody BSC w sferze zarządzania jednostkami nie nastawionymi na zysk wymaga działań dostosowawczych. Dotyczy to szczególnie zbioru wskaźników wykorzystywanych w wymienionych powyżej perspektywach. Każda organizacja musi stworzyć własną gamę mierników, na podstawie których zmierzy pozycję rynkową, posiadany poziom zasobów (materialnych i niematerialnych) i określi kierunki rozwoju na tle branży. Lista wskaźników przyjmowana do oceny w metodzie BSC nawet w ramach tego samego sektora może być zupełnie odmienna dla różnych przedsiębiorstw. Specyfika organizacji nie nastawionych na zysk narzuca zatem konieczność opracowania odpowiedniego zbioru wskaźników wykorzystywanych w procesie zastosowania metody BSC.

Od jednostek świadczących usługi na rzecz społeczeństwa wymaga się szczególnie komunikowania misji oraz celów i mierników, przez pryzmat których oceniane będą ich działania. Świadczenie konkretnych usług określonym grupom społecznym jest bowiem przesłanką istnienia tego typu instytucji (Kaplan, Norton 2002, s. 171). Przykładowo, miarą jednostek administracji publicznej, które są w niniejszej części przykładem organizacji nie nastawionych na zysk, powinna być zatem skuteczność oraz efektywność zaspokajania potrzeb podmiotów korzystających z usług danej organizacji. Wobec

<sup>2</sup> Rockwater jest światowym liderem w projektowaniu i realizacji podwodnych konstrukcji, należy do koncernu Brown & Root/Halliburton.

tego konieczne wydaje się zdefiniowanie wymienionych celów odnoszących się do każdej grupy klientów. Należy zwrócić w tym miejscu uwagę, że perspektywa finansowa, określająca w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych długookresowy cel (jakim jest z reguły rosnący zysk), w przypadku jednostek administracji publicznej stanowi nie tyle cel, ile ograniczenie. Instytucje te muszą ograniczać swoje wydatki do kwoty przewidzianej w budżecie, a ich sukces nie może być mierzony stopniem realizacji budżetu czy wielkością oszczędności (tamże, s. 166-167). Uwzględniając fakt, że za kluczowe czynniki sukcesu jednostek administracji publicznej autorzy metody uznali skuteczność i efektywność zaspokajania potrzeb oraz to, że zysk nie jest celem tego typu organizacji, zaproponowano zmianę w strukturze karty polegającą na umieszczeniu na szczycie hierarchii klientów (odbiorców) (Kaplan, Norton 2001, s. 144).

Specyfika instytucji publicznych powoduje, że odbiorcy usług nie są bezpośrednimi dostawcami (płatnikami) środków finansowych, które rekompensują koszty, jakie ponosi instytucja. Propozycja autorów rozstrzygająca ten dylemat jest następująca: należy umieścić perspektywę zarówno ofiarodawców (gwarantów środków finansowych), jak i odbiorców (klientów korzystających z usługi) na szczycie hierarchii karty, a następnie identyfikować procesy wewnętrzne, które dostarczą pożądaną wartość dla obu grup (tamże, s. 145).



**Rysunek 3. Struktura zrównoważonej karty wyników zaadaptowana dla potrzeb jednostki administracji publicznej**

Źródło: Norton, Kaplan (2001, s. 136).

Tak zmodyfikowana struktura karty obejmuje następujące pięć perspektyw:

1. Perspektywę klientów (gwarantów środków finansowych i odbiorców usług), która powinna dać odpowiedź na pytanie: „w jaki sposób muszą nas postrzegać klienci, abyśmy mogli zrealizować misję”? Chodzi tu przede wszystkim o dążenie do spełnienia oczekiwań strony zapewniającej fundusze oraz oczekiwań mieszkańców i podatników w celu uzyskania wsparcia z ich strony.
2. Perspektywę dostarczonych korzyści, która identyfikuje korzyści dla mieszkańców wynikające z działalności jednostki administracji publicznej. W tej trudnej do mierzenia perspektywie autorzy podają następujące przykłady mierników:
  - procent studentów zdobywających określone umiejętności – miara dla podniesienia poziomu wykształcenia społeczeństwa,
  - stężenie substancji zanieczyszczających w wodzie, powietrzu i glebie – miara dla zmniejszenia zanieczyszczeń,
  - procent śmiertelności w określonych populacjach – miara dla poprawy stanu zdrowia (Kaplan, Norton 2001a, s. 137).

Umożliwia to wszystkim zainteresowanym – mieszkańcom, urzędnikom, ustawodawcom itd. – ocenę korzyści w porównaniu z kosztami.

3. Perspektywę ponoszonych kosztów, która podkreśla znaczenie wydajności operacyjnej. Podobnie jak w analizie wartości organizacji koszty traktuje się tu łącznie, tzn. obejmują one wydatki jednostki administracji publicznej oraz koszty społeczne ponoszone przez mieszkańców czy inne instytucje w związku z działalnością jednostki (np. koszty czasu traconego w kolejkach). Celem nadrzędnym w tej perspektywie jest oczywiście dążenie jednostki do zmniejszenia kosztów bezpośrednich i kosztów społecznych koniecznych do realizacji jej misji.
4. Perspektywę wewnętrznych procesów, dzięki której staramy się odpowiedzieć na pytanie „w jakich procesach musimy osiągnąć doskonałość, aby zadowolić naszych klientów oraz gwarantów środków finansowych i spełnić naszą misję?”

5. Perspektywę wiedzy i rozwoju odpowiadającą na pytanie „w jaki sposób nasi pracownicy muszą się uczyć, komunikować i współpracować, aby zrealizować naszą misję?” (tamże, s. 137).

**Tabela 1. Fragment zrównoważonej karty wyników Wydziału Komunikacji w Charlotte**

| Perspektywa           | Cel                                                      | Miernik prognostyczny                                                                                                                                           | Miernik wynikowy                                                                                             |
|-----------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Klienta               | C1. Zapewnić sprawny system komunikacji                  | C1. Szybkość napraw<br>C1. Szybkość przemieszczania się: przeciętna prędkość podróży w zależności od trasy i lokalizacji                                        | C1. Ulice główne: szybkość przejazdu nie mniejsza niż 90 mil/h                                               |
|                       | C2. Usprawnić obsługę systemu komunikacji                | C2. Punktualne autobusy                                                                                                                                         | C2. Bezpieczeństwo: Wskaźnik wypadkowości w mieście, liczba miejsc, w których jest dużo wypadków             |
|                       | ...                                                      | ...                                                                                                                                                             | ...                                                                                                          |
|                       | C5. Poprawić jakość usług                                | C5. Reakcja: % zażeń i wniosków mieszkańców załatwionych na szczelbu wydziału                                                                                   | C5. Czas dojazdu: przeciętny czas przejazdu na wybranych drogach                                             |
|                       | C6. Wzmocnić dzielnice                                   | C6. Rozwiązywanie kwestii dotyczących komunikacji: konkretne sytuacje, w których wydział komunikacji identyfikuje i rozwiązuje problemy komunikacyjne dzielnicy | C6. Programy dla dzielnic: programy wdrożone w rezultacie rozwiązywania problemów przy udziale społeczeństwa |
| Finansowa             | F1. Zwiększyć fundusze spoza kasy miejskiej              |                                                                                                                                                                 | F1. Fundusze: wysokość środków z innych źródeł                                                               |
|                       | F2. Maksymalizować korzyści/zmniejszyć koszty            | F2. Koszty: koszty w porównaniu z innymi miastami i konkurencją z sektora prywatnego                                                                            | F2. Nowe źródła funduszy: wcześniej niedostępne                                                              |
| Procesów wewnętrznych | I1. Poprawić infrastrukturę                              | I1. Inwestycje: środki przeznaczone na projekty inwestycyjne w docelowych obszarach                                                                             | I1. Współczynnik realizacji planu: przyrost w porównaniu z wymaganiami planu 2015                            |
|                       | I2. Zapewnić partnerów w finansowaniu/ świadczeniu usług | I2. Fundusze/partnerzy: identyfikacja nowych źródeł funduszy i partnerów                                                                                        | I2. Liczba partnerów                                                                                         |
|                       | I3. Poprawić efektywność                                 | I3. Koszt na jednostkę<br>I3. Konkurencyjne źródła: % budżetu<br>I3. Identyfikacja problemów: źródła i działania                                                | I3. Koszty utrzymania ulic: koszt na milę<br>I3. Koszt przewozu pasażera: koszt na pasażera                  |
|                       | I4. Zwiększyć pozytywne kontakty ze społeczeństwem       | I4. Komunikacja z klientami: liczba, typ, częstotliwość                                                                                                         | I4. Sondaż klientów: wyniki sondażu dotyczące jakości                                                        |
| Wiedzy i rozwoju      | L1. Doskonać zautomatyzowane systemy informacji          | L1. Infrastruktura IT: zakończyć tworzenie bazy danych                                                                                                          | L1. Dostęp do informacji: dostępność do strategicznych informacji w porównaniu z wymaganiami                 |
|                       | L2. Doskonać technologię                                 |                                                                                                                                                                 | L2. Narzędzia informacyjne: dostępność technologii informatycznych w porównaniu z wymaganiami użytkowników   |
|                       | L3. Rozwijać umiejętności pracowników                    | L3. Identyfikacja umiejętności: zidentyfikowanie kluczowych umiejętności                                                                                        | L3. Transfer umiejętności: umiejętności potrzebne na poszczególnych stanowiskach                             |
|                       | L4. Badać kompetencje pracowników                        | L4. Sondaż nastawienia pracowników: wyniki sondażu przeprowadzonego wśród pracowników                                                                           | L4. Zbieżność celów wszystkich pracowników: szkolenie/ rozwój zawodowy dostosowany do misji                  |

Źródło: Norton, Kaplan (2001, s. 193-195).

Autorzy metody uznają, że w zmodyfikowanej strukturze karty przedstawionej na rysunku 3, kluczowe są pierwsze trzy perspektywy i dopiero po ustaleniu odpowiednich celów przechodzi się do identyfikacji procesów wewnętrznych oraz zagadnień wiedzy i rozwoju.

Modyfikacja metody BSC dla organizacji ekonomii społecznej musi rozpoczynać się od zrozumienia porterowskiego wyrażenia, że strategia to nie tylko to, co organizacja zamierza zrobić, ale również to, czego świadomie nie zamierza robić (Kaplan, Norton 2001, s. 143). Kaplan i Norton zaznaczają, że większość kart przygotowanych dla organizacji nie nastawionych na zysk eksponuje doskonałość operacyjną, a zatem koncentrują się one na perspektywie procesów wewnętrznych. Brakuje tym kartom zorientowania strategii na klienta.

W tabeli 1 przedstawiono przykładową kartę wyników dla Wydziału Komunikacji miasta Charlotte, w którym wspomniane narzędzie pozwoliło wdrożyć strategię w całej organizacji. W tabeli 2 przedstawiono przykład karty wyników dla The United Way of Southeastern New England, stowarzyszenia skupiającego organizacje przygotowujące doroczne kampanie w zakładach pracy, dzięki czemu umożliwiają indywidualnym darczyńcom wzięcie udziału w programach na rzecz pomocy społecznej (Kaplan, Norton 2001, s. 154).

**Tabela 2. Zrównoważona karta wyników United Way of Southeastern New England**

| Perspektywa      | Rezultaty                                             | Cele strategiczne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finansowa        | rozwój zewnętrzny<br>stabilność wewnętrzna            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększyć kwotę netto zebranych funduszy</li> <li>• zrównoważyć przychody i wydatki, aby w 100% realizować zobowiązania wobec innych</li> <li>• zwiększyć kwotę funduszy przeznaczonych na usługi</li> </ul>                                                                                                                            |
|                  | umocnienie społeczeństwa                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększyć kwotę funduszy przeznaczonych na produkty własne</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Klienta          | zadowolenie klienta                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• uznanie</li> <li>• łatwość dawania</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                  | rozwój rynku                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• produkty cenione przez klientów, pożyteczne dla społeczeństwa</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                  | utrzymanie klientów                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• informacje na temat rezultatów</li> <li>• jakość, szybka obsługa</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Wewnętrzna       | kluczowe procesy wewnętrzne skoncentrowane na jakości | <ul style="list-style-type: none"> <li>• doskonalenie kluczowych procesów wewnętrznych w następujących obszarach: zbieranie funduszy, dystrybucja funduszy, umacnianie społeczeństwa, przetwarzanie informacji, komunikacja, realizacja zobowiązań, opracowanie produktów, rozwój wolontariuszy/pracowników etatowych, obsługa klientów, komunikacja międzywydziałowa</li> </ul> |
|                  | opracowanie nowatorskich produktów                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie procesu badań i rozwoju umożliwiającego wprowadzenie nowatorskich produktów</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |
|                  | utrzymanie wykonalnej linii produktów                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie spójnego procesu dla ewaluacji obecnych produktów i usług</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Wiedzy i rozwoju | efektywność pracowników                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• szkolenie i rozwój</li> <li>• technika</li> <li>• zespół</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                  | zadowolenie pracowników                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• otwarta i efektywna komunikacja</li> <li>• pomoc dla agencji</li> <li>• uprawnienia i zaangażowanie pracowników</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |

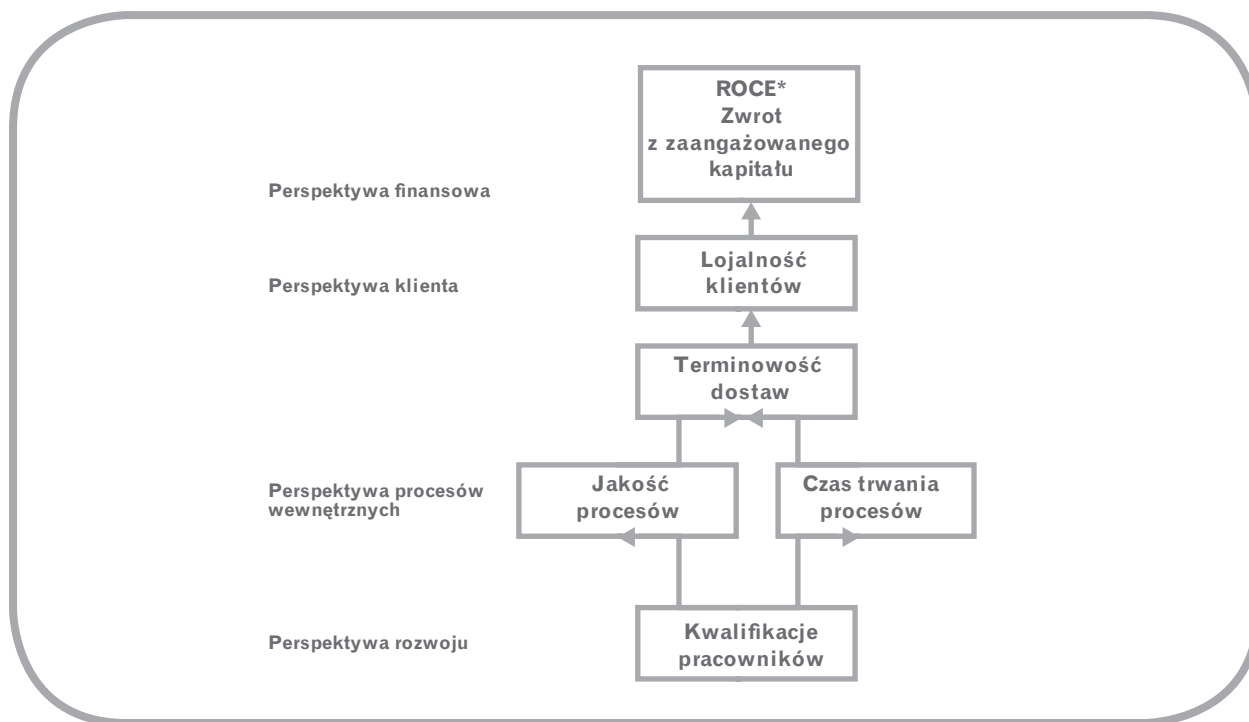
Źródło: Kaplan, Norton (2001, s. 156-157).

## 4. Mapa strategii – narzędzie pomocnicze w BSC

Mapę strategii wykorzystuje się w strategicznej karcie wyników w momencie definiowania założeń strategicznych. Chociaż jej zręby powstały w połowie lat 90., to jej ostateczne opracowanie miało miejsce w 2001 r. (Kaplan, Norton 2001, s. 77). Kaplan i Norton, którzy po analizie wielu przypadków zastosowań kart wyników i identyfikacji, powtarzających się w nich wzorców ujęli je w strukturę, którą nazwali właśnie mapą strategii. Pod tym pojęciem kryje się „proces transformacji aktywów niematerialnych w materialne efekty finansowe” (tamże). Istota metody sprowadza się do ukazania związków

przyczynowo-skutkowych pomiędzy hipotezami zawartymi w strategicznej karcie wyników a wynikami finansowymi, będącymi końcowym wymiarem skuteczności realizacji strategii.

Według innego określenia podanego przez Kaplana i Nortona, mapa strategii jest „uogólnioną architektoniczną strukturą opisującą strategię” (tamże). Za pierwowzór można tu uznać model du Ponta. W modelu tym ukazuje się powiązania przyczynowo-skutkowe między poszczególnymi wskaźnikami finansowymi a rentownością kapitału własnego. Podobny schemat można dostrzec w prostym łańcuchu związków przyczynowo-skutkowych zawartym we wcześniejszej publikacji Kaplana i Nortona (rys. 4).



**Rysunek 4. Łańcuch związków przyczynowo-skutkowych w strategicznej karcie wyników według Kaplana i Nortona**

\* ROCE – Return of Capital Employed.

Źródło: Kaplan, Norton (2002, s. 46).

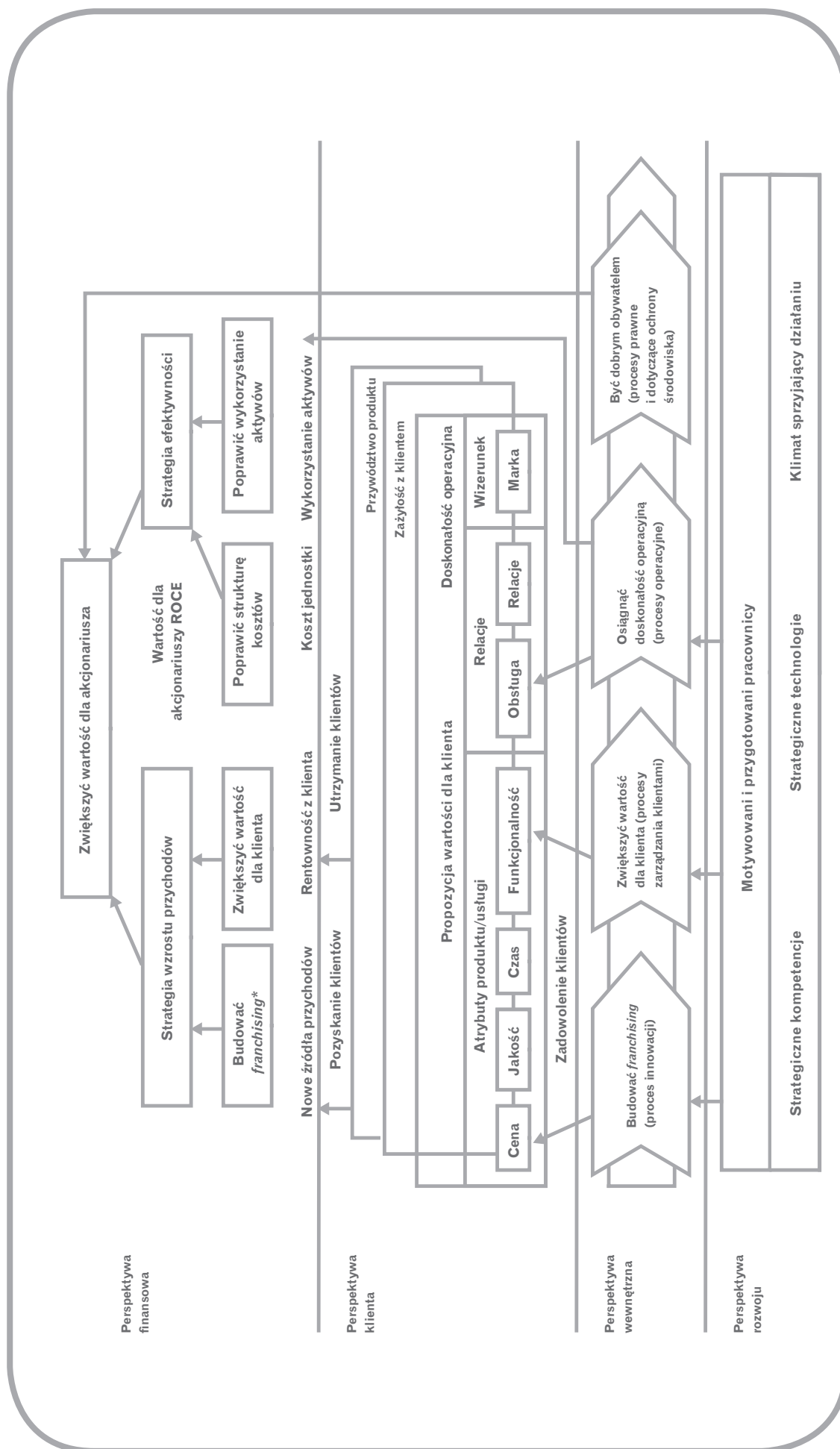
Tu również zależności są ukazane od perspektywy rozwoju począwszy, dotyczącej innowacji i wiedzy, a na perspektywie finansowej skończywszy. Tego typu związki Kaplan i Norton wykazywali także dla perspektywy procesów wewnętrznych, w której poszczególne elementy, podobnie jak w łańcuchu wartości Portera, zmierzają do podniesienia wartości dla klienta.

Mapy strategii wykorzystywane są do analizy spójności strategii i zrozumienia jej. Pozwalają uchwycić w sposób logiczny strukturę powiązań między poszczególnymi jej elementami.

Kaplan i Norton sformułowali ogólny wzorec tworzenia mapy strategii (rys. 5). Opisują go następująco: wzrost zapisany w perspektywie finansowej jest wynikiem tworzenia nowych źródeł przychodów i pogłębienia relacji z obecnymi klientami. Efektywność w tej perspektywie dotyczy zarządzania kosztami i aktywami i nie odbiega w swej istocie od powszechnego rozumienia zarządzania finansami. W perspektywie klienta, najważniejszej dla strategii, ważne jest pozyskanie nowych klientów lub zwiększenie rentowności dotychczasowych. Najważniejszym dla tej perspektywy jest oferowanie wartości dla klienta, które zostanie zabezpieczone przez procesy wewnętrzne. Natomiast doskonalenie czynników wspierających procesy, takich jak: kompetencje pracowników, know-how, technologia i klimat organizacyjny pozostaje w sferze perspektywy rozwoju (Kaplan, Norton 2001, s. 105).

Tworzenie map strategii opiera się na pięciu zasadach:

1. Strategia równoważy przeciwstawne siły. Autorzy wyjaśniają to następująco: inwestowanie w niematerialne aktywa w długiej perspektywie stoi w opozycji do cięcia kosztów w krótkiej perspektywie.
2. Strategia jest oparta na zróżnicowanej propozycji wartości dla klienta. Rzecz w tym, aby wartość oferowana odpowiadała ściśle potrzebom konsumentów, a to z kolei wiąże się z dobrym rozpoznaniem ich potrzeb.



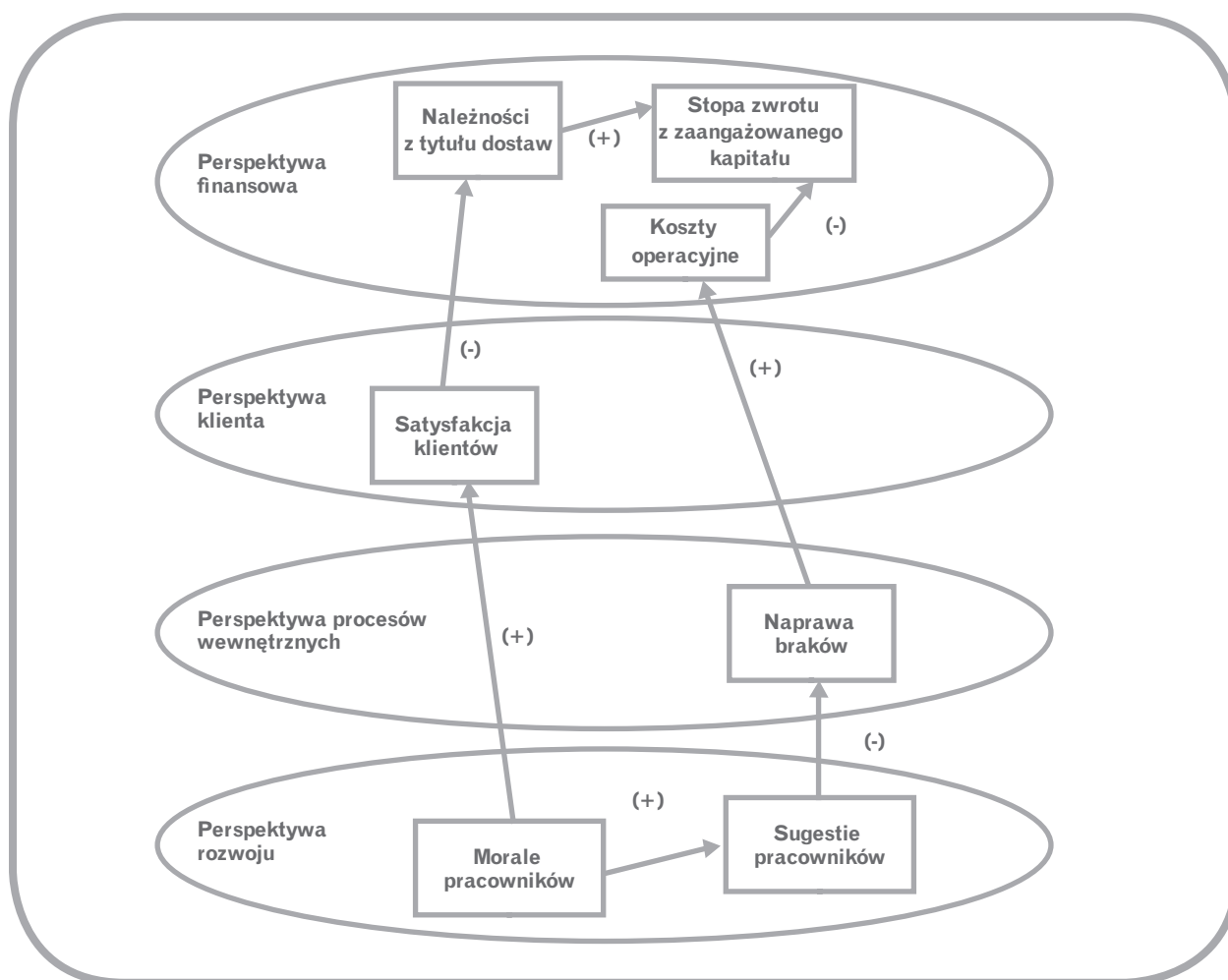
\* powstawanie nowych źródeł przychodu.

**Rysunek 5. Wzorzec mapy strategii w strategicznej karcie wyników**

Źródło: Kaplan, Norton (2001, s. 106).

3. Wartość jest tworzona w wewnętrznych procesach biznesowych. Wyniki w perspektywie finansowej i klienta są konsekwencją działań podjętych w ramach procesów. Główne grupy procesów obejmują: zarządzanie operacyjne, zarządzanie relacjami z klientem, innowacje, wymiar regulacyjny i społeczny.
4. Strategia składa się z równoległych, uzupełniających się tematów. Wyraża się to w perspektywie procesów wewnętrznych następująco: poprawa w procesach operacyjnych skutkuje oszczędnościami kosztów w krótkim okresie czasu, a zarządzanie klientami pozwala otrzymać wyniki w perspektywie półrocznej. Innowacje mają jeszcze dłuższy okres zwrotu, a przestrzeganie spraw społecznych i regulacyjnych dotyczy dalekiej przyszłości. Niemniej jednak w karcie wyników następuje równoważenie tych zróżnicowanych pod względem czasu wymiarów, a otrzymywane efekty mają charakter ciągły.
5. Strategiczne dopasowanie determinuje wartość niematerialnych zasobów. W perspektywie rozwoju niematerialne zasoby mogą być sklasyfikowane w trzy kategorie: kapitał ludzki, kapitał informacyjny i kapitał organizacyjny (Kaplan, Norton 2004, s. 11-12).

Kaplan i Norton proponują tworzenie indywidualnych map strategii dla każdego przedsiębiorstwa. W tym celu sugerują wykorzystywanie schematów przygotowanych dla danej branży bądź wzorca opisanego powyżej. Ponadto wzorzec może być przydatny w analizie lub wprowadzaniu zmian w już istniejącej strategicznej karcie wyników (Kaplan, Norton 2001, s. 107).



**Rysunek 6. Analiza korelacji mierników**

Źródło: Kaplan, Norton (2002, s. 227).

Samo konstruowanie mapy strategii jej autorzy przedstawiają na przykładzie Store 24, firmy branży spożywczej. W pierwszej kolejności definiowane są cele finansowe, które można osiągnąć przez realizację działań doprowadzających do stworzenia nowej wartości dla klienta. Żeby to osiągnąć należy mieć odpowiednio opracowane procesy (wewnętrzne) operacyjne, a te z kolei są wspierane przez odpowiednio wyszkoloną kadrę (tamże, s. 89-90). Przykład ten ukazuje, że tworzenie ciągu przyczynowo-skutkowego przebiega „od góry”, czyli od efektów, jakie chce się osiągnąć, a następnie określa się co jest potrzebne do osiągnięcia danego skutku.

Bardzo dobrze ten tok rozumowania ujął Michał Pietrzak w formie następującego łańcucha rekomendacji: „aby zwiększyć rentowność musimy poprawić produktywność aktywów, aby poprawić produktywność aktywów musimy zrestrukturyzować majątek trwały i zmniejszyć poziom zapasów, aby zmniejszyć poziom zapasów, musimy skoncentrować się na dużych odbiorcach (np. supermarketach) oferujących duże zamówienia, aby zwiększyć udział dużych odbiorców w obrotach, musimy zapewnić im sprawną obsługę zamówień, aby zapewnić sprawną obsługę zamówień, musimy zmienić logikę naszych procesów logistyczno-produkcyjnych z produkcji na magazyn na produkcję sterowaną zamówieniami, aby zmienić logikę procesów wytwórczych, musimy zainwestować w nowy system informatyczny, zatrudnić specjalistów ds. logistyki i przedstawicieli handlowych, przeprowadzić szereg szkoleń itd.” (Pietrzak 2003, s. 6-7).

Proces tworzenia mapy strategii ma charakter ciągły, tj. jego realizacja kończy się dopiero wtedy, kiedy osoby projektujące nie mają żadnych wątpliwości co do poprawności utworzonych relacji. Sprawdzenie poprawności budowy mapy strategii może następować w sposób pośredni poprzez analizę korelacji między miernikami przypisanymi do poszczególnych perspektyw i inicjatyw strategicznych. Weryfikacja hipotez odnośnie tych korelacji może przebiegać podobnie jak to opisali Kaplan i Norton dla jednej z firm stosujących zrównoważoną kartę wyników (rys. 6).

W tym konkretnym przypadku stwierdzono, że pracownicy o wysokim morale obsługiwali najbardziej zadowolonych klientów. Ci klienci odznaczali się natomiast krótkim cyklem spłaty należności, a zatem korelacje przedstawiały się następująco: większe morale pracowników, to większe zadowolenie klientów, mniejsze należności i większa stopa zwrotu z kapitału. Kaplan i Norton wyjaśniając ten związek zaznaczają, że ktoś może popatrzeć na kwestię zwiększenia morale pracowników, jako na wyraz altruistycznej działalności firmy lub jako przejaw mody. Tymczasem analiza ukazuje, że dzięki temu otrzymuje się konkretny efekt w postaci zwrotu z kapitału (Kaplan, Norton 2002, s. 227-228).

## 5. Przykład strategicznej karty wyników i mapy strategii dla organizacji ekonomii społecznej

Środowiskowy Dom Samopomocy<sup>3</sup> (ŚDS) jest jednostką organizacyjną pomocy społecznej o zasięgu lokalnym lub ponadlokalnym, prowadzoną przez publiczny lub niepubliczny podmiot pomocy społecznej. Przedmiotem działalności Środowiskowego Domu Samopomocy jest w szczególności:

- udzielanie wsparcia w przezwyciężaniu trudnych sytuacji życiowych,
- zespół działań zmierzających do osiągnięcia przez uczestników poprawy funkcjonowania oraz jakości poprzez realizację postępowania wspierająco-rehabilitacyjnego,
- motywowanie uczestników do funkcjonowania w oparciu o własne możliwości poprzez terapię i aktywną współpracę w procesie leczenia, co zmniejsza ryzyko nawrotu lub pogorszenia choroby,
- utrzymanie pensjonariuszy w ich naturalnym środowisku, przeciwdziałanie instytucjonalizacji, czyli umieszczania osoby w placówce całodobowej.

Misją tej instytucji jest „poznaj siebie – wykorzystaj swoje możliwości”, a celem strategicznym – aktywizacja społeczno-zawodowa osób niepełnosprawnych. Strategiczną kartę wyników dla tej organizacji przedstawia tabela 3.

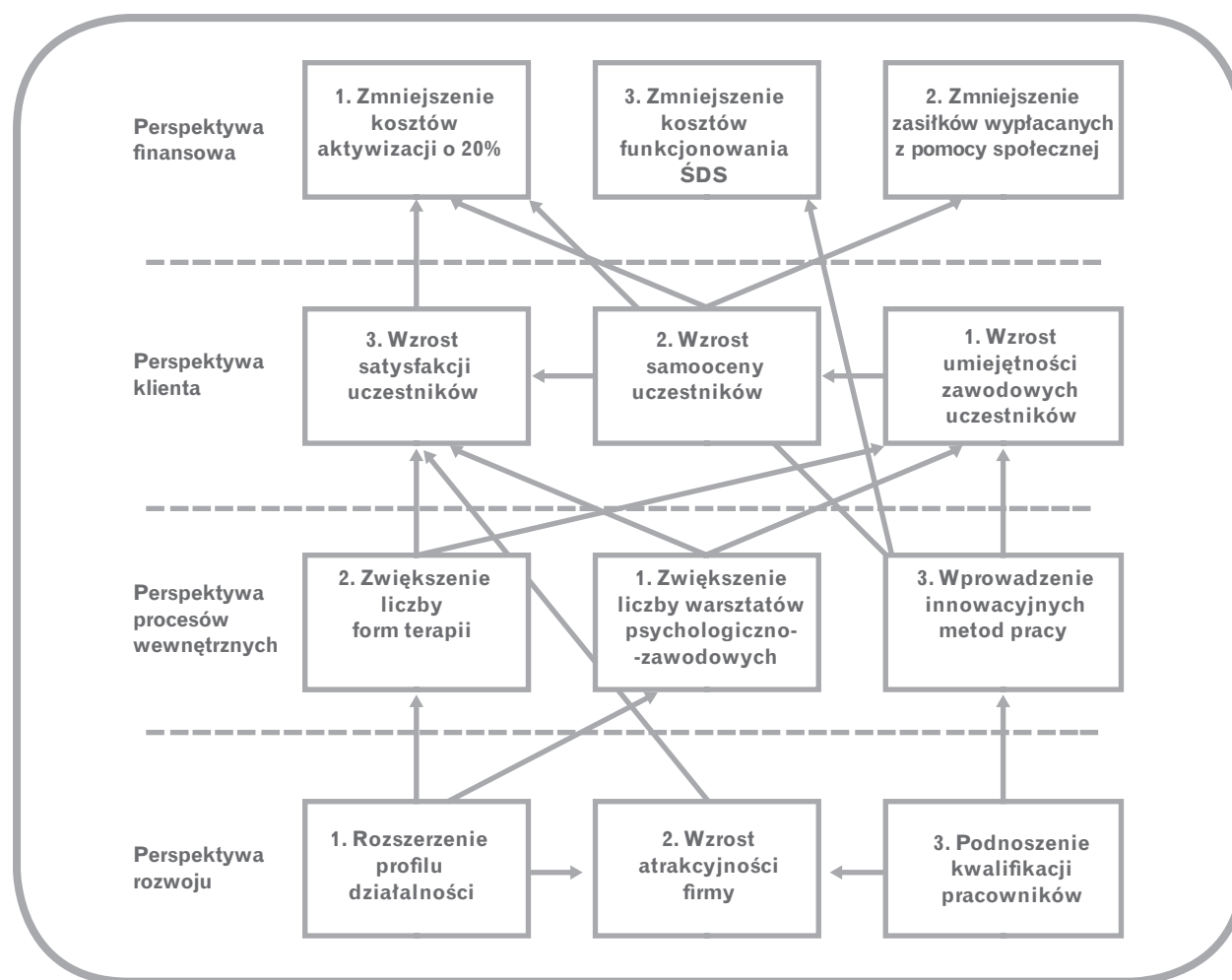
Mapę strategii zbudowaną na podstawie karty przedstawia rysunek 7. Umieszczono w nim przykładowe powiązania między celami strategicznymi, wskazując na logiczne relacje między poszczególnymi perspektywami. Zgodnie z nimi inwestycje w perspektywę rozwoju pozwalają na rozszerzenie ilościowe i jakościowe oferty ŚDS, co przekłada się na satysfakcję uczestników. To, z kolei, umożliwia realizację zadań ŚDS mniejszym kosztem.

<sup>3</sup> Przykład budowy strategicznej karty wyników dla Środowiskowego Domu Samopomocy przygotowali studenci w składzie: Aleksandra Baczyńska, Anna Kwaśniewska, Wiesław Pietras, Dariusz Strączek, Łukasz Wróblewski w ramach przedmiotu „Zarządzanie strategiczne” (II edycja studiów podyplomowych – Ekonomia Społeczna, 2007 r.).

**Tabela 3. Strategiczna karta wyników dla Środowiskowego Domu Samopomocy**

| Perspektywa           | Cel strategiczny                                                                                                                                       | Miernik prognostyczny                                                                                                                                       | Miernik wynikowy                                                                                                                                       |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finansowa             | 1. Zmniejszenie kosztów aktywizacji o 20%.<br>2. Zmniejszenie zasiłków wypłacanych z pomocy społecznej.<br>3. Zmniejszenie kosztów funkcjonowania ŚDS. | 1. Koszt aktywizacji.<br>2. Kwota środków zaoszczędzonych.<br>3. Koszty bieżące osobowe i rzeczowe ŚDS.                                                     | 1. Liczba osób zaktywizowanych.<br>2. Wysokość kwoty w skali roku.<br>3. Kwota dotacji wojewody.                                                       |
| Procesów wewnętrznych | 1. Zwiększenie liczby warsztatów psychologiczno-zawodowych.<br>2. Zwiększenie liczby form terapii.<br>3. Wprowadzenie innowacyjnych metod pracy.       | 1. Liczba godzin trwania warsztatów.<br>2. Liczba form terapii.<br>3. Ilość zakupionego sprzętu specjalistycznego.                                          | 1. Liczba ofert w skali półrocza.<br>2. Liczba specjalistów do całej kadry.<br>3. Liczba doposażonych pracowników do ogółu pracowników.                |
| Klienta               | 1. Wzrost umiejętności zawodowych uczestników.<br>2. Wzrost samooceny uczestników.<br>3. Wzrost satysfakcji uczestników.                               | 1. Liczba osób zatrudnionych na otwartym lub wspieranym rynku pracy.<br>2. Liczba aktywnie uczestniczących osób.<br>3. Liczba nabytych nowych umiejętności. | 1. Liczba uczestników przeszkolonych (aktywizowanych).<br>2. Liczba hospitalizowanych uczestników.<br>3. Liczba usamodzielniających się beneficjentów. |
| Rozwoju               | 1. Rozszerzenie profilu działalności.<br>2. Wzrost atrakcyjności firmy.<br>3. Podnoszenie kwalifikacji pracowników.                                    | 1. Liczba nowych pracowników.<br>2. Liczba zatrudnionych specjalistów.<br>3. Liczba szkoleń w roku.                                                         | 1. Liczba nowych profili działalności.<br>2. Liczba osób chętnych do udziału w zajęciach.<br>3. Liczba pracowników z nowymi kwalifikacjami.            |

Źródło: Baczyńska, Kwaśniewska, Pietras, Strączek, Wróblewski (2007).



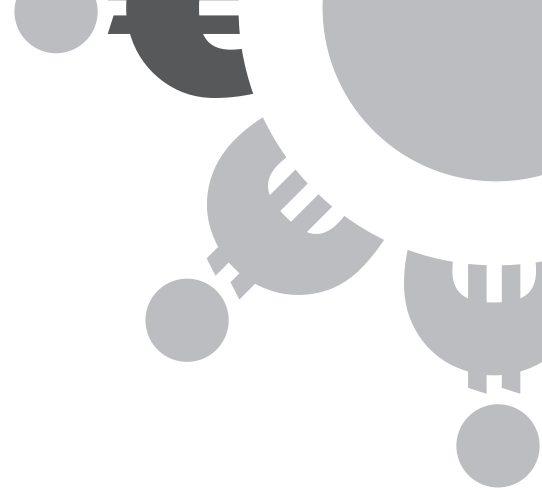
**Rysunek 7. Przykładowa mapa strategii dla Środowiskowego Domu Samopomocy**

Źródło: Opracowanie własne.

W praktyce organizacje ekonomii społecznej powinny wybrać w miarę proste rozwiązanie organizatorskie, które umożliwi im ujęcie strategii w sposób jednoznaczny dla każdego pracownika. W tym miejscu można zarekomendować właśnie mapę strategii jako przykład takiego narzędzia. Wybór metody planowania strategicznego, a następnie wdrożenia (!) może być procesem wtórnym. Istotne jest nie zatrzymywanie się na poziomie określenia strategii, przygotowania jej dokumentu, lecz dążenie do aktywnego wdrożenia i dalszego doskonalenia procesów związanych z zarządzaniem strategicznym. Bez tego ostatniego elementu planowanie zostanie tylko planowaniem, a to – patrząc przez pryzmat współczesnych warunków funkcjonowania organizacji – jest już w dzisiejszym świecie niewystarczające.

## Literatura

- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996
- Harmon P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. *A BPT Book Review*, Business Process Trends, September 2004
- Kaplan R. S., Norton D. P., *The Balanced Scorecard – measures that Drive Performance*, „Harvard Business Review” nr 1, 1992
- Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001
- Kaplan R. S., Norton D. P., *The strategy – focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press Boston 2001
- Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, wyd. 2, PWN, Warszawa 2002
- Kaplan R. S., Norton D. P., *The Strategy Map: guide to aligning intangible assets*, „Strategy and Leadership”, 2004
- McNerney D. J., *Compensation. The Link to Customer Satisfaction*, „HR Focus”, September 1998
- Pietrzak M., *Mapa strategii jako narzędzie wspierające proces opracowania Zrównoważonej Karty Wyników*, Benten, Warszawa, wrzesień 2003
- Schneiderman A. M., *Analog Devices: 1986-1992. The First Balanced Scorecard*, [http://www.schneiderman.com/Concepts/The\\_First\\_Balanced\\_Scorecard/BSC\\_INTRO\\_AND\\_CONTENTS.htm](http://www.schneiderman.com/Concepts/The_First_Balanced_Scorecard/BSC_INTRO_AND_CONTENTS.htm), 2004
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, wyd. 2, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996



**Adam Nalepka**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# **Zasady zarządzania w funkcjonowaniu podmiotów ekonomii społecznej**



# I. Organizacja jako przedmiot zarządzania

## I.1. Istota i funkcjonowanie organizacji

Każdy człowiek przez większość swego życia uczestniczy w różnych organizacjach<sup>1</sup> i ma do czynienia z nimi jako klient lub członek. Organizacje, do których należymy bądź z którymi się kontaktujemy, z jednej strony wyraźnie różnią się między sobą, z drugiej jednak można wskazać kilka ich podstawowych cech wspólnych.

W polskiej literaturze przedmiotu ugruntowane jest stwierdzenie, że „organizacja to całość, której składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” (Zieleniewski 1975, s. 274). Warunkiem trwania organizacji jest nie tylko realizacja założonych celów, ale i zdolność do zachęcania członków do dalszego uczestnictwa. Wymaga to uzupełnienia wyżej przedstawionej definicji organizacji o dodatkowe określenie, że organizacja to taka całość, która również przyczynia się do powodzenia swych części (Koźmiński, Obłój 1989, s. 18).

Do dalszych rozważań przyjęte zostanie określenie, że organizacja to uporządkowana, sztucznie stworzona całość społeczna, która poprzez koordynację działalności i zależności jej członków oraz zasobów rzeczowych przeprowadza planowe transakcje z otoczeniem, realizując cele założycieli oraz w pewnym zakresie jej uczestników.

Przyjmuje się, że organizacje są:

- tworami sztucznymi, celowo tworzonymi przez ludzi do realizacji określonych funkcji,
- systemami otwartymi, stale prowadzącymi wymianę materii, energii i informacji z otoczeniem,
- odpowiednio uporządkowanymi systemami społeczno-technicznymi, o hierarchicznej budowie.

Ze względu na realizowany cel wyróżnia się organizacje polityczne, gospodarcze, społeczne, rodzinne. Tutaj główna uwaga zostanie skierowana na organizacje gospodarcze, zwane przedsiębiorstwami. Zakładanie nowych przedsiębiorstw oraz podejmowanie nowych, udanych przedsięwzięć produkcyjno-usługowych zwane jest przedsiębiorczością. Przedsiębiorcą jest zatem osoba, która założyła nowe przedsiębiorstwo a następnie uzyskała sukces rynkowy. Działalność przedsiębiorcy zawierać winna co najmniej trzy elementy:

1. Motyw działania, którym może być dążenie do wykazania się, chęć sprawdzenia się, chęć zdobycia uznania społecznego itp.
2. Konkretny mechanizm działania, polegający na inwestowaniu posiadanych lub pożyczonych pieniędzy w określone przedsięwzięcie, mające przynieść wymierne korzyści finansowe.
3. Skłonność do ryzyka, związanego z niepewnością podejmowanych przedsięwzięć i koniecznością pokrycia ewentualnych strat z własnych zasobów finansowych.

Ostatecznym celem przedsiębiorcy jest pomnażanie zainwestowanego majątku a poprzez to stwarzanie możliwości dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Skuteczność inicjatyw przedsiębiorczych zależy nie tylko od przedsiębiorcy, ale również od charakteru otoczenia, w jakim przychodzi mu działać. Jako komponenty otoczenia są tu rozumiane regulacje prawne, infrastruktura finansowa, infrastruktura techniczna itp.

<sup>1</sup> Nazwa „organizacja” pochodzi od takich terminów, jak: łacińskie słowo *organella* – co oznacza wyspecjalizowaną część komórki biologicznej; łacińskie słowo *organisatio* – oznaczające całość w dzisiejszym rozumieniu systemu; greckie słowo *organikos* – wytworzony za pomocą narzędzia; greckie słowo *organon* – narzędzie, instrument, przyrząd.

Każda organizacja, aby funkcjonować, musi dysponować określonym majątkiem trwałym oraz środkami obrotowymi. Różna może być forma własności tych zasobów. Forma własności określa, kto inwestuje w działalność organizacji, kto czerpie z niej zyski, kto ponosi finansowe ryzyko (Bolesta-Kukułka 1993, s. 178). Forma własności w sposób istotny wpływa na sposób zarządzania organizacją i bardzo często determinuje sprawność jej funkcjonowania.

## I.2. Formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstw

Wytwarzanie produktów i świadczenie usług dokonuje się w przedsiębiorstwach, będących systemami zespalałymi osoby uczestniczące w procesie gospodarczym (właścicieli-przedsiębiorców, zarządzających i pracowników) oraz materialne czynniki produkcji (środki i przedmioty pracy). System prawny każdego państwa kreuje różne formy prowadzenia działalności gospodarczej, których zadaniem jest umożliwienie owego zespolenia stosownie do potrzeb danej działalności, przy jednoczesnej ochronie interesów państwa, otoczenia społeczno-gospodarczego oraz uczestniczących w przedsięwzięciu osób (Lichtarski 1997, s. 67). Formy te są wzorcami prawno-organizacyjnymi określającymi wymagania założycielskie, zasady zarządzania, podział władzy i odpowiedzialności. Dopuszczalny zakres różnorodności i swobody wyboru umożliwia dopasowanie formy organizacyjno-prawnej do przedmiotu i skali prowadzonej działalności gospodarczej oraz do dążeń i oczekiwań założycieli.

Wybór formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa następuje w momencie jego tworzenia, jednak w następnych fazach „cyklu życia” ulega ona zmianom. Są one najczęściej wywoływane rozwojem przedsiębiorstwa lub warunkami zewnętrznymi, dającymi lepsze szanse rozwoju dla przedsiębiorstw funkcjonujących w określonej formie organizacyjno-prawnej.

W polskiej praktyce gospodarczej stosowane są następujące formy organizacyjno-prawne:

- przedsiębiorstwa jednego właściciela, będącego osobą fizyczną (jednoosobowe),
- przedsiębiorstwa spółki,
- przedsiębiorstwa spółdzielnie,
- przedsiębiorstwa państwowe.

Najpowszechniejszą formą działalności gospodarczej w Polsce są przedsiębiorstwa jednego właściciela, będącego osobą fizyczną, zatrudniające dowolną liczbę pracowników. Podstawą prawną tworzenia i funkcjonowania takich przedsiębiorstw jest ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2004 r., Nr 173, poz. 1807) oraz przepisy Kodeksu cywilnego. Przedsiębiorstwo jednoosobowe jest prowadzone i reprezentowane przez właściciela posiadającego pełnię kompetencji decyzyjnych oraz odpowiadającego w sposób wyłączny i bez ograniczeń za wszelkie zobowiązania swojej firmy zarówno majątkiem przedsiębiorstwa, jak i majątkiem osobistym. Utworzenie przedsiębiorstwa jednoosobowego nie wymaga spełnienia żadnych wymagań kapitałowych i w sensie prawnym wystarcza zgłoszenie faktu utworzenia przedsiębiorstwa do tzw. „ewidencji działalności gospodarczej”.

Przedsiębiorstwa spółki są zrzeszeniem osób lub kapitału celem prowadzenia wspólnego przedsiębiorstwa. Spośród wielu kryteriów klasyfikacji spółek, dla dalszych rozważań istotne będzie rozróżnienie:

- spółek cywilnych, których zasady tworzenia i funkcjonowania regulują artykuły 860-875 Kodeksu cywilnego,
- spółek handlowych, których zasady tworzenia i funkcjonowania reguluje ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2000 r., Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.).

Często stosowaną formą prowadzenia działalności gospodarczej jest spółka cywilna. Przez umowę spółki cywilnej wspólnicy zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego, w szczególności przez wniesienie wkładów. Wkład wspólnika polegać może na wniesieniu do spółki własności lub innych praw albo na świadczeniu usług. Spółka cywilna podlega wpisowi do ewidencji działalności gospodarczej. Cechą charakterystyczną spółki cywilnej jest odpowiedzialność jej wspólników za zobowiązania spółki. Każdy wspólnik odpowiada za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem, bez ograniczenia, razem z pozostałymi wspólnikami oraz ze spółką. Ich odpowiedzialność jest solidarna.

Nowy Kodeks spółek handlowych w sposób całościowy reguluje problemy tworzenia, organizacji i funkcjonowania, jak również rozwiązywania, łączenia, podziału i przekształcania wszystkich spółek handlowych. Wyróżnia on sześć typów spółek handlowych:

1. Spółka jawna jest spółką osobową, prowadzącą przedsiębiorstwo pod własną firmą. Każdy ze wspólników odpowiada za zobowiązania spółki bez ograniczeń całym swym majątkiem z pozostałymi wspólnikami. Każdy wspólnik spółki jawnej jest uprawniony i zobowiązany do prowadzenia spraw spółki oraz w takim zakresie do reprezentacji spółki na zewnątrz.

2. Spółka partnerska jest nowym typem spółki osobowej, grupującej przedstawicieli wolnych zawodów. Jest ona pomyślana jako forma prowadzenia działalności przez ściśle określone osoby, posiadające odpowiednie wykształcenie i kwalifikacje zawodowe. Cechą charakterystyczną spółki partnerskiej jest odpowiedzialność partnera wyłącznie za własne działania w spółce oraz za działania pracowników – nie partnerów – wykonujących pod jego nadzorem określone prace w spółce. Partner nie ponosi więc odpowiedzialności za zobowiązania spółki powstałe w związku z wykonywaniem przez pozostałych partnerów wolnego zawodu w spółce, jak również za zobowiązania spółki, będące następstwem działań lub zaniechań osób zatrudnionych przez spółkę na podstawie umowy o pracę lub innego stosunku prawnego, które podlegały kierownictwu innego partnera przy świadczeniu usług w zakresie przedmiotu działalności spółki (Snowacka-Malec 2001).

3. Spółka komandytowa jest spółką, w której przynajmniej jeden wspólnik (tzw. komplementariusz) odpowiada za zobowiązania bez ograniczenia, a odpowiedzialność innego (tzw. komandytariusza) jest ograniczona. Wykorzystanie spółki komandytowej w obecnych realiach gospodarczych jest rzadkie.

4. Spółka komandytowo-akcyjna jest spółką osobową wprowadzoną z myślą o ochronie przedsiębiorców, którzy zamierzają dokapitalizować swoje przedsiębiorstwo poprzez emisję akcji. Spółka ta zawiera nie tylko elementy spółki jawnej, ale także spółki akcyjnej. W miejsce komandytariusza wstępuje akcjonariusz, o zbliżonym do komandytariusza statusie, na którego udziały są ustanawiane akcje spółki. Z tego względu akcjonariusz nie odpowiada za zobowiązania spółki majątkiem osobistym, a jedynie wkładem wniesionym do spółki za objęte akcje.

5. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest spółką kapitałową i może być utworzona przez jedną lub więcej osób w każdym celu, prawnie dopuszczalnym. Wspólnicy nie odpowiadają za zobowiązania spółki, są jedynie zobowiązani do świadczeń określonych w umowie spółki.

6. Spółka akcyjna, może być zawiązana przez jedną lub więcej osób, ale nie może być ona zawiązana wyłącznie przez jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Podstawą działania spółki akcyjnej jest statut sporządzony w formie aktu notarialnego, a podpisujące go osoby są założycielami spółki. Akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki, są jedynie zobligowani do określonych w statucie świadczeń.

Wyżej wymienione spółki, ze względu na charakter, powszechnie dzieli się na spółki:

- osobowe, do których zalicza się spółki: jawną, partnerską, komandytową, komandytowo-akcyjną,
- kapitałowe, do których zalicza się spółki: z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjną.

Przedsiębiorstwo-spółdzielnia; spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem o nieograniczonej liczbie członków, zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, prowadzącym działalność gospodarczą w celu zaspokojenia potrzeb swoich członków (Lichtarski 1997, s. 76). Spółdzielnię od spółki odróżniają następujące rozwiązania:

- zmienność składu osobowego, która powoduje płynność funduszu udziałowego,
- głównym celem działania jest zaspokajanie potrzeb członków spółdzielni, wobec czego prowadzenie działalności gospodarczej jest środkiem,
- realizowana jest zasada demokracji w zarządzaniu, oznaczająca, że każdy członek ma jednakowe prawo głosu, bez względu na liczbę posiadanych udziałów.

Spora część spółdzielni w Polsce powstała i funkcjonowała jako okaleczona przez stosunki gospodarcze w PRL, zastępcza forma prywatnych spółek handlowych, prowadzących działalność gospodarczą nastawioną głównie na zysk. Aktualnie dopuszczalne formy organizacyjno-prawne działalności gospodarczej w Polsce czynią spółdzielnie nieatrakcyjnym podmiotem gospodarczym.

Przedsiębiorstwo państwowe – jego forma organizacyjno-prawna ukształtowana została przez dwa akty prawne:

- ustawę z 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych (tekst jednolity, Dz.U. z 1991 r., Nr 18, poz. 80),
- ustawę z 25 września 1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego (Dz.U. z 1981 r., Nr 24, poz. 123).

Ta forma organizacyjno-prawna prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce na skutek procesów prywatyzacyjnych ma charakter zanikający.

Przedsiębiorca staje przed problemem wyboru odpowiedniej formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa w momencie:

- podejmowania działalności gospodarczej,
- w różnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa, bowiem wzrost przedsiębiorstwa może powodować nieefektywność funkcjonowania w ramach formy wybranej przy jego utworzeniu.

Za podstawowe kryteria wyboru adekwatnej formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa najczęściej uważa się (Lichtarski 1997, s. 77):

- wymagania założycielskie,
- zakres odpowiedzialności majątkowej i ryzyka kapitałowego,
- możliwości finansowania działalności,
- łatwość kierowania i kontroli działalności,

- obciążenia podatkowe,
- problem dziedziczenia,
- zakres możliwości upływniania udziałów.

Wielość form organizacyjno-prawnych prowadzenia działalności gospodarczej oraz kryteriów ich wyboru sprawia, że przedsiębiorca staje przed trudnym i złożonym problemem decyzyjnym. W praktyce decyzja podejmowana jest na podstawie intuicji i wycinkowej obserwacji otoczenia, co czyni ją często nieoptymalną. Aby podjąć właściwą decyzję należy korzystać przy jej podejmowaniu z odpowiednich metod, wśród których na szczególne podkreślenie zasługują metody oceny wielokryterialnej.

## 2. Istota procesu zarządzania

### 2.1. Pojęcie zarządzania

Pojawienie się zarządzania jako odrębnego procesu pracy stało się punktem zwrotnym w historii. Zarządzanie jest i pozostanie podstawową i dominującą instytucją w nowoczesnej gospodarce, jest nierozzerwalnie wpisane w jej istotę.

Zdaniem Petera F. Druckera, jednego z najwybitniejszych specjalistów od zarządzania, kompetencje, rzetelność i wydajność zarządzania zadecydują o przyszłości wolnego świata, przy jednoczesnych stałych i coraz większych stawianych mu wymaganiach (Drucker 1976). Trudno się z tym nie zgodzić, bowiem powstanie i rozwój naszej cywilizacji byłby nie- możliwy bez zarządzania. Chociaż ludzkość ma do czynienia z zarządzaniem od bardzo dawna, to jednak stało się ono niezwykle ważne na początku rewolucji przemysłowej.

Zarządzanie w powszechnym odczuciu polega na podejmowaniu decyzji, które w największym stopniu przyczynią się do osiągnięcia sukcesu. Istotą zarządzania jest więc dokonywanie nielosowego wyboru spośród możliwych wariantów działania.

Powszechnie zarządzanie definiuje się jako formę praktycznej działalności, w której podstawowe znaczenie ma proces podejmowania decyzji dotyczących jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich w celu realizacji założonych zadań, zapewniających stały rozwój firmy (Haber 1993).

Podobny punkt widzenia prezentuje Ricky W. Griffin, który z pojęciem zarządzania wiąże „(...) zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (Griffin 1996), jak i Lester R. Bittel, który uważa że jest to „(...) proces uzyskiwania, rozmieszczania i stosowania szeregu różnorodnych zasobów dla wsparcia organizacji” (Bittel 1994). Zarządzanie często określa się też jako sztukę i wiedzę o tym, jak zapewnić wykonanie przez innych pracy zgodnie z celami zarządzającego (Gallagher 1992). Pojęcia „zarządzanie” i „kierowanie” często są stosowane jako synonimy.

Wyróżnia się dwa podstawowe podejścia do wyjaśniania pojęcia „zarządzanie”: podejście funkcjonalne i instytucjonalne (Steinmann, Schreyögg 1992). W ujęciu funkcjonalnym zarządzanie to ogół kierowniczych zadań, które muszą być wykonywane podczas funkcjonowania systemów opartych na podziale pracy. Chodzi tutaj więc o określony zbiór zadań, które muszą być wykonane, jeżeli organizacja zamierza osiągnąć założone przez siebie cele.

W ujęciu instytucjonalnym wyjaśnianie zarządzania koncentruje się na stanowiskach w hierarchii przedsiębiorstwa, które realizują określone funkcje zarządzania, a więc na osobach, którym przydzielono zadania kierownicze.

### 2.2. Funkcje zarządzania

W ujęciu funkcjonalnym uwaga koncentruje się na funkcjach zarządzania. Do podstawowych funkcji zarządzania należą:

1. Planowanie.
2. Organizowanie.

3. Motywowanie (pobudzanie).
4. Kontrola.

Te cztery funkcje to istota procesu zarządzania. Funkcje zarządzania można zdefiniować jako swoistego rodzaju działania realizowane przez organ kierowniczy danego systemu, odniesione do określonego obiektu (Martyniak 1986). Konkretyzacja tych działań powinna być przeprowadzona zarówno ze względu na obiekt, czyli na to czym się zarządza, jak i ze względu na zakres swobody decyzyjnej w ustalaniu celu działania i jego ewentualnej korekty.

Za twórcę teorii zarządzania, wyróżniającą układ funkcji zarządzania zawierający przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie przyjmuje się Henri Fayola, francuskiego przemysłowca i uczonego (Fayol 1947). Koncepcja Fayola razem z innymi podobnymi koncepcjami wykreowały klasyczny kanon funkcji zarządzania, zawierający:

- planowanie,
- organizowanie,
- zatrudnianie,
- motywowanie,
- kontrolę.

Te funkcje zarządzania można wyjaśnić następująco (Haber 1993):

1. Planowanie – jest istotnym dla określenia i realizacji celów procesem ustalania kierunków działania. Występuje w takich formach, jak: misja, strategia, polityka, procedura, program, budżet. Jego specyficzną formę stanowi biznesplan, którego opracowanie jest szczególnie ważne dla kogoś, kto tworzy firmę nie posiadając wystarczającej gotówki. Ma on na celu określenie sposobów pozyskania wspólników, inwestorów czy kredytów bankowych. Planowanie może posiadać charakter: długookresowy, średniookresowy, krótkookresowy. Wyznacza się w ten sposób normy czasowe, według których ma nastąpić wykonanie zadania i realizacja założonego celu. W małej firmie planowanie zadań związane jest z określeniem „kto, w jaki sposób, w jakim terminie i za ile ma wykonać zleconą pracę”.

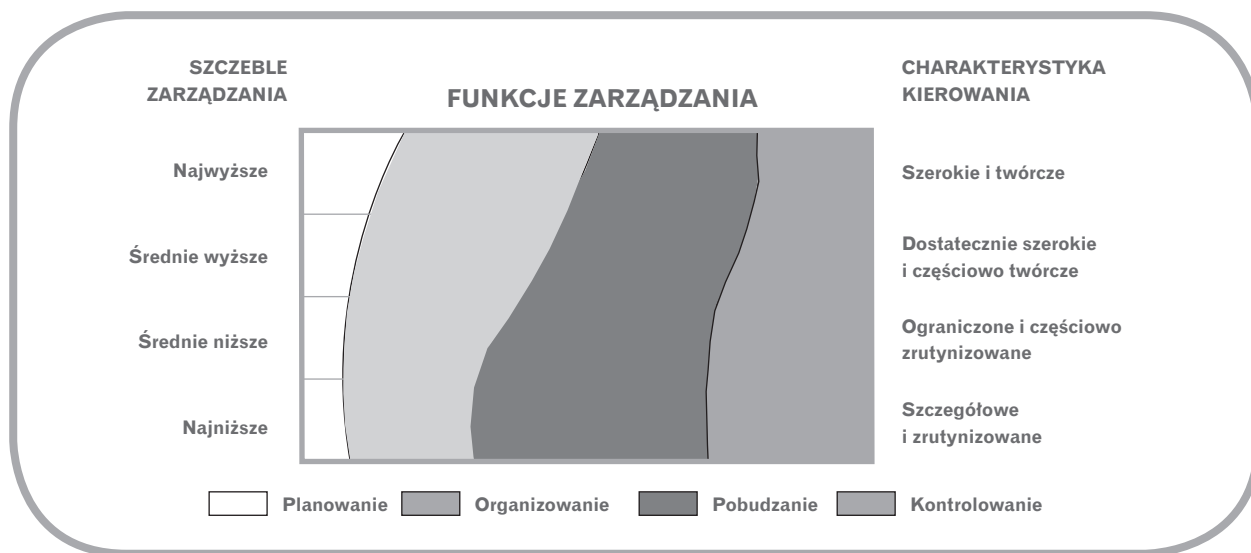
2. Organizowanie – przejawia się w sprawnym, racjonalnym i efektywnym wykonaniu zadania – celu, przy pełnym wykorzystaniu posiadanych zasobów. Organizowanie można również odnieść do procesu zakładania firmy (tworzenie formalnej struktury: hierarchii, podziału zadań, kanałów komunikacji, systemów motywacyjnych itp.). W sferze wykonawczej dzięki organizacji następuje pełne zabezpieczenie wykonania zadania – polecenia służbowego w materiały, narzędzia, maszyny czy dodatkowe zespoły pracownicze o określonych specjalnościach. Wskaźnikiem organizacji jest rytmiczność pracy i okres wykonania założonego celu.

3. Zatrudnianie – oznacza dobór pracowników pod kątem wymagań funkcjonowania przedsiębiorstwa. Postulatem jest tu zasada: „właściwy człowiek na właściwym miejscu”. Celowi temu służą takie działania, jak: poradnictwo, selekcja, szkolenie, oceny i awanse, dzięki którym firma może pozyskać pracowników o najwyższych umiejętnościach i specjalistycznych sprawnościach. Czynnikiem optymalizującym dobór pracowników jest konkurencja na lokalnym rynku pracy, uzależniona od wskaźnika bezrobocia. W ramach kierowania określa się także termin wykonania zadania oraz wysokość wynagrodzenia. Od sposobu i technik kierowania zależą postawy pracownicze, a więc negacja, bierność lub aktywność.

4. Motywowanie – stanowi formę bezpośredniego oddziaływania przedsiębiorcy, menedżera, szefa na podległego pracownika w kierunku wykonywania zadania wynikającego z założonych celów. Polega na stosowaniu zróżnicowanych form zachęcania pracownika do jak najlepszego wykonania postawionego przed nim zadania. Z reguły motywacja uzależniona jest od ważności i terminowości zleconej pracy. Zachęcanie wymaga znajomości cech osobowych podległych pracowników i – gdy jest właściwie stosowane – kształtuje w nich poczucie zadowolenia i zwiększa gotowość do wykonywania zadań.

5. Kontrolowanie – polega na sprawdzaniu wykonania zleconej pracownikowi pracy – tak od strony ilościowej, jak i jakościowej. Jest to ostatni etap realizacji zaplanowanego zadania, polegający na porównaniu założonego celu z efektem pracy – i wyciągnięciu z tego porównania wniosków na przyszłość. Od strony technicznej sprowadza się to do ustalenia norm (standardów), oceny osiągnięć (rezultatów) i korekty wypaczeń. W procesie kontroli ważną rolę odgrywa umiejętność dokładnego rozdzielenia warunków obiektywnych od subiektywnych, ograniczających lub uniemożliwiających pracownikowi właściwe wykonanie powierzonego zadania.

Zauważa się pewną płynność klasyfikacji funkcji zarządzania. Liczba i rodzaj występujących funkcji uzależniona jest od konkretnych warunków, w jakich dany proces zarządzania przebiega. Zauważyć można pewne zróżnicowane nasilenia poszczególnych funkcji w zależności od szczebla zarządzania (Czermiński, Trzcieniecki 1974). Obrazuje to wykres Geralda Terry'ego (rys. 1).



**Rysunek 1. Szczebłowy rozkład funkcji zarządzania**

Źródło: Czermiński, Trzcieniecki (1974).

Nasilenie poszczególnych funkcji na określonych szczeblach zarządzania ma charakter relatywny i mogą one występować w zmiennym układzie. Zależy to przede wszystkim od konkretnego systemu zarządzania. Wszystkie funkcje zarządzania są wzajemnie uzależnione. Każda z wymienionych funkcji jest integralną częścią procesu zarządzania. Proces ten nie będzie sprawnie przebiegał, jeżeli choć jeden z tych elementów zawiedzie.

## 2.3. System zarządzania

W ujęciu instytucjonalnym uwaga koncentruje się na systemie zarządzania, który stanowi hierarchiczną nadbudowę układu wykonawczego i złożony jest ze stanowisk kierowniczych, kolegialnych organów decyzyjnych oraz wyspecjalizowanych komórek i stanowisk organizacyjnych, których działanie skupia się wokół rozpoznawania i rozwiązywania zadań kierowniczych. Charakteryzując istotę systemu zarządzania można wskazać na następujące cechy (Nalepka 1990):

- podstawowym zadaniem systemu zarządzania jest podnoszenie sprawności funkcjonowania układu wykonawczego, poprzez rozpoznawanie i rozwiązywanie problemów pojawiających się w układzie wykonawczym oraz w otoczeniu systemu wytwórczego,
- spełnia funkcje planowania, organizowania, decydowania zatrudniania, motywowania i kontroli,
- stanowi kompleksowy organ, składający się ze stanowisk kierowniczych oraz ze stanowisk funkcjonalnych, zgromadzonych w zespołach pracowniczych,
- ma określony zakres uprawnień decyzyjnych ze względu na podporządkowane mu obiekty zarządzania; uprawnienia te związane są ze swobodą podejmowania decyzji,
- nie wytwarza nowych wartości, ale dzięki specyficznym oddziaływaniom na układ wykonawczy powoduje wzrost ilości i jakości wytwarzanych przez niego produktów.

Zarządzanie może więc być rozumiane z jednej strony funkcjonalnie – jako kompleks zadań, które muszą być zrealizowane w celu kierowania systemem, z drugiej zaś instytucjonalnie – jako stanowiska w hierarchii organizacyjnej, którym powierzono uprawnienia do rozwiązywania zadań kierowniczych i wydawania poleceń podwładnym.

## 3. Organizacja pracy kierowniczej

### 3.1. Istota i cechy pracy kierowniczej

Kierowanie jest szczególnym procesem, który powstał na pewnym etapie społecznego podziału pracy i polega na spełnianiu określonych czynności, które mają zapewnić sprawne, zgodne z celem, funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Kierownik nie umiejący poprawnie zorganizować swojej własnej pracy wpływa dezorganizująco na pracę swoich podwładnych, doprowadzając w skrajnym przypadku do zupełnego załamania sprawności całego przedsiębiorstwa. Wskazać można pewne ogólne zasady pozwalające formułować szczegółowe postulaty co do organizacji pracy kierowniczej:

- główne zadania kierowników polegają na planowaniu, organizowaniu, pobudzaniu i kontrolowaniu działań podległych osób,
- pracę kierowniczą cechują cykle otwarte, co oznacza, że nie ma ona ani jasno określonego początku, ani jednoznacznego końca. Charakteryzuje się ona rozwiązywaniem „trwałych problemów”, tzn. takich, których zasadniczo nie da się rozwiązać, gdyż dynamiczne otoczenie ciągle je aktywizuje, choć w różnorodnych formach,
- praca ta ma twórczy charakter związany z rozwiązywaniem niepowtarzalnych problemów,
- znaczny udział wśród zadań kierownika mają czynności o charakterze mediacyjnym; większość prac badawczych podkreśla, że istotna część pracy kierownika jest realizowana w kontakcie i przez kontakt z ludźmi,
- cechuje ją duża liczba pojedynczych czynności, rozmów ad hoc, nieplanowanych wizyt, stałe „przeskakiwanie z tematu na temat” od spraw drobnych, codziennych do decyzji strategicznych,
- charakteryzuje się złożonością i niepewnością; problemy, jakie kierownik musi rozwiązywać są trudne do strukturalizacji i często pojawiają się w postaci uprzednio nieznannej,
- jest wykonywana w warunkach „presji czasu”; często musi zapaść decyzja, na długo przed zebraniem wszystkich niezbędnych informacji.

W rzeczywistości kierownicy zmuszeni są pracować w bardzo dużym tempie i ich czynności odznaczają się krótkim czasem trwania, różnorodnością, nieciągłością i są zorientowane na działanie (Bieniok 1996, s. 167). Wykonują też oni również czynności wykonawcze.

Przedstawiona charakterystyka pracy kierowniczej wskazuje, że kierownicy są nie tylko inicjatorami, ale również są zależni od presji zewnętrznych, a ich pole działania jest wyznaczone przez trzy elementy składowe:

1. Przymus działania, dotyczący tych czynności, które należą do wyraźnie określonych obowiązków na danym stanowisku.
2. Restrykcje; są to ograniczenia, którym podlega w swojej pracy kierownik. Mogą one pochodzić od wewnątrz lub z zewnątrz.
3. Własna twórczość, obejmująca ten zakres, w którym działania mogą być kształtowane swobodnie, gdzie kierownik nadaje swej pracy własne piętno.

Zadania kierownika składają się z tych trzech elementów składowych, a ich struktura zmienia się w zależności od typu organizacji oraz od szerebła w hierarchii. Często spotkać można poglądy, że zadania kierowników wyższych szczebli charakteryzują się szczególnie dużym zakresem pracy twórczej a małym zakresem działań przymusowych. Jednak przeprowadzone badania nie zawsze to potwierdzają (Steinmann, Schreyögg 1992, s. 24).

Każdy kierownik, niezależnie od poziomu w hierarchii, spełnia zadania odnoszące się do:

- realizacji celu przedsiębiorstwa jako całości,
- tworzenia i konsolidacji zespołu, który te cele realizuje,
- zapewniania rozwoju poszczególnych członków zespołu.

Wskazane powyżej zadania kierowników mają charakter komplementarny i każdy kierownik, aby osiągnąć sukces, musi jednakową uwagę zwracać na nie wszystkie. Cechą charakterystyczną pracy kierownika jest jej bogata treść, podczas gdy powszechnie podkreśla się tylko jeden jej aspekt, sprowadzany do roli reprezentacyjnej.

Praca kierownika jest więc bardzo skomplikowana i trudna, a tymczasem bardzo często wykonuje on ją w ten sam sposób, jak przed stuleciem – stosując podobne procedury, wykorzystując zdroworozsądkowe metody dokonywania oceny sytuacji i intuicję (Mintzberg 1992). Jest to przyczyną wielu słabości w realizacji przypisanych mu zadań.

## 3.2. Symptomy złej organizacji pracy kierownika

Podstawowym symptomem wadliwej organizacji pracy kierownika jest praca w wymiarze dłuższym niż osiem godzin. Kierownicy przedłużają swój ośmiogodzinny czas pracy ponieważ nie mogą uporać się z pracą, którą winni wykonywać. Często zmuszeni są do „zabierania pracy do domu”. Częstą przyczyną wydłużania czasu pracy jest również przyjęty styl kierowania, mający wykazać pracowitość kierownika i oddanie sprawom przedsiębiorstwa.

Kolejnym symptomem złej organizacji pracy kierownika jest osobiste wykonywanie czynności prostych, które mogłyby być realizowane przez podwładnych. Przestanką tego błędu jest ograniczony zakres delegowania rutynowych czynności na podwładnych.

Niedostateczne informowanie podwładnych, niejasne i niejednoznaczne zlecenia i instrukcje są przyczyną dalszych a możliwych do uniknięcia strat czasu.

Kierownicy przyczyny złej organizacji swej pracy najchętniej umiejscawiają poza przedsiębiorstwem, powołują się na „trudności obiektywne”. Natomiast źródła te występują zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim, w środowisku.

Do wewnętrznych (subiektywnych) przyczyn niesprawności w organizacji pracy kierowniczej zalicza się (Bugiel 1987, s. 169 i nast.):

1. Centralistyczny styl pracy; przejawia się to chęcią osobistego wykonywania czynności, które z powodzeniem mogą być wykonywane przez podległych pracowników. Kierownik – w imię „trzymania ręki na pulsie” – chce wiedzieć o wszystkim co dzieje się w przedsiębiorstwie i o wszystkim decydować. Kierownicy winni pamiętać, że ich rolą jest zlecanie podwładnym czynności do wykonania, których realizację winni jedynie nadzorować. Centralistyczny styl pracy wynika jednak czasami z przyczyn obiektywnych, do których m.in. można zaliczyć:
  - brak sprawnych podwładnych, zdolnych do rozwiązywania przekazywanych przez kierownika zadań,
  - brak zaufania do podwładnych i obawa przed niewłaściwym wykorzystaniem delegowanych kompetencji.
2. Odkładanie sprawy na następny dzień i dopuszczanie w związku z tym do gromadzenia się spraw, które nie są załatwione.
3. Połowiczne wykonywanie zadań, co jest najczęściej konsekwencją braku odpowiedniego przygotowania i zaplanowania realizacji.
4. Realizowanie równocześnie wielu zadań, co zmusza kierownika do koncentrowania uwagi raz na jednym raz na innym problemie.
5. Przekonanie, że wie się wszystko najlepiej, sprawia, że kierownicy podejmują się zadań w obcych im dziedzinach, gdzie specjaliści mogliby je wykonać szybciej, lepiej i taniej.
6. Pretensje do pełnej kompetencji, będące wynikiem nieprecyzyjnego rozgraniczenia obowiązków i uprawnień oraz wadliwej konstrukcji hierarchii władzy.
7. Przerzucanie winy na innych, gdy realizacja podjętego przez kierownika zadania kończy się niepowodzeniem.
8. Brak umiejętności i nawyku planowania swojej pracy; zmusza to kierownika do częstego kontaktowania się z podwładnymi, nagłego zwoływania narad, stwarza to w przedsiębiorstwie atmosferę niepewności i nerwowości oraz uniemożliwia planowanie swych czynności przez podwładnych.

Na organizację pracy kierownika mogą również wywierać wpływ czynniki zewnętrzne. Do zewnętrznych przyczyn złej organizacji pracy kierowniczej można zaliczyć:

- dysproporcję między zakresem uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności,
- nadmierną formalizację zarządzania,
- bezplanowość pracy zewnętrznych ośrodków dyspozycyjnych (kierowników szczebla wyższego).

Wyeliminowanie ujemnego wpływu tych czynników na organizację pracy kierownika przekracza często jego możliwości, ale uświadomienie ich wpływu ma ważne znaczenie.

### 3.3. Kierunki i zasady doskonalenia organizacji pracy kierownika

Przy proponowaniu zmian w organizacji pracy kierownika należy pamiętać, że na jej prawidłowy przebieg ma wpływ nie tylko osobowość kierownika, ale również warunki, w jakich on pracuje. Chcąc więc uczynić pracę kierowników sprawniejszą należy pamiętać o zabezpieczeniu im takich warunków pracy, w których mogliby bez specjalnych wysiłków dokonywać korekt w dotychczasowym trybie pracy.

Mając na uwadze, że znaczną część nieprawidłowości w przebiegu pracy kierowniczej można usunąć bez zasadniczych zmian w warunkach pracy, w dalszych rozważaniach zostaną przede wszystkim omówione zasady usprawniania trybu pracy.

Podstawowym mankamentem w pracy kierowniczej jest przedłużanie czasu pracy poza ośmiogodzinny, nominalny czas pracy. Prowadzi to do przemęczenia i bardzo ujemnie wpływa na kreatywność. Pierwszym więc sposobem usprawnienia pracy kierownika będzie analiza wszystkich czynności wykonywanych przez kierownika i zadanie przy każdej pytania „czy dana czynność jest na tyle ważna dla przedsiębiorstwa, że musi być wykonywana przez kierownika?”.

Analiza taka pozwoli wskazać czynności, które bez istotnej przyczyny są realizowane przez kierownika, a mogą być bez szkody przekazane podległym pracownikom. Pozostałe ważne zadania stanowią „czynności organiczne stanowiska kierowniczego”, które winne być wykonywane przez kierownika osobiście. Do czynności organicznych wykonywanych przez najwyższy szczebel kierowniczy można zaliczyć, np.:

- formułowanie celów i sposobów ich osiągnięcia,
- informowanie załogi o celach i oczekiwaniach jednostki nadrzędnej, lub kierownika wyższego szczebla,
- decydowanie o proporcjach rozdziału środków deficytowych między poszczególne komórki organizacyjne,
- wytyczanie zasadniczych kierunków rozwoju oraz określanie zasad funkcjonowania poszczególnych jednostek organizacyjnych,
- rozstrzyganie ważniejszych konfliktów wewnątrzorganizacyjnych.

Drugim środkiem racjonalizacji organizacji pracy własnej kierownika jest planowanie pracy. Kierownicy rzadko planują; po prostu reagują na nawał pracy (Beniok 1996, s. 169). Zawsze znajdują się pomiędzy tym, co można by było zrobić a tym, co trzeba koniecznie zrobić. Coraz trudniej kierownikowi jest zapamiętać wszystkie polecenia, terminy płatności i inne sprawy. Wszystko to powinno zachęcać kierownika do wprowadzania elementów planowania własnej pracy, a więc do sporządzania list spraw do załatwienia, ustalania ich priorytetów i wyznaczania terminów kontroli.

Ma to zasadnicze znaczenie, ponieważ pozwala utrzymać odpowiednie proporcje między pracą koncepcyjną a wykonawczą oraz przestrzegać zasady higieny pracy umysłowej. W przypadku pojawienia się pracy koncepcyjnej w szerszym niż normalnie zakresie, kierownik może część mniej ważnych zadań o charakterze rutynowym (powtarzalnym) delegować na swoich podwładnych. Pozwoli to wykonać wszystkie zadania bez potrzeby przekraczania nominalnego czasu pracy. Postulując zasadę planowania pracy, należy mieć na uwadze różnorodność i nierytmiczność zadań kierowniczych, co utrudnia planowanie pracy kierownika.

Przystępując do opracowania planu pracy własnej, kierownik musi dokonać analizy wszystkich wykonywanych przez siebie czynności i z punktu widzenia podatności na planowanie podzielić je na:

- czynności stałe, regularne,
- czynności sporadyczne, przewidywane.

Szeregu czynności kierownika nie można zaplanować. Nie umniejsza to jednak w niczym znaczenia planowania pracy własnej. Plan bowiem stanowi drogowskaz dla kierownika, który pozwala, mimo konieczności wykonania czynności niezaplanowanych, po ich ukończeniu, powrócić do właściwej, wcześniej zaplanowanej czynności.

Warunkiem poprawności planowania pracy własnej jest systematyczne sporządzanie kilku planów, obejmujących czynności do wykonania w różnych okresach czasu, a więc planów: dziennych, tygodniowych, miesięcznych, kwartalnych. Równocześnie sporządzanie planów o zróżnicowanych horyzontach czasowych zapewnia ciągłość planowania. Poszczególni kierownicy, w zależności od szczebla hierarchii, winni różną ilość czasu poświęcić na rozwiązywanie zagadnień dotyczących przyszłości zakładu.

Źródłem sukcesów i niepowodzeń kierownika, oprócz umiejętności planowania i organizowania przebiegu pracy własnej, jest umiejętność pracy z zespołem (Kwiatkowski 1993).

## 4. Style zarządzania

### 4.1. Istota stylu kierowania

Skuteczność kierowania uwarunkowana jest wieloma czynnikami, wśród których ważną pozycję zajmuje stosowany przez przełożonego styl kierowania. Pojęcie „styl kierowania”, pomimo że jest powszechnie wykorzystywane, nie znalazło dotąd jednoznacznej definicji. Tu pod pojęciem styl kierowania rozumiemy utrwalony sposób oddziaływania kierownika na podwładnych, tak aby zachowywali się oni zgodnie z jego wolą<sup>2</sup>. Określony styl zarządzania jest realizowany w trakcie bezpośrednich kontaktów przełożonego z podwładnymi. W trakcie tych kontaktów przełożony w określony sposób formułuje i przekazuje zadania podwładnym, ustala stopień i zakres udziału podwładnych w podejmowaniu decyzji, ocenia podwładnych i dobiera odpowiednie sposoby kontroli, nagradzania i sankcjonowania podwładnych. Z takiego rozumienia stylu kierowania można wyprowadzić następujące wnioski:

- jest on odnoszony zawsze do układu „przełożony-podwładny”,
- jest on związany z nierównym podziałem uprawnień; tylko kierujący mają władzę a podwładni są zobowiązani do jej respektowania,
- podwładni okazują przyzwolenie do sprawowania nad nimi władzy,
- skuteczność przełożonego uwarunkowana jest czynnikami tkwiącymi po stronie: przełożonego, podwładnych oraz sytuacji organizacyjnej.

Problem efektywności różnych sposobów oddziaływania przełożonych na podwładnych nurtuje teoretyków i praktyków organizacji od dawna. Na początku lat trzydziestych XX w. Kurt Lewin wykazał wpływ sposobu zachowania się przełożonych na klimat społeczny grupy oraz na zachowania poszczególnych jej członków.

W latach 40. Ronald Lippitt i Ralph K. White przeprowadzili badania dotyczące efektywności różnych typów oddziaływania na podwładnych. Obiektem badania były cztery pięcioosobowe grupy dziesięciolatków, kierowane przez osoby dorosłe. Eksperyment polegał na stosowaniu w każdej z grup różnych sposobów oddziaływania w czasie zajęć praktycznych w godzinach pozalekcyjnych:

- kierujący narzucał grupie podział pracy i sposoby jej wykonania oraz ograniczał informacje co do całokształtu realizowanego przedsięwzięcia; wówczas uczestnicy, chociaż na ogół stosowali się do otrzymywanych poleceń, wykazywali małe zainteresowanie pracą, w grupie pojawiały się przejawy niezadowolenia graniczące z agresją,
- kierujący pozostawiał grupie znaczną swobodę wyboru przedmiotu zajęć, podziału zadań i sposobów ich realizacji; wtedy atmosfera pracy ulegała znacznej poprawie; uczestnicy nie porzucali pracy podczas nieobecności prowadzącego zajęcia, więcej było dyskusji i pomysłowości w rozwiązywaniu zadań,
- kierujący pozostawiał grupie całkowitą swobodę, zachowywał postawę bierną wobec poczynąń chłopców, nie przejawiał żadnego zainteresowania przebiegiem pracy; powodowało to dezorganizację, liczne nieporozumienia i sprzeczki; rezultaty pracy były znacznie gorsze niż w poprzednich przypadkach.

Te klasyczne już dzisiaj badania, choć przeprowadzone wśród dzieci, znakomicie ilustrują efektywność kierowania przy zastosowaniu kolejno stylów:

- autokratycznego,
- demokratycznego,
- nie ingerującego, tzw. stylu *laissez-faire*.

<sup>2</sup> Encyklopedia organizacji definiuje styl zarządzania jako „(...) całokształt sposobów oddziaływania na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełniania ról organizacyjnych”. Trzeba tu również zaznaczyć iż pojęcia „styl kierowania” i „styl zarządzania” używane są zamiennie.

## 4.2. Charakterystyka podstawowych stylów kierowania

Poniżej przedstawione zostanie charakterystyka podstawowych typów stylów kierowania (Martyniak 1979, s. 122-123).

Kierownik-autokrata wyznaje zasadę, iż świat dzieli się na tych, którzy podejmują decyzję, i tych, którzy obowiązani są te decyzje wykonywać. Tę pierwszą grupę ludzi reprezentuje wyłącznie on, grupę drugą – wszyscy jego podwładni. Koncentruje więc w swym ręku wszystkie decyzje co do przebiegu pracy w podległym sobie zespole i nie pozostawia swoim podwładnym żadnej swobody działania. Pragnie znać najdrobniejsze szczegóły związane z pracą swego personelu. Niechętnie przyjmuje przejawy inicjatywy ze strony podwładnych. Preferuje oddziaływanie za pomocą kar niż nagród. Sprawuje rządy „twardej ręki”.

Kierownik-demokrata stanowi przeciwieństwo kierownika-autokraty. Przed podjęciem decyzji zasięga opinii swych współpracowników. Pobudza do działania drogą przekonywania i dyskusji, a nie oschłego rozkazodawstwa. Rozstrzyganie spraw szczegółowych, związanych z wykonywaniem zadań, pozostawia podwładnym. Podwładni mają względnie dużą swobodę działania i mogą wykonywać przydzielone zadania samodzielnie. Kierownik ten nie interesuje się szczegółowymi sprawami związanymi z przebiegiem pracy w normalnych warunkach, przejawia natomiast zainteresowanie sprawami osobistymi personelu. Sprzyja inicjatywie i pomysłowości współpracowników. Wystuchuje krytyczne uwagi podwładnych i jest gotów zmienić, pod ich wpływem, sposób postępowania. Ten sposób postępowania wytwarza w zespole dobry klimat i silną więź współdziałania.

Kierownicy orientujący się na styl *laissez-faire* nie interesują się przebiegiem pracy i są zadowoleni, gdy podwładni z niczym się do nich nie zwracają.

Ciekawą koncepcją typologii stylów kierowania jest klasyfikacja opracowana przez Jamesa W. Reddina, oparta na trzech wymiarach zachowań kierowniczych: nastawienie na zadania, nastawienie na ludzi i nastawienie na efektywność.

Za punkt wyjścia Reddin przyjmuje cztery podstawowe style kierowania (Stabryła, Trzcieniecki 1986, s. 121-122):

1. Towarzyski.
2. Zintegrowany.
3. Separujący się.
4. Poświęcający się.

Żaden z nich nie przesądza o efektywności pracy kierownika. Nie zależy ona bowiem tylko od relacji między orientacją na zadania i orientacją na pracowników. Określony styl kierowania może być zastosowany adekwatnie lub nieadekwatnie do realiów, w których przyszło działać. W ten sposób Reddin ochodzi do trzeciego wymiaru kierowania – do efektywności, rozumianej jako stopień osiągania przez kierownika wyników wymaganych na jego stanowisku.

Prezentowane wyżej rozważania nie wyczerpują możliwości przywoływania bogatej listy autorów zajmujących się tą problematyką, ani podejmowanych przez nich problemów. Do najbardziej znanych należą jeszcze koncepcje:

- R. Likerta (system kierowania: operacyjny, paternalistyczny, konsultatywny, partycypacyjny),
- I. A. Browna (style: autokratyczny, demokratyczny, leseferystyczny),
- G. S. Sargie'go (style: osobisty, osobisty impulsywny, bezosobowy, zbiorowy i spokojny),
- R. E. Farrisa (style: zaniechania, dominacji, delegacji i współpracy),
- J. Zieleniewskiego (style: dyrektywny i integratywny w różnych kombinacjach).

## 4.3. Uwarunkowania stosowanego stylu kierowania

Każdy kierownik, bez względu na preferowaną orientację swoich zachowań kierowniczych, brać musi pod uwagę fakt, że efektywność stosowanego przez niego stylu kierowania determinowana jest przez wiele czynników. Ważną jest więc świadomość, że styl kierowania jest wypadkową co najmniej trzech grup uwarunkowań:

1. Czynników po stronie kierownika.
2. Czynników po stronie podwładnych.
3. Czynników sytuacyjnych.

Styl kierowania zależy więc z jednej strony od wiedzy i doświadczenia kierownika, jego cech osobowościowych, wyznawanego systemu wartości, uzdolnień kierowniczych, wrażliwości na czynniki sytuacyjne.

Na wybór stylu kierowania wpływają również cechy podwładnych. Dopuszczenie podwładnych do większego uczestnictwa w kierowaniu, a więc stosowanie demokratycznego stylu kierowania, będzie łatwiejsze, gdy podwładni:

- pragną niezależności i swobody działania,
- chcą przyjmować odpowiedzialność za podejmowanie decyzji,
- identyfikują się z celami organizacji,
- mają dostateczną wiedzę i doświadczenie, by sprawnie radzić sobie z problemem.

Brak spełnienia tych warunków sprzyjać będzie wyborowi autokratycznego stylu kierowania.

Ostatnia grupa czynników tkwi w sytuacji organizacyjnej. Są to przede wszystkim: ograniczenia czasowe, rodzaj problemów, styl zarządzania preferowany w organizacji (przez innych kierowników), doświadczenia w zakresie współpracy, spójność kierowanego zespołu, tradycje i wartości, wielkość i lokalizacja jednostek organizacyjnych, wymagania bezpieczeństwa.

Decyzja o wyborze stylu winna być wypadkową wskazanych powyżej czynników i każdy wybór jest zależny od konkretnej sytuacji.

## 5. Techniki zarządzania

### 5.1. Pojęcie i klasyfikacja technik zarządzania

Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami stanowi bardzo trudne i złożone zadanie. Kierownik, który chce dobrze spełniać swoje zadania powinien posiadać umiejętność współdziałania z ludźmi, duże doświadczenie praktyczne a przede wszystkim szeroką wiedzę zawodową i organizatorską. Szczególnego znaczenia nabiera propagowanie metod zarządzania, ułatwiających rozwiązywanie skomplikowanych zadań wyłaniających się w toku funkcjonowania organizacji, a mianowicie nowoczesnych „technik zarządzania”.

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności poglądów co do istoty i pojęcia techniki zarządzania. Jej istota sprowadza się do wyboru sposobu realizacji funkcji kierowniczych w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwa. Technika zarządzania wskazuje na sposób realizacji funkcji zarządzania związany z ustaleniem:

- zakresu nadrzędności sfery zarządzania nad sferą wykonawczą,
- podziału zadań w sferze zarządzania,
- doboru czynników swobody decyzyjnej i ich hierarchizacji,
- stopnia samodzielności poszczególnych stanowisk kierowniczych w przekazywaniu i przetwarzaniu informacji i decyzji.

Pojęcie „technika zarządzania” rozumiane więc będzie jako sposób realizacji funkcji zarządzania w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwa.

Podobnie jak przy rozumieniu pojęcia „technika zarządzania”, tak i przy klasyfikacji technik zarządzania nie ma jednolitości poglądów. Najczęściej wyróżnia się ich następujące odmiany:

- zarządzanie przez cele,
- zarządzanie przez wyjątki,
- zarządzanie przez delegację,
- zarządzanie metodą grup projektowych,
- inne szczegółowe techniki zarządzania.

Poszczególne techniki zarządzania cechują się specyficznymi i precyzyjnie określonymi procedurami postępowania i powinny być traktowane przez kierowników jako zbiór narzędzi, które można wykorzystać do rozwiązywania konkretnych problemów kierowniczych.

## 5.2. Zarządzanie w oparciu o zasadę wyjątków

Jedną z najstarszych i powszechnie stosowanych technik zarządzania jest „zarządzanie przez wyjątki”. Kluczem do zrozumienia istoty tej techniki jest zdanie sobie sprawy z zasad budowy i funkcjonowania systemu zarządzania. Każdy system zarządzania ma hierarchiczną budowę i pomiędzy poszczególnymi jego składnikami zachodzą relacje podrzędności-nadrzędności. Te relacje pozwalają uporządkować składniki systemu w zbiory zróżnicowanego rzędu i wskazywać składniki szczebla najwyższego, którym podlegają bezpośrednio lub pośrednio wszystkie pozostałe oraz składniki szczebla najniższego nie posiadające, w rozpatrywanym przedziale, żadnych podporządkowanych elementów. Poszczególne składniki systemu zarządzania mają określoną pozycję w organizacji, która uzależniona jest od zakresu kompetencji decyzyjno-rozkazodawczych oraz ilości i jakości posiadanej informacji. Rola tak określonego, ze względu na budowę, systemu zarządzania sprowadza się do powodowania, aby układ wykonawczy realizował cele organizacji. Zbiór celów organizacji, uzupełniony często sposobami ich realizacji, zawarty jest w planie.

Po tych wyjaśnieniach, technikę zarządzania metodą wyjątków możemy określić jako sposób funkcjonowania każdego poziomu hierarchicznego systemu zarządzania, polegający na porównywaniu stanów normatywnych zawartych w planie ze stanami faktycznie osiąganymi.

W wyniku tego wychwytywane są ewentualne odchylenia od – przyjętego za podstawę działania – planu. Stwierdzone odchylenia porównywane są z zakresem uprawnień decyzyjnych. Jeżeli odchylenia mieszczą się w granicach kompetencji decyzyjnych tego szczebla hierarchii systemu zarządzania, to tutaj wybierane są działania korekcyjne, mające doprowadzić do eliminacji stwierdzonych odchyleń. W przeciwnym razie sytuacja zostanie uznana za wyjątkową, wymagającą szerszego zakresu uprawnień decyzyjnych i informacji, który przysługuje szczeblom wyższym.

Zgodnie z tym, w zarządzaniu przez wyjątki, na szczeble wyższe nie docierają informacje o wszystkich trudnościach i problemach towarzyszących realizacji celu, ale tylko o szczególnych, nie mieszczących się w kompetencjach decyzyjnych danego szczebla.

## 5.3. Zarządzanie przez cele

Jedną z najbardziej popularnych w ostatnich czasach technik zarządzania jest zarządzanie przez cele. Popularność tej techniki wynika głównie z jej przejrzystości i prostoty w stosowaniu.

Koncepcja zarządzania przez cele, zaproponowana została przez Druckera, natomiast rozwinięta i uszczegółowiona przez Johna W. Humble'a. Przestanką powstania tej techniki była krytyczna ocena funkcjonowania kierownictwa w organizacjach gospodarczych. Chodziło w szczególności o:

- koncentrowanie się na działalności bieżącej i nie zwracanie należytej uwagi na sprawy determinujące sukces w przyszłości,
- nieumiejętność przewidywania zmian w warunkach działania, co uniemożliwia podejmowanie działań wyprzedzających, eliminujących ujemny wpływ na funkcjonowanie organizacji zmian warunków działania,
- niski stopień zainteresowania kierowników zadaniami realizowanymi przez zespół,
- brak nawyków systematycznego i wieloaspektowego badania wszystkich możliwych wariantów działania,
- zamykanie się kierowników w kręgu spraw związanych ze swoim zakresem działania.

Zarządzanie przez cele miało, zdaniem twórców tej koncepcji, wyeliminować wskazane wyżej nieprawidłowości w działalności kierowników a poprzez to i całych organizacji. To podejście do zarządzania sprowadzić można do dwóch zasadniczych postulatów:

1. Zmiany roli celu działania i zasad jego wyznaczania dla poszczególnych składników organizacji.
2. Doskonalenia procesu zarządzania poprzez ustalenie przez każdego kierownika czego oczekują od niego podwładni i analizowanie własnych zadań kluczowych i wyników pracy (Humble 1975, s. 17).

Na podstawie doświadczeń uzyskanych w wyniku stosowania zarządzania przez cele wskazać można następujące fazy (etapy) charakterystyczne dla tej techniki zarządzania:

- analiza potrzeb wewnętrznych przedsiębiorstwa i jego otoczenia,
- formułowanie kluczowych obszarów działania,
- badanie wpływu kierowników na wyniki funkcjonowania organizacji,
- formułowanie celów organizacji,
- ustalanie kluczowych zadań kierowników,
- planowanie usprawnień,
- przeglądy efektów pracy organizacji (Chrościcki 1978, s. 108 i nast.).

## 5.4. Zarządzanie przez zespoły zadaniowe

Funkcjonowanie współczesnych organizacji charakteryzuje się znacznym dynamizmem, wysokim stopniem złożoności i częstą zmianą programów działania. Tendencje te sprawiają, że tradycyjne systemy zarządzania oparte na sztywnym i szczegółowym rozdziale obowiązków i uprawnień pomiędzy poszczególnych kierowników są mało sprawnymi narzędziami racjonalnego kształtowania przebiegu procesów wytwórczych (Trocki, Gucza, Ogonek 2003, s. 34).

Adekwatny do aktualnych realiów system zarządzania powinien cechować się znaczną elastycznością i innowacyjnością. Jedną z prób wdrożenia tych postulatów są tzw. grupy projektowe (zadaniowe). Zaś technika zarządzania oparta na tworzeniu i wykorzystywaniu grup zadaniowych określana jest mianem: zarządzanie przy pomocy zespołów zadaniowych, zarządzanie metodą grup projektowych lub zarządzanie przez grupy zadaniowe (projektowe). Istota tej techniki sprowadza się do tworzenia zespołów zadaniowych stanowiących doraźną formę organizacyjną, ściśle związaną z realizacją określonego zadania, wyznaczonego przez naczelné kierownictwo organizacji (Trzcieniecki 1978, s. 82 i nast.). Zadania takie należy dokładnie określić ze względu na treść, zakres przedmiotowy i termin realizacji. Natomiast dla rozwiązania takiego zadania (przedsięwzięcia) powołuje się zespół (grupę) składający się z pracowników różnych komórek organizacyjnych. Na okres rozwiązywania zadania są oni wyłączeni z normalnej działalności macierzystych jednostek organizacyjnych.

Funkcjonowaniem całego zespołu kieruje i ponosi odpowiedzialność za wyniki kierownik projektu (zadania) wyposażony w odpowiednie uprawnienia decyzyjno-rozkazodawcze. Pomimo wyodrębnienia strukturalnego z macierzystej organizacji zespół zadaniowy jest podporządkowany służbowo naczelnemu kierownikowi organizacji.

Zespół zadaniowy, którego liczebność winna być zawarta w granicach 4-12 osób, składać powinien się ze specjalistów o zróżnicowanych kwalifikacjach, w zależności od typu i charakteru rozwiązywanego zadania (Antoszkiewicz 1996, s. 79). Nie wszyscy członkowie zespołu muszą uczestniczyć we wszystkich fazach rozwiązywania zadania. Zastosowanie tej techniki zarządzania umożliwia bardzo elastyczne wykorzystanie członków zespołu. Ta technika zarządzania może być wykorzystywana przy kierowaniu dowolnymi przedsięwzięciami (Chrościcki 1989). Można więc ją stosować do rozwiązywania problemów powstałych, np. w wydziale produkcyjnym, zakładzie, kombinacie, resorcie. Mogą to być problemy rzeczywiste, jak i abstrakcyjne (teoretyczne), techniczne, ekonomiczne czy psychologiczne.

## 5.5. Inne szczegółowe techniki zarządzania

Poza scharakteryzowanymi wyżej, kierownicy w swej pracy stosują też inne techniki zarządzania. Poniżej przedstawiono techniki, których zakres stosowania jest nieco węższy niż uprzednio przedstawionych.

### Zarządzanie przez wyniki

Jest to technika zarządzania, w której szczególny nacisk kładzie się na ustalanie zadań i ocenę wyników osiąganych przez poszczególnych pracowników lub jednostki organizacyjne. Zarządzanie przez wyniki jest techniką zarządzania zbliżoną do zarządzania przez cele.

Stosowanie tej techniki zarządzania opiera się na ustawicznym badaniu wydajności w przedsiębiorstwie. Jest ona nastawiona na wykrywanie i wykorzystywanie rezerw wydajności i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości.

Kolejną cechą zarządzania przez wyniki jest popieranie współzawodnictwa przez kierowników, które może występować zarówno między pracownikami, jak i zespołami pracowniczymi.

### **Zarządzanie poprzez delegowanie uprawnień**

Zarządzanie poprzez delegowanie uprawnień jest jedną z najstarszych technik zarządzania. Opiera się ona na przekazywaniu osobom zajmującym niższe szczeble hierarchiczne organizacji odpowiednio dobranych zadań, kompetencji i odpowiedzialności (Antoszkiewicz 1996, s. 184). Przesłanką przekazywania uprawnień wykonawcy jest przekonanie, iż działający może podjąć w toku akcji lepszą decyzję niż ktoś oddalony od miejsca działania. Istotną rolę odgrywa tu czynnik czasu, bowiem działający nie przerywając działania może natychmiast pojąć decyzję korygującą działanie, co nie pociąga za sobą strat czasu związanych z oczekiwaniem na decyzję. Kolejną przesłanką stosowania tej techniki jest pobudzenie inicjatywy kierowników niższych szczebli, a nawet bezpośrednich wykonawców.

### **Zarządzanie przez zobowiązania**

Technika zarządzania przez zobowiązania jest przeciwieństwem zarządzania przez cele. W zarządzaniu przez cele o celach decyduje dyrektor oraz kadra kierownicza wyższych szczebli. Natomiast w „zarządzaniu przez zobowiązania” chodzi o osobiste, jednostronne zobowiązania wszystkich członków organizacji, a przede wszystkim kierowników średnich i najniższych szczebli. Zobowiązania dotyczą głównie eliminacji niedociągnięć i przyczyn niskiej efektywności działania, które oni widzą w pracy podporządkowanych im zespołów. Deklarowane przez kierowników zobowiązania dotyczyć mogą wzrostu produkcji, eliminowania braków, doskonalenia metod pracy, podniesienia kwalifikacji itp. Swym zobowiązaniom kierownicy nadają pisemną formę i przekazują kierownictwu najwyższego szczebla.

### **Zarządzanie przez innowacje**

Zarządzanie przez innowacje jest techniką zarządzania, która szczególną rolę w podnoszeniu sprawności funkcjonowania organizacji przyznaje innowacjom rozumianym jako wprowadzanie lub urzeczywistnianie zmian rozwojowych. Ta technika zakłada wprowadzenie innowacji nie tylko do produkowanych wyrobów i świadczonych usług, ale również innowacji organizacyjnych, technologicznych, ekonomicznych.

### **Zarządzanie przez instruowanie**

Istota techniki zarządzania przez instruowanie sprowadza się do propozycji zastąpienia więzi hierarchiczno-rozkazodawczych, zachodzących pomiędzy członkami organizacji, więziami funkcjonalnymi. W myśl tej techniki rola kierownictwa nie sprowadza się do rozkazywania, ale do instruowania podległych im pracowników. Kierownik przyjmuje więc tutaj rolę nauczyciela i wychowawcy.

### **Zarządzanie przez integrację**

W zarządzaniu przez integrację proponuje się, aby kierownicy stosowali integratywny styl zarządzania oraz wyrabiali u swoich podwładnych poczucie przynależności do danej organizacji. Istotne znaczenie w konsolidowaniu podwładnych odgrywać mogą zarówno formalne, jak i nieformalne więzi organizacyjne.

### **Zarządzanie przez konferencje**

Technika zarządzania przez konferencje sprowadza się do zbiorowego przewidywania, opiniowania, oceniania i decydowania. Zamiast kierownika określone decyzje podejmuje kolegium, w którym z reguły uczestniczy zespół pracowniczy i kierownik. Zasadniczą zaletą tej techniki jest stosunkowo wyższe prawdopodobieństwo trafności decyzji. Natomiast podstawową wadą zarządzania przez konferencje jest opóźnianie terminu podjęcia decyzji oraz rozproszenie odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

### **Zarządzanie przez zysk**

Technika zarządzania przez zysk opiera się na dwóch zasadach:

1. Głównym zadaniem organizacji jest osiągnięcie możliwie największego zysku.
2. Głównym motywem pracowników jest chęć otrzymywania wysokich zarobków.

Zyskowi w tej technice podporządkowane są wszelkie działania podejmowane w organizacji. Zarządzanie przez zysk przez niektórych autorów traktowane jest jako forma (odmiana) zarządzania przez wyniki.

## Zarządzanie przez motywację

Technika zarządzania przez motywację opiera się na teorii motywacji, która jest ściśle związana z teorią potrzeb i wskazuje na szczególną złożoność problematyki motywacji oraz ciągłą zmienność motywów.

W myśl założeń „techniki zarządzania przez motywację” ludzie pracują wydajniej i z wyższym zaangażowaniem, gdy:

- odczuwają jasno, że ich praca jest pożyteczna,
- praca jest dostatecznie złożona i ciągle pobudza zainteresowanie,
- stosunki międzyludzkie zachodzące w zespole podkreślają godność i wartość każdego członka zespołu,
- stosunki międzyludzkie opierają się na wzajemnym poszanowaniu, uznaniu wspólnoty interesów i wzajemnej uczciwości.

Stosując tę technikę zarządzania, kierownictwo swoim działaniem winno doprowadzić do sytuacji, w której spełnione będą cztery, wskazane powyżej, warunki.

## 6. Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania

### 6.1. Definicja struktury organizacyjnej

Treść pojęcia „struktura organizacyjna” obejmuje całokształt zagadnień związanych z organizacją i realizacją procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Struktura organizacyjna określa podział pracy w przedsiębiorstwie i ustanawia niezbędne powiązania między różnymi funkcjami i czynnościami, kształtuje podział władzy i porządkuje hierarchicznie składniki przedsiębiorstwa oraz ustanawia układ odpowiedzialności. Nadto struktura organizacyjna zapewnia ciągłość realizacji zadań, umożliwiającą przedsiębiorstwu przetrwanie mimo przychodzenia i odchodzenia poszczególnych osób oraz określa jego stosunki z otoczeniem (Stoner, Wankel 1992, s. 208).

Przyjmuje się więc do dalszych rozważań, że struktura organizacyjna to ogół świadomie ukształtowanych zależności funkcjonalnych i hierarchicznych pomiędzy elementami przedsiębiorstwa, zgrupowanymi w stanowiska, komórki i jednostki organizacyjne, umożliwiających kierowanie funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

Poniżej podjęta zostanie próba operacjonalizacji powyższej definicji. Elementami przedsiębiorstwa, branyymi pod uwagę w badaniu struktury organizacyjnej, są stanowiska, komórki i jednostki<sup>3</sup>. Elementy te są powiązane zależnościami organizacyjnymi.

Zależności organizacyjne to powiązania składników przedsiębiorstwa, związane z realizacją procesu zarządzania. Mogą one występować w postaci połączeń, uzależnień i przebiegów<sup>4</sup>. W badaniach diagnostycznych struktur organizacyjnych przedmiotem badania są przede wszystkim:

1. Zależności funkcjonalne (klasa zależności kooperacyjnych, poziomych stanowiących następstwo podziału pracy), w skład których wchodzi:
  - więzi informacyjne,
  - więzi operacyjne,
  - więzi doradcze.
2. Zależności hierarchiczne (klasa zależności decyzyjnie uzależniających, stanowiących następstwo podziału władzy):
  - więzi rozkazodawcze,
  - więzi regulacyjne (Stabryła 1984, s. 22-24).

Zabiegiem konkretyzującym definicję struktury organizacyjnej jest określenie roli, jaką ona pełni. Struktura organizacyjna, jako narzędzie zarządzania, winna spełniać w przedsiębiorstwie następujące funkcje:

- klasyfikatora celów i funkcji (ze szczególnym uwzględnieniem funkcji zarządzania),

<sup>3</sup> Definicję wskazanych tu elementów systemu wytwórczego zawiera praca zbiorowa pod redakcją Adama Stabryły i Jerzego Trzcienieckiego (1988, s. 14).

<sup>4</sup> Szerokie rozważania dotyczące istoty zależności organizacyjnych przedstawione zostały w pracy zbiorowej pod redakcją Stabryły i Trzcienieckiego (1988, s. 17).

- porządkowania składników przedsiębiorstwa (ze względu na wymogi przebiegu procesu zarządzania) i tworzenia stanowisk organizacyjnych,
- grupowania stanowisk w jednostki organizacyjne,
- kształtowania zależności funkcjonalnych,
- kształtowania zależności hierarchicznych i tworzenia członów kierowniczych,
- rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych i podziału zakresu odpowiedzialności w przedsiębiorstwie,
- formalizacji budowy przedsiębiorstwa (Stabryła, Trzcieniecki 1988, s. 26).

Kolejnym krokiem operacjonalizacji definicji struktury organizacyjnej będzie wskazanie środowiska, w którym winno dokonywać się badań. Struktura organizacyjna występuje w złożonych systemach działania, posiadających podmiotowo wyodrębniony system zarządzania, gdzie ma miejsce formalizacja uzależnienia członków.

W praktyce, badanie struktury organizacyjnej koncentruje się na jej modelu w postaci dokumentacji organizacyjnej obejmującej przede wszystkim: statut organizacyjny, schemat organizacyjny, regulamin organizacyjny, zakresy czynności (karty funkcji), instrukcje organizacyjne<sup>5</sup>.

Statut organizacyjny stanowi podstawę formalną istnienia i funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Zawiera on następujące informacje: cel i przedmiot działania, siedzibę i region działania, charakterystykę formy organizacyjno-prawnej, wykaz i zakres działania podstawowych organów, zasady tworzenia i likwidacji podstawowych jednostek organizacyjnych. Statut przedsiębiorstwa (umowa spółki) winien być zarejestrowany w sądzie, w odpowiednim dla formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa, rejestrze.

Schemat organizacyjny służy do graficznego przedstawiania budowy wewnętrznej przedsiębiorstwa, a więc:

- podziału przedsiębiorstwa na jednostki, komórki i ewentualnie stanowiska organizacyjne,
- charakteru i rangi poszczególnych członów przedsiębiorstwa, poprzez odpowiedni dobór kształtu i wielkości figur geometrycznych,
- stosunku zależności służbowej (hierarchiczno-rozkazodawczej) łączącego poszczególne człony przedsiębiorstwa.

Regulamin organizacyjny określa:

- podstawowe zasady rozwiązania strukturalnego przedsiębiorstwa,
- podstawowe zasady funkcjonowania i zarządzania,
- wykaz głównych zadań, uprawnień i odpowiedzialności podstawowych stanowisk kierowniczych i członów organizacyjnych.

Zakres czynności (karta funkcji) obejmuje szczegółowe rejestry zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych stanowisk organizacyjnych. Karty funkcji winny nadto zawierać:

- charakterystykę wymagań kwalifikacyjnych niezbędnych dla poprawnego wykonania zadań,
- specyfikację powiązań, jakie winny zachodzić pomiędzy poszczególnymi stanowiskami, związanymi z realizacją opisanych zadań,
- opis stojących do dyspozycji poszczególnych stanowisk środków,
- sposób oceny rezultatów działania na stanowiskach.

Ramowe instrukcje organizacyjne ustalają wzorce działania i procedury postępowania, niezbędne do prawidłowego wykonania zadań. Instrukcje organizacyjne porządkują i regulują sposób postępowania w określonych sytuacjach i obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Najczęściej ujmowane są w instrukcjach następujące obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa:

- planowanie wewnątrzzakładowe,
- przebieg procesu technologicznego,
- tryb przygotowywania zleceń i zamówień zewnętrznych,
- przebieg procesów pomocniczych (np. transport, remonty),
- gospodarowanie poszczególnymi składnikami majątkowymi (np. środkami trwałymi, surowcami i materiałami, środkami pieniężnymi),
- obieg dokumentacji i przepływów informacyjnych,
- postępowanie w sytuacjach wyjątkowych (np. pożar, wypadek).

<sup>5</sup> Zasady opracowywania dokumentacji organizacyjnej przedstawione zostały w pracach autorstwa Henryka Bienioka (1984) oraz Adama Nalepki (2001, s. 93-124).

## 6.2. Typowe rozwiązania strukturalne

Pierwotnym typem struktury organizacyjnej była struktura liniowa. Dla struktury liniowej charakterystyczne jest występowanie tylko dwóch rodzajów stanowisk organizacyjnych: wykonawczych (robotniczych) i kierowniczych. Każdy członek organizacji ma wyłącznie jednego bezpośredniego przełożonego, od którego otrzymuje polecenia i przed którym odpowiada za ich wykonanie. Ten typ struktury organizacyjnej ma współcześnie ograniczony zakres stosowania i może być efektywnie wykorzystywany w małych firmach. Przesądzają o tym wady tego rozwiązania:

- mała elastyczność i opóźniona reakcja na zmianę warunków działania,
- wymóg szerokiego zakresu wiedzy kierowników (każdy kierownik musi mieć orientację we wszystkich aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa),
- sprzyjanie centralizacji uprawnień decyzyjnych i utrudnianie wykorzystywania indywidualnych zdolności członków organizacji.

Wszelkie następne typy struktur organizacyjnych są odpowiednią modyfikacją struktury liniowej. Podstawowymi przesłankami wyróżniania typów (rodzajów) struktur organizacyjnych są przede wszystkim (Nalepka 2001, s. 77):

1. Zasada podziału zadań:
  - według czynności (A-1),
  - według obiektów (A-2).
2. Zasada ustanawiania zależności hierarchicznych:
  - jedność podporządkowania (jednoliniowości B-1)
  - wielorakość podporządkowania (wieloliniowości B-2).
3. Zasada podziału uprawnień decyzyjnych:
  - centralizacja (C-1),
  - decentralizacja (C-2).

Wymienione zasady pozwalają tworzyć pewną liczbę teoretycznych form organizacyjnych, jednak przedmiotem wyboru w praktyce są trzy zasadnicze:

1. Struktura funkcjonalna (sztabowo-liniowa, pionów scalonych „F”) dla której właściwy jest następujący układ parametrów:

$$F = \{A-1, B-1, C-1\}$$

Kryterium tworzenia jednostek organizacyjnych na drugim szczeblu hierarchii jest rodzaj czynności, to znaczy grupowanie zadań jednego rodzaju w kompleksy zadań jednostek organizacyjnych zwanych „pionami organizacyjnymi” (np. zarządzanie zakupami, zarządzanie produkcją, zarządzanie zbytem, prowadzenie księgowości, finansów itp.). Zależności hierarchiczne mają typowo jednoliniowy charakter, a uprawnienia decyzyjne są scentralizowane. W strukturze sztabowo-liniowej pojawiają się, obok kierowników i wykonawców, stanowiska lub komórki sztabowe (doradcze). W praktyce struktura sztabowo-liniowa występuje w wielu wersjach szczegółowych, różniących się stopniem rozbudowy, umiejscowieniem i statusem stanowisk i komórek doradczych. Wśród wersji tego typu struktury wymienia się:

- strukturę pionów scalonych,
- strukturę kolegialną,
- strukturę „ogniów łączących”.

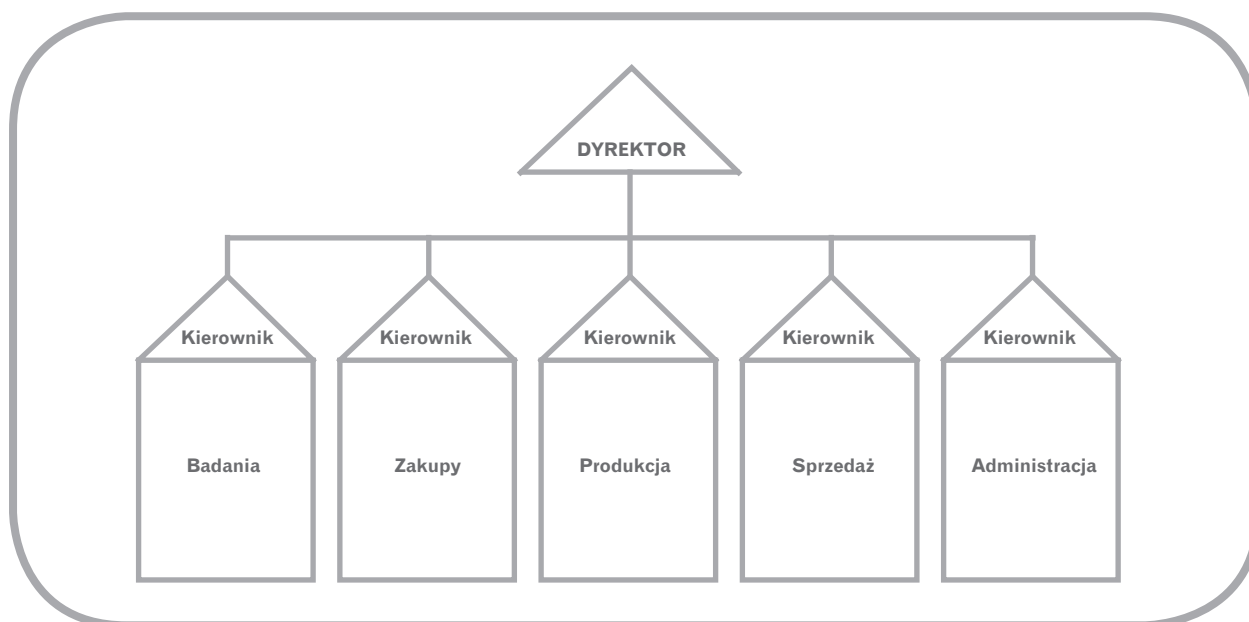
Na poniższym rysunku przedstawiono schemat struktury funkcjonalnej (rys. 2).

2. Struktura dywizjonalna (D), dla której charakterystyczny jest następujący układ parametrów:

$$D = \{A-2, B-1, C-2\}$$

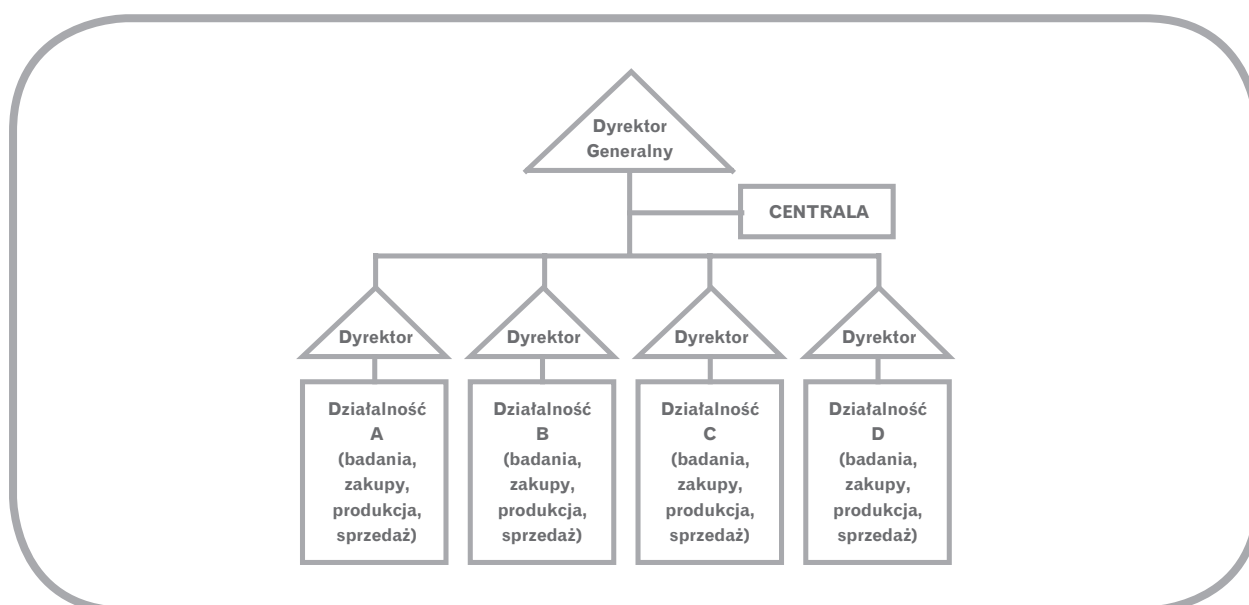
Na drugim szczeblu hierarchii stosowana jest w tym rozwiązaniu strukturalnym przedmiotowa lub przestrzenna (terytorialna) zasada grupowania zadań. Wobec tego komórki organizacyjne, stanowiące trzeci poziom hierarchii, są scalane w człony organizacyjne (drugi poziom hierarchii) zwane dywizjami (segmentami, zakładami), odpowiedzialne za wytwarzanie określonego produktu lub grupy produktów (świadczenie określonej usługi), obsługę grupy odbiorców lub obszaru rynku itp. Zależności hierarchiczne ukształtowane są według zasady jednoliniowości. Kierownicy dywizji posiadają stosunkowo dużą autonomię decyzyjną w zakresie prowadzonej w dywizji działalności. Jednak decyzje związane z funkcjo-

nowaniem i rozwojem całego przedsiębiorstwa, np. planowanie strategiczne, polityka inwestycyjna, polityka finansowa, gospodarka kadrami kierowniczymi, kontrola i ocena działalności, są zarezerwowane dla „zarządu” przedsiębiorstwa, stanowiącego najwyższy (pierwszy) poziom hierarchii.



**Rysunek 2. Schemat struktury funkcjonalnej**

Źródło: Opracowanie własne.



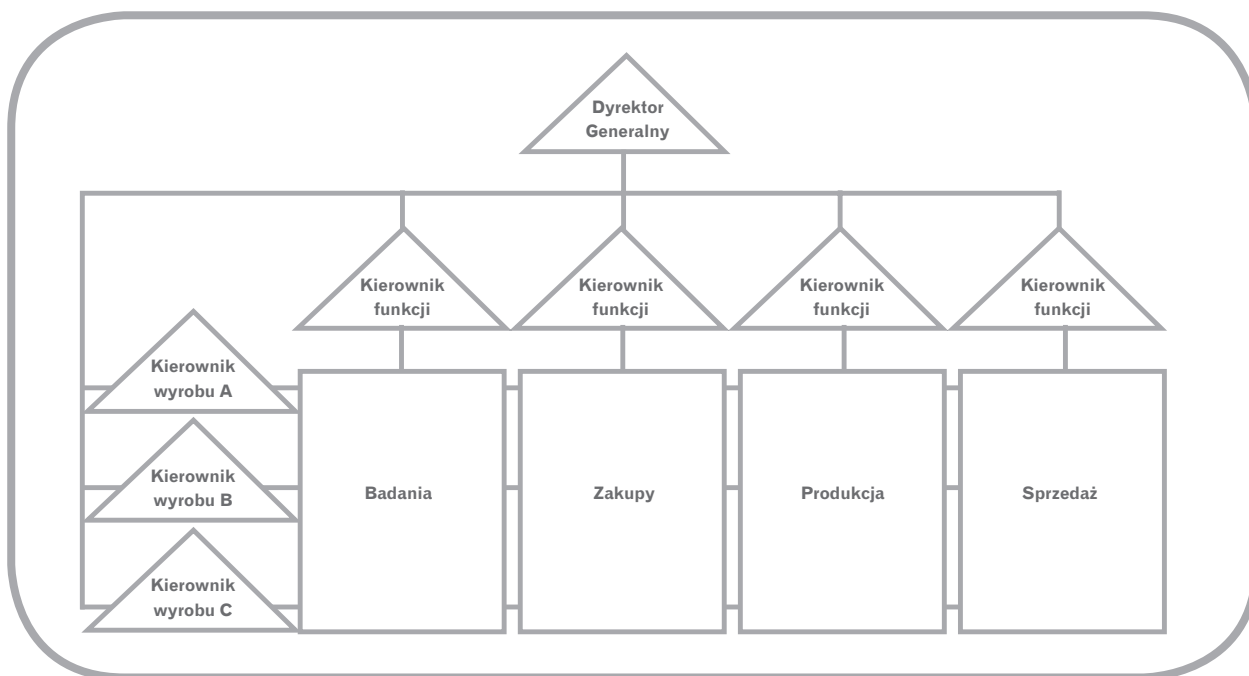
**Rysunek 3. Schemat struktury dywizyjnej**

Źródło: Opracowanie własne.

3. Struktura macierzowa (M), dla której typowy jest następujący układ parametrów:

$$M = \{A-1 \text{ i } A-2, B-2, C-2\}$$

Istotą tej formy jest równoczesne i równoprawne stosowanie zasady podziału funkcji zarządzania według rodzaju czynności lub obiektów. Poprzez zastosowanie zasady „obiekt” powstają szczególne jednostki organizacyjne „kierownictwo produktu” lub „kierownictwo projektu”. Poprzez zastosowanie kryterium rodzaju czynności powstają jednostki organizacyjne o charakterze funkcjonalnym. Występują tu dwa systemy (układy) zależności hierarchiczno-rozkazawczych i wydawania poleceń.



**Rysunek 4. Schemat struktury macierzowej**

Źródło: Opracowanie własne.

Ten typ struktury organizacyjnej może przyjmować formę przejściową w postaci struktury zadaniowej (projektowej).

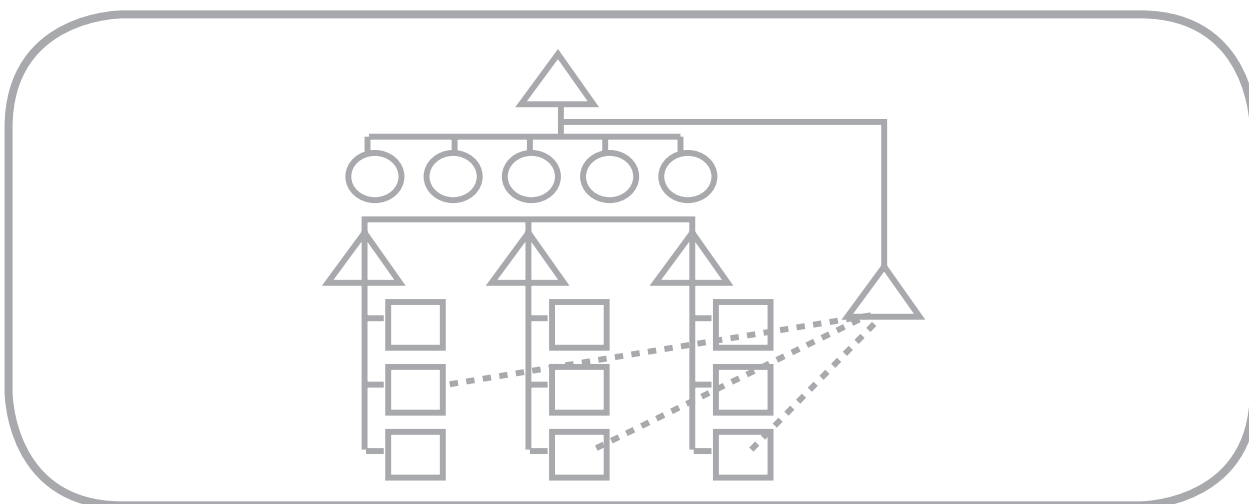
4. Struktura zadaniowa (projektowa) (Z), dla której typowy jest następujący układ parametrów (Nalepka, Kozina 2007, s. 98):

$$Z = \{A-1 \text{ i } A-2, B-2, C-2\}$$

Istota struktury zadaniowej polega na tworzeniu doraźnych zespołów, odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań (projektów, przedsięwzięć). Zadania takie muszą być dokładnie określone ze względu na treść, zakres przedmiotowy, koszt i termin realizacji.

Po dokładnym sformułowaniu celu danego zadania, zarząd przedsiębiorstwa powołuje kierownika zespołu zadaniowego, który dobiera sobie członków zespołu. Kierownik zadania jest podporządkowany służbowo naczelnemu kierownictwu i uczestniczy czynnie we wszystkich fazach projektu. Wyposażony jest w odpowiednie uprawnienia rozkazodawcze i ponosi pełną odpowiedzialność za wyniki przedsięwzięcia. Na jego wniosek powoływany jest zespół wykonawczy, składający się z pracowników różnych komórek organizacyjnych. Po zakończeniu prac poszczególni członkowie zespołu wracają i włączają się w realizację zadań swoich macierzystych jednostek organizacyjnych.

Syntetyczny schemat zadaniowej struktury organizacyjnej przyjmie następującą postać.



**Rysunek 5. Schemat zadaniowej struktury organizacyjnej**

Źródło: Opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu opisywanych jest znacznie więcej rodzajów struktur organizacyjnych, np. struktura hybrydowa, tensorowa. Struktury organizacyjne przedsiębiorstw podlegały bowiem ustawicznym zmianom.

## 6.3. Uwarunkowania rozwiązań strukturalnych

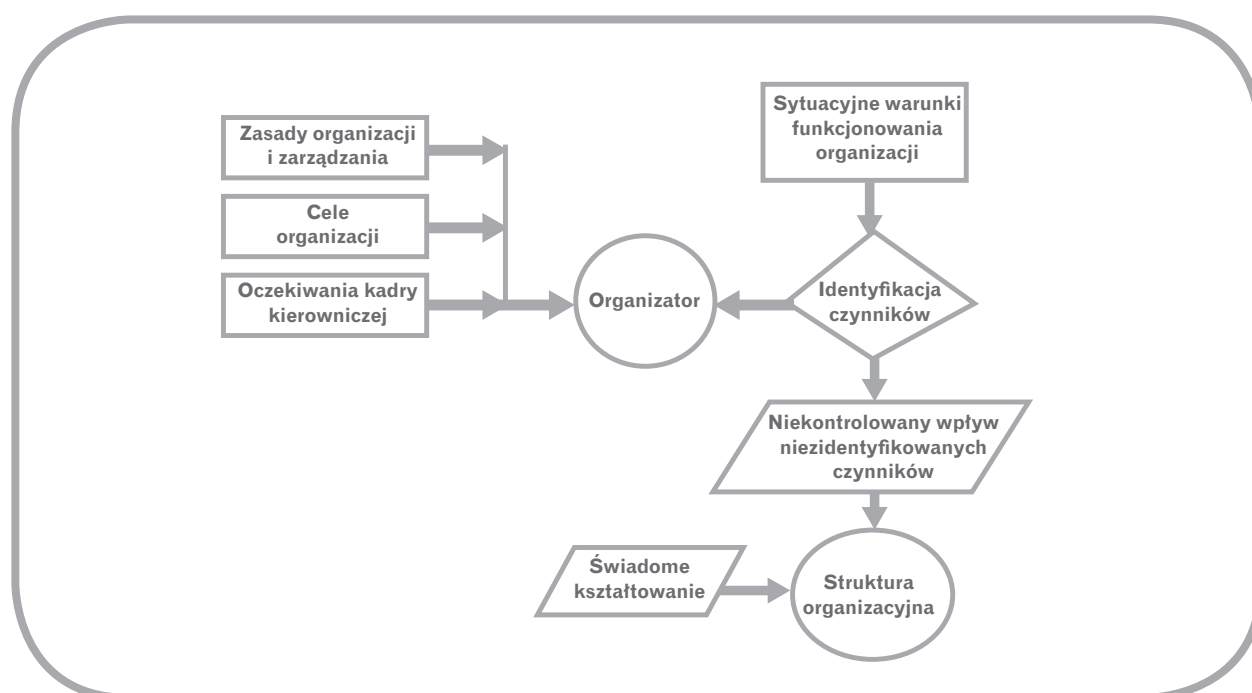
Człowiek od najdawniejszych czasów opracowywał i wdrażał rozmaite formy działań zbiorowych do realizacji zadań zaspokajających jego potrzeby. Forma działania zbiorowego jest specyficzną konstrukcją, jaką człowiek, stosownie do posiadanej wiedzy, wymyśla i instytucjonalizuje dla rozwiązywania problemów kooperacji w procesie realizowania pewnych celów (Crozier 1982, s. 22). Tak rozumiana forma organizacyjna działania odpowiada zakresem pojęciowym strukturze organizacyjnej. Problem kształtowania rozwiązań strukturalnych jest różnie rozumiany przez teoretyków oraz praktyków organizacji i zarządzania. Spotyka się poglądy, że struktura organizacyjna nie jest determinowana przez żadne obiektywne czynniki i jest „(...) specyficzną konstrukcją, jaką człowiek, stosownie do posiadanej wiedzy, wymyśla i instytucjonalizuje do rozwiązywania problemów współdziałania przy realizowaniu określonych celów” (Crozier 1982, s. 22), poprzez takie, że struktura organizacyjna jest zmienną decyzyjną, której ostateczny kształt jest wynikiem określonych decyzji organizatora, uwzględniających szereg obiektywnych uwarunkowań, aż do takich, że złożoność problematyki i niedorozwój nauki organizacji i zarządzania ograniczają do minimum wpływ człowieka na kształt struktury organizacyjnej (Gościński 1977, s. 169).

Tutaj przyjmuje się pogląd, że struktura organizacyjna może być świadomie kształtowana i doskonalona, przy uwzględnieniu szeregu obiektywnych czynników. Zaś w procesie kształtowania i doskonalenia struktury organizacyjnej należy brać pod uwagę:

- wypowiedzi prakseologiczne o charakterze zasad organizacji,
- sytuacyjne warunki istnienia i funkcjonowania organizacji, które – jako czynniki niezależne od organizatora wpływają na jego rozwiązanie strukturalne.

Nie można tu również pominąć wpływu na strukturę organizacyjną kadry kierowniczej, która jest jej „użytkownikiem” w procesie zarządzania organizacją.

Uwzględniając powyższe uwagi, uwarunkowania procesu kształtowania struktury organizacyjnej mogą być przedstawione następująco (rys. 6):



**Rysunek 6. Systematyka uwarunkowań struktury organizacyjnej**

Źródło: Opracowanie własne.

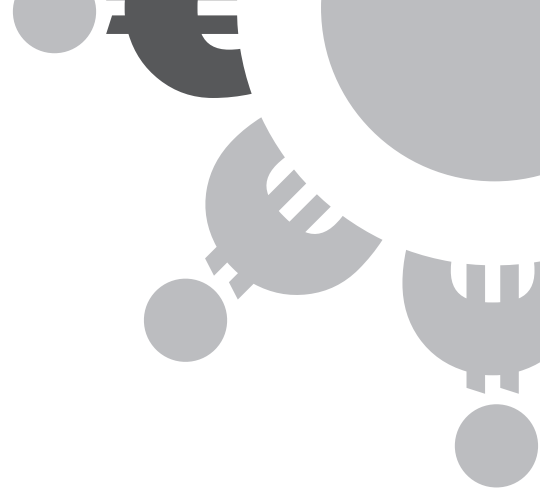
Reasumując powyższe rozważania można sformułować tezę, że stan struktury organizacyjnej jest wypadkową:

- podstawowych celów organizacji i strategii ich realizacji,
- obiektywnych uwarunkowań o charakterze zewnętrznym (czynników kształtujących strukturę organizacyjną),
- woli kadry kierowniczej,
- decyzji organizatorów, uwzględniających wskazania nauki organizacji i zarządzania (zasady budowy struktur organizacyjnych) oraz zbiór zidentyfikowanych uwarunkowań.

Czynniki kształtujące strukturę organizacyjną, jako zmienne niezależne, mogą wpływać na kształt struktury organizacyjnej w sposób niekontrolowany, jeżeli nie zostaną zidentyfikowane, lub w sposób kontrolowany, gdy zostaną odpowiednio wcześniej rozpoznane i uwzględnione w projekcie rozwiązania strukturalnego.

## Literatura

- Antoszkiewicz J. D., *Metody skutecznego zarządzania*, ORGMASZ, Warszawa 1996
- Bieniok H., *Dokumentacja organizacyjna jako rezultat formalizowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, „OMT” nr 1, 1984
- Beniok H., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE Katowice 1996
- Bittel L. R., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1994
- Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993
- Bugiel J., *Socjologia i psychologia pracy*, PWN, Warszawa 1987
- Chrościcki Z., *Zarządzanie przez cele w warunkach przedsiębiorstwa socjalistycznego*, PWE, Warszawa 1978
- Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982
- Czerwiński A., Trzcieniecki J., *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1974
- Drucker P. F., *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, PWN, Warszawa 1976
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981
- Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwo W. Wilak, Poznań 1947
- Gallagher R. R., *Mała firma – to takie proste*, Signum, Kraków 1992
- Gościński J., *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, PWE, Warszawa 1977
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996
- Haber L., *Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993
- Humble J. W., *Zarządzanie przez określanie celów*, PWE, Warszawa 1975
- Kozina A., *Pojęcie i rodzaje zależności organizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe” nr 323, AE w Krakowie 1990
- Koźmiński A., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989
- Kwiatkowski S., *Źródła sukcesów i porażek polskich przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji” nr 1, 1993
- Leksykon Zarządzania*, Difin, Warszawa 2004
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE Wrocław, 1997
- Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie: 50 problemów teorii i praktyki*, KiW, Warszawa 1986
- Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie. 42 problemy teorii i praktyki*, KiW, Warszawa 1979
- Mintzberg H., *Praca menedżera; opinie, obiegowe fakty*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 5, 1992
- Nalepka A., *Problem zdolności kierowania w badaniu systemu zarządzania*, „Zeszyty Naukowe” nr 309, AE w Krakowie 1990
- Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2001
- Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, AE w Krakowie, 2007
- Stabryła A., *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1984
- Stabryła A., Trzcieniecki J., *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1986
- Stabryła A., Trzcieniecki J., *Doskonalenie struktury organizacyjnej. Podstawy teoretyczne*, AE w Krakowie, 1988
- Snowacka-Malec E., *Wykonywanie zawodu architekta w ramach spółki osobowej*, „Nieruchomości. Rynek i Prawo” nr 1, 2001
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem: koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992
- Strategom, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa, 1995
- Trzcieniecki J., *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1978
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975



**Urban Pauli**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**Aleksy Pocztowski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# **Zarządzanie personelem w organizacjach sektora ekonomii społecznej**



# I. Uwarunkowania zarządzania personelem w sektorze ekonomii społecznej

Zarządzanie personelem jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania organizacjami. Pracownicy, a w zasadzie posiadana przez nich wiedza, umiejętności i zdolności, uznawani są za czynnik pozwalający na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Z pewnością można stwierdzić, że ludzie warunkują osiągnięcie celów, jakie chce osiągnąć każda organizacja, a które wynikają z jej misji. W przypadku trzeciego sektora podstawą funkcjonowania organizacji jest misja społeczna, zgodnie z którą podejmują one działania na rzecz społeczeństwa w celu zaspokojenia jego potrzeb, które nie mogą lub nie są w pełni zaspokajane poprzez instytucje państwowe bądź czysto rynkowe. Można powiedzieć, że kluczową zasadą jest prymat działania na rzecz ludzi (członków, podopiecznych) nad maksymalizacją zysku. Oznacza to, że dla jednostek ekonomii społecznej istotne znaczenie ma misja społeczna (Ekonomia społeczna 2005 s. 8). Dążenie do osiągnięcia celów społecznych powoduje zatem, że kryteria finansowe, takie jak, np. koszty czy produktywność, nie są jedynym aspektem funkcjonowania i nie stanowią głównej podstawy działań personalnych, jak to dzieje się w organizacjach sektora rynkowego. Należy jednak zwrócić uwagę, że dążenie do osiągnięcia celów społecznych wiąże się również z osiąganiem efektywności w sferze personalnej, co powoduje, że zarządzanie personelem stanowi kluczowy aspekt funkcjonowania tych organizacji. Efektywność w zakresie funkcji personalnej w organizacjach trzeciego sektora może być rozumiana jako umożliwienie wykorzystania wiedzy, umiejętności i doświadczeń osobom zatrudnionym w tych organizacjach lub osobom, na których rzecz te organizacje działają<sup>1</sup>. W organizacjach tych cele działu personalnego mogą być zatem zbieżne z celami pracowników, podczas gdy w organizacjach rynkowych wielokrotnie rola działu personalnego polega na integracji celów pracownika z celami firmy, aby podnieść poziom motywacji do pracy i wykorzystać posiadane przez niego umiejętności i wiedzę.

W odniesieniu do misji organizacji z sektora ekonomii społecznej możemy mieć zatem do czynienia z dwoma kierunkami zarządzania personelem. Pierwszym jest pozyskiwanie personelu o odpowiedniej wiedzy i umiejętnościach w celu realizacji celów organizacji odnoszących się do działań pro społecznych (ten kierunek jest zgodny z działaniami organizacji rynkowych). Drugi zaś polegać będzie na identyfikacji potencjału i kompetencji pracowników oraz tworzeniu organizacji, które pozwolą je wykorzystać. Stworzenie przedsiębiorstwa społecznego przez osoby zagrożone wykluczeniem społecznym oznacza możliwość samodzielnego kształtowania zapotrzebowania na pracę, którą się dostarcza. Nie pozostaje się tym samym biernym na rynku pracy (Frączak 2006, s. 9). Obie te sytuacje wskazują jednak, że zarządzanie personelem w organizacjach trzeciego sektora ma bardzo duży wpływ na osiąganie przez nie założonych celów.

Dla realizacji swojej misji organizacje z sektora ekonomii społecznej podejmują różnego rodzaju działalność, wspierają lub świadczą usługi na rzecz społeczności, a nawet oferując produkty czy usługi czysto rynkowe. To co wyróżnia organizacje z sektora ekonomii społecznej to przestrzeganie czterech fundamentalnych zasad:

<sup>1</sup> Przykładem mogą być przedsiębiorstwa społeczne, które zatrudniają osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. Głównym celem działania tych organizacji jest umożliwienie świadczenia pracy zatrudnionym. Realizacja funkcji personalnej pełni wówczas rolę nadrzędną.

1. Przedkładanie służby członkom lub wspólnocie ponad zysk.
2. Autonomiczne zarządzanie.
3. Demokratyczny proces decyzyjny.
4. Prymat ludzi i pracy nad kapitałem przy dystrybucji dochodów (Defourny 2005, s. 26).

Powyższe zasady funkcjonowania organizacji trzeciego sektora w dużym stopniu wpływają na model zarządzanie personelem, jaki w nich występuje. Kluczowe znaczenie ma przy tym przedkładanie służby członkom lub wspólnocie ponad zysk. Powoduje to, że głównym działaniem organizacji powinno być tworzenie możliwości zaspokajania potrzeb zatrudnionych pracowników lub szerszych społeczności. W wielu przypadkach organizacje trzeciego sektora ukierunkowane są na aktywizację zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Umożliwianie im świadczenia pracy staje się więc celem nadrzędnym, a zarządzanie personelem kluczowym a nie wspierającym procesem. Autonomiczne zarządzanie zakłada, że organizacje te mogą samodzielnie podejmować decyzje dotyczące swojego funkcjonowania. Wymusza to zatem stworzenie narzędzi wspierających ten proces, a co się z tym wiąże opracowanie odpowiedniej struktury organizacyjnej, podzielenie obowiązków i zakresów odpowiedzialności. Z procesem decyzyjnym wiąże się również trzecia zasada, która warunkuje kreowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej w firmie. Kultury wspierającej przepływ informacji oraz otwartość komunikacyjną, która doprowadzić powinna do optymalizacji procesu demokratycznego podejmowania decyzji. Dodatkowo, czwarta zasada, prymat ludzi i pracy nad kapitałem przy dystrybucji dochodów, powoduje modyfikacje w obszarze motywowania do pracy. Ludzie mają świadomość, że pracują dla siebie lub dla społeczności, w których funkcjonują i że wyniki ich pracy będą wykorzystywane w celu zaspokojenia potrzeb społecznych lub w celu ich własnego rozwoju.

Analiza tych czterech fundamentalnych zasad funkcjonowania organizacji trzeciego sektora pozwala na wskazanie, że zarządzanie personelem w tych organizacjach posiada pewną specyfikę, która determinowana jest głównie poprzez sposób osiągania celów, jak również bezpośrednie powiązanie celów organizacji z celami osobistymi pracowników.

Uwarunkowania zarządzania personelem w organizacjach trzeciego sektora można również wskazać analizując kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw społecznych, które zostały dookreślone na podstawie badań realizowanych w ramach projektu Cogito finansowanego ze środków programu Equal. Zebrane informacje pozwoliły na wyodrębnienie 13 czynników determinujących rozwój przedsiębiorczości społecznej:

1. Obszar działania.
2. Cel działalności.
3. Społeczna wartość dodana.
4. Finansowy aspekt działalności przedsiębiorstwa społecznego.
5. Zdolność prowadzenia działalności gospodarczej.
6. Ludzie w przedsiębiorstwach społecznych.
7. Zarządzanie.
8. Kadra menedżerska.
9. Partycypacja społeczna w działalności przedsiębiorstwa społecznego.
10. Kierunki i formy współpracy.
11. Otoczenie przedsiębiorstwa społecznego.
12. Ocena zewnętrzna.
13. Metody wsparcia działalności (Hausner, Laurisz 2006, s. 29).

Pogłębiona analiza tych czynników pozwoliła autorom zdefiniować podwymiary kształtujące efektywność przedsiębiorstwa społecznego. W wielu z nich możliwe jest wskazanie bezpośredniej współzależności z zarządzaniem personelem. Jako przykład można podać rozpatrywanie efektywności przedsiębiorstw społecznych w odniesieniu do takich czynników czy działań, jak:

- kapitał społeczny,
- szkolenie i podnoszenie kwalifikacji pracowników,
- zaangażowanie płatnego personelu,
- członkostwo,
- wolontariat,
- sposoby i procedury podejmowania decyzji,
- ilość osób niezbędnych do podejmowania decyzji,
- elastyczność i szybkość podejmowania decyzji,
- stabilność kierownictwa oraz wielkość kadry menedżerskiej,
- poziom doświadczenia kadry zarządzającej (Hausner, Laurisz 2006, s. 29-32).

Na podstawie powyższych rozważań, można stwierdzić, że zarządzanie personelem jest obszarem, który w sposób istotny wpływa na funkcjonowanie organizacji społecznych, jednak posiada ono swoją specyfikę. Wynika ona w sposób

bezpośredni z misji tych organizacji, która kształtuje zarówno sposób ich funkcjonowania, jak również kierunki wykorzystania kompetencji zatrudnionych pracowników.

## 2. Kapitał ludzki jako czynnik determinujący osiągnięcie celów społecznych

Specyfika działalności organizacji z sektora ekonomii społecznej oraz trwająca debata na temat polskiego modelu ekonomii społecznej powoduje, że istnieje potrzeba wskazania czynnika, który pozwoli tym organizacjom realizować swoją misję niezależnie od uwarunkowań ekonomicznych, politycznych czy prawnych. Czynnikiem takim może być kapitał ludzki, który często wskazywany jest jako źródło przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach rynkowych. Różnica polega jednak na tym, że w odniesieniu do organizacji działających w ramach trzeciego sektora istnieje ograniczona możliwość kreowania go. Wynika to z tego, że w organizacjach tych posiadany kapitał ludzki bardzo często określa, determinuje cele tych organizacji, podczas gdy w organizacjach rynkowych kapitał ludzki pozyskuje się i rozwija by osiągnąć ustalone cele.

Kapitał ludzki definiowany jest w literaturze przedmiotu jako ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach, takich jak wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja, wartości, które mają określoną wartość ekonomiczną oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału na określonych warunkach (Pocztowski 2007, s. 41). Należy w tym miejscu podkreślić, że w odniesieniu do organizacji działających w sektorze ekonomii społecznej szczególne znaczenie ma odniesienie wykorzystania kapitału ludzkiego do misji tych organizacji. W wielu przypadkach bowiem ich działalność nie jest zorientowana na osiągnięcie zysków. Przykładem może być angażowanie wolontariuszy, którzy wykorzystują swoją wiedzę, umiejętności, kierują się określonymi wartościami i motywacją nie osiągając z tego tytułu wynagrodzenia. Celem dla nich jest osiągnięcie celów społecznych i wspieranie inicjatyw ukierunkowanych na inne osoby lub społeczności. Drugim przykładem może być aktywizowanie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (osób z problemem alkoholowym, z niepełnosprawnością, długotrwale bezrobotnych), dla których już sam fakt współdziałania w celu realizacji określonych zadań stanowi korzyść i wystarczającą motywację do wykorzystywania swojego kapitału ludzkiego. Możliwość uzyskiwania przychodów staje się sprawą drugoplanową. Można zatem stwierdzić, że w organizacjach trzeciego sektora kapitał ludzki stanowi zarówno źródło przyszłych dochodów dla pracownika i organizacji, jak też stwarza możliwość zaspokojenia innych potrzeb, co może być osiągnięte poprzez wykorzystanie właśnie: wiedzy, umiejętności, zdolności, zdrowia, motywacji i wyznawanych wartości.

W odniesieniu do podmiotów działających w ramach ekonomii społecznej można wyróżnić dwa modelowe podejścia do wykorzystania kapitału ludzkiego. Pierwsze z nich odnosić się będzie do organizacji posiadających zdefiniowane cele swojej działalności, organizacje te będą powoływane by wytwarzać określony produkt, świadczyć określone usługi lub wspierać społeczności i inne podmioty. Wówczas działania personalne zorientowane będą na planowanie kapitału ludzkiego, umożliwiającego realizację tych działań, pozyskiwanie pracowników dysponujących takim kapitałem a następnie angażowanie ich w pracę. Punktem wyjścia dla wszystkich tych działań będzie misja i cel organizacji.

Drugie podejście występować będzie w sytuacji, gdy cel działania dookreślony jest na podstawie analizy kapitału ludzkiego, jaki posiadają ludzie, którzy chcą być zaangażowani we współdziałanie w ramach pewnej inicjatywy, organizacji. Proces ten polegać będzie przede wszystkim na identyfikacji: czym dysponujemy?, a następnie określeniu: co możemy zrobić? Przykładem może być powstałe w ramach programu Equal: Studio brzmień nowoczesnych „Zgniatacz dźwięków”. Studio to powstało w wyniku inicjatywy ludzi posiadających pewne umiejętności, wiedzę i wspólne zainteresowania, które mogą być wykorzystywane w celu realizacji misji organizacji społecznych, jaką jest aktywizacja młodzieży z obszarów zagrożonych bezrobociem. Przykładem mogą być też inne organizacje, ukierunkowane, np. na pomoc osobom z problemem alkoholowym czy też bezdomnym, w których realizowane usługi czy oferowane produkty determinowane są wiedzą, a także umiejętnościami posiadanymi przez tych ludzi. Może zatem pojawić się sytuacja, w której społeczności zagrożone wykluczeniem społecznym grupują się, analizują posiadane umiejętności, wiedzę i doświadczenia i na podstawie tego określają kierunki działania. Tworzenie organizacji trzeciego sektora często nie jest wynikiem potrzeb rynku, ale potrzeb społeczności, które bazując na swoim kapitale ludzkim wchodzą na rynek świadcząc usługi rynkowe, które mogą lub są również zaspokajane przez inne podmioty.

Różnica wynikająca z podejścia do określania celów organizacji i planowania kapitału ludzkiego nie przekłada się w znaczący sposób na pozostałe działania w ramach zarządzania personelem, do jakich zaliczyć można m.in.: rekrutację, ocenianie, rozwój czy wynagradzanie.

### 3. Ogólny model zarządzania personelem

Projektowanie i wdrażanie systemów zarządzania personelem wymaga uwzględniania zarówno uniwersalnych cech tej dziedziny funkcjonowania organizacji, jak i specyficznych warunków wynikających z sektora jej działania. W przypadku organizacji sektora ekonomii społecznej czynniki te zostały omówione powyżej. Proponując poniżej modelowe ujęcie zarządzania personelem w tych organizacjach wychodzimy z założenia kluczowej roli kapitału ludzkiego w sektorze ekonomii społecznej oraz przyjmujemy perspektywę interesariuszy jako podstawę formułowania celów, zasad, procesów i metod zarządzania ludźmi (rys. 1). W takim ujęciu uniwersalnym celem zarządzania personelem staje się tworzenie i dostarczanie wartości dla interesariuszy w obszarze funkcji personalnej. Takie sformułowanie nadrzędnego celu zarządzania personelem wynika z przekonania, że zdolność do tworzenia i dostarczania wartości dla odbiorców decyduje o sensie istnienia organizacji, niezależnie od sektora, w którym prowadzi działalność. Kluczową kwestią jest tu pytanie o źródła wartości. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że we współczesnej gospodarce główną siłą napędową procesu tworzenia wartości są aktywa niewidoczne w wartości księgowej, że ważniejsze są wiedza i kapitał niż zasoby materialne, że głównym atutem skutecznej organizacji nie są aktywa fizyczne, ale przede wszystkim wzajemne powiązania z firmami kooperującymi (Bratnicki, Strużyńska 2001, s. 17). Oznacza to, że o konkurencyjności organizacji w coraz większym stopniu decydują głównie takie cechy, jak: szybkość, zwinność, wyobraźnia, inteligencja, odwaga. Można je znaleźć w zasobach niematerialnych, które stanowią jedno z najważniejszych źródeł tworzenia wartości w nowej gospodarce. Obok identyfikacji źródeł wartości ekonomicznych, istotną kwestią pozostaje nadawanie tym wartościom cech oczekiwanych przez interesariuszy. Niezależnie od specyfiki oczekiwanych przez odbiorców, oczekują oni, że dostarczane im wartości będą unikalne, przeformowe, inspirujące i dające poczucie wyjątkowości, zindywidualizowane i dające poczucie poprawy jakości życia.

W procesie tworzenia wartości dla odbiorców, a co za tym idzie skutecznej realizacji misji organizacji sektora ekonomii społecznej istotna rola przypada działaniom w ramach funkcji personalnej. Za główne kryterium oceny efektywności działań podejmowanych w tym obszarze uznaje się wymierny wkład, jaki wnoszą one w zaspokajanie potrzeb odbiorców (Ulrich 2001, s. 18). Wkład ten wnoszony może być zarówno na poziomie operacyjnym, jak również w wymiarze strategicznym poprzez budowanie planów określających kierunki i sposoby kształtowania kapitału ludzkiego, zgodnie z misją firmy. Tworzenie i dostarczanie wartości jest zagadnieniem o strategicznym znaczeniu dla przyszłości funkcji personalnej w organizacji. Analiza możliwości tworzenia wartości prowadzi do umocnienia miejsca i roli zarządzania personelem w organizacji.

Przedstawiony na rysunku 1 ogólny model zarządzania personelem w organizacjach działających w sektorze ekonomii społecznej zawiera następujące elementy: cele zarządzania personelem definiowane w kontekście tworzenia wartości dla interesariuszy, zasady i wartości będące podstawą organizowania procesów i stosowania metod zarządzania personelem oraz główne elementy systemu realizacji celów. Ponadto zaznaczono wpływ uwarunkowań zewnętrznych na konfigurację poszczególnych składników systemu zarządzania personelem.

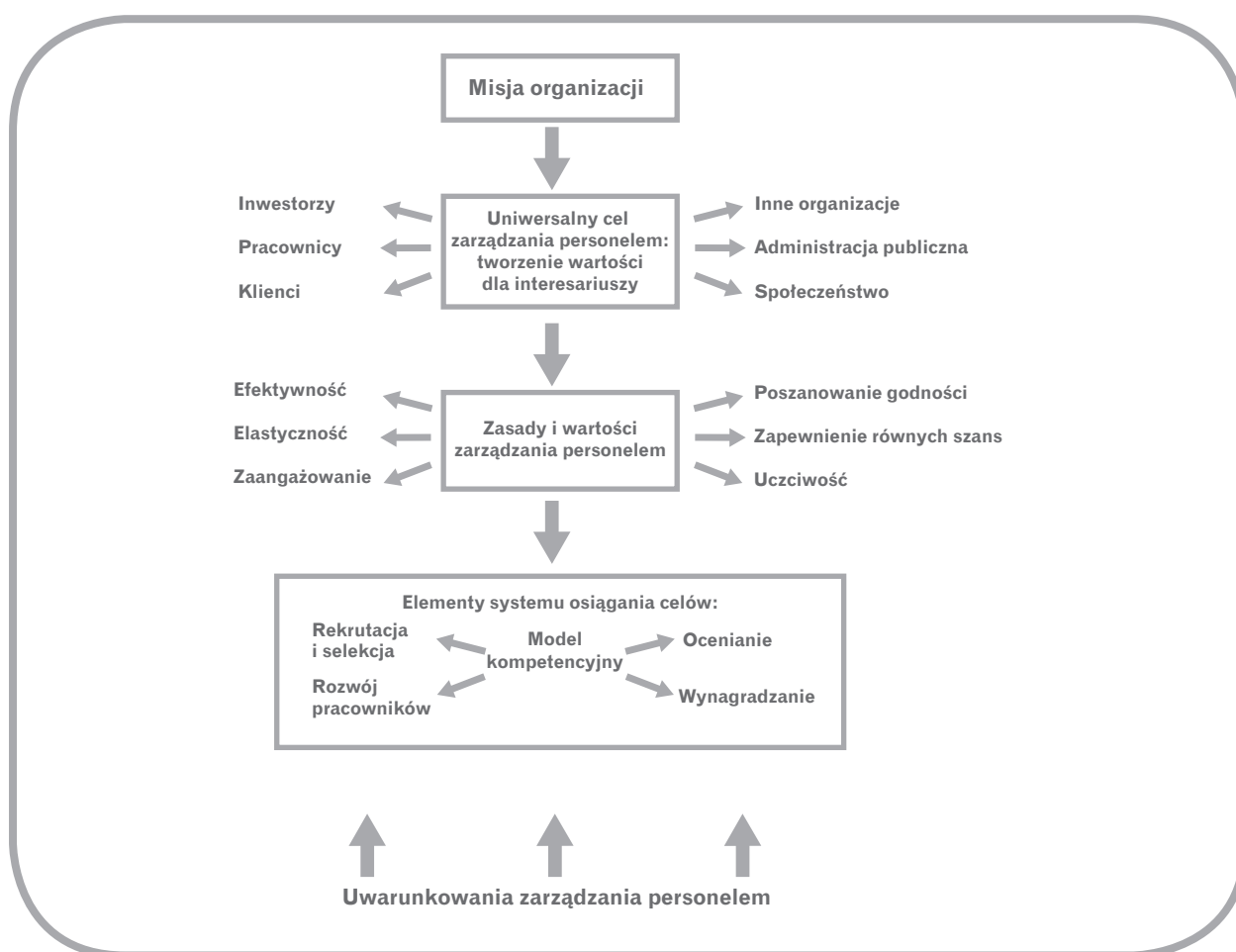
Do interesariuszy będących odbiorcami usług tworzonych w obszarze funkcji personalnych i jednocześnie wywierających wpływ na politykę w tym obszarze zarządzania zaliczono: inwestorów, pracowników, klientów, administrację publiczną, inne organizacje (np. firmy sektora rynkowego, partnerzy społeczni) oraz społeczeństwo. Wśród wartości oczekiwanych przez nich można przykładowo wymienić, w odniesieniu do:

- inwestorów: zwrot z poczynionych inwestycji, konkurencyjność organizacji w dłuższym okresie oraz jej reputację,
- pracowników: sprawiedliwe traktowanie i wynagrodzenie, dobrą jakość życia zawodowego, długookresowe zatrudnienie,
- klientów: jakość produktów i usług, niskie koszty, dogodność, innowacyjność,
- administracji publicznej: partnerstwo, współpraca, zaufanie, odpowiedzialność,
- innych organizacji: niezawodność, zaufanie, współpracę,
- społeczeństwa: poszanowanie prawa, integrację społeczną, aktywizację zawodową.

Polityka personalna w organizacjach sektora ekonomii społecznej powinna opierać się zarówno na wartościach zapewniających racjonalność ekonomiczną, takich jak: efektywność działań, elastyczność w reagowaniu na zmiany, zaangażowanie w pracy, jak i na tych zapewniających postęp społeczny, m.in.: poszanowanie godności człowieka, zapewnianie równych szans czy uczciwość.

W systemie zarządzania personelem stanowiącym kompleksowe narzędzie realizacji celów wyróżniono pięć głównych składników: model kompetencyjny oraz powiązane z nim procesy i metody rekrutacji, selekcji i adaptacji kandydatów, systemy oceniania, rozwój pracowników oraz systemy wynagradzania. Budowanie systemu zarządzania personelem na podstawie określonego wcześniej modelu kompetencyjnego umożliwia skuteczną integrację pozostałych elementów, czyli inaczej mówiąc ich spójność w układzie poziomym. Natomiast odniesienie celów i zasad zarządzania personelem do misji organizacji oraz oczekiwań głównych jej interesariuszy przyczynia się poprawy spójności systemu w układzie pionowym.

Wymienione na rysunku 1 elementy systemu zarządzania personelem zostały omówione w dalszej części opracowania.



**Rysunek 1. Ogólny model zarządzania personelem w sektorze ekonomii społecznej**

Źródło: Opracowanie własne.

## 4. Modele kompetencyjne w zarządzaniu personelem

### 4.1. Pojęcie kompetencji

Wspólną cechą spotykanych w literaturze przedmiotu definicji kompetencji jest odnoszenie ich do tych składników kapitału ludzkiego, które mogą być wykorzystane na konkretnym stanowisku pracy lub do pełnienia określonej roli w organizacji. W związku z powyższym można stwierdzić, że kompetencje to określone dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i zdolności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie (Filipowicz 2004, s. 17). Mówiąc o kompetencjach mamy na myśli pewien zbiór charakterystyk opisujących daną osobę, które pozwalają jej na efektywne wykonywanie zadań na stanowisku pracy. Efektywność należy rozumieć jako osiąganie założonych celów w racjonalny sposób. Z tego też powodu kompetencjom przypisuje się dwa kluczowe znaczenia:

1. Zdolność do osiągania pożądanych, wymiernych wyników.
2. Zdolność postępowania zgodnie z konkretnymi wzorcami zachowań (Hollyford 2003, s. 15).

Punktem wyjścia dla definiowania kompetencji staje się zatem dookreślenie zadań, jakie powinny być realizowane na danym stanowisku, a w szczególności pożądanych wyników, oraz sposobów realizacji tych zadań. Sposoby działania określane są poprzez zachowania (zachowania wskaźnikowe, wyznaczniki behawioralne), jakie powinny się pojawić w danej sytuacji, by osiągnąć założony cel. Kompetencje dla poszczególnych stanowisk pracy najczęściej przyjmują postać opisu słownego i często uzupełniane są o konkretne zachowania wskaźnikowe. Zachowania te mogą być pogrupowane w sposób wskazujący na poziom danej kompetencji u pracownika. Jako przykład można podać kompetencję „delegowanie zadań” rozumianą jako: umiejętność efektywnego podziału pracy na zadania i przydzielania ich odpowiednim pracownikom; umiejętność dopasowania delegowanych zadań do pracownika – unikanie przeciążeń, zwiększanie motywacji do pracy, wspieranie pracownika w realizacji powierzonych zadań w razie problemów.

W ramach tak zdefiniowanej kompetencji możliwe jest wskazanie na kilka zachowań, jakie powinny się pojawić w celu odpowiedniego wydelegowania zadań podwładnym. Zaliczyć do nich możemy m.in.:

- określenie zadań cząstkowych niezbędnych do osiągnięcia celu,
- określenie podobieństw w realizacji zadań (np. pod kątem wykorzystywanych narzędzi, wymaganej wiedzy czy umiejętności).
- analizę kompetencji pracowników w celu identyfikacji osób mogących wykonać poszczególne zadania,
- analizę poziomu obciążeń w zespole,
- przypisanie określonych zadań pracownikom,
- umówienie spotkań z wybranymi pracownikami,
- przedstawienie zadań do realizacji – wskazanie na oczekiwane rezultaty, podniesienie poziomu motywacji poprzez wskazanie powodów przekazania zadania (np. odpowiednia wiedza i umiejętności), określenie terminów,
- zapytanie o odczucia, ewentualne wątpliwości i oczekiwania względem wsparcia,
- monitorowanie realizacji zadań, wspieranie w razie potrzeby.

Zdefiniowanie kompetencji wraz z określeniem koniecznych zachowań umożliwia wykorzystanie ich w innych procesach zarządzania personelem, takich jak: ocenianie czy rozwój. Należy podkreślić, że dokonywanie ocen pracowników z uwzględnieniem wyznaczników behawioralnych wskazuje w sposób bezpośredni na zachowania, które się nie pojawiają lub te, które należy rozwijać.

Kompetencje, dzięki poziomowi szczegółowości, w jakim opisują wymagania względem zatrudnionych na konkretnych stanowiskach osób, stanowią podstawę działań personalnych w wielu organizacjach. Można powiedzieć, że warunkiem podnoszenia efektywności pracy jest posiadanie kompetentnych pracowników na wszystkich stanowiskach pracy. Kwestia umiejętnego określania tych kompetencji, a następnie ich rozwijania staje się najważniejszym z wyzwań stojącym przed menedżerami personalnymi. Kompetencje mogą bowiem stanowić punkt wyjścia w doborze pracowników na stanowiska pracy oraz w kształtowaniu systemów oceniania, wynagradzania i rozwoju (Pocztowski 2007, s. 48).

## 4.2. Proces definiowania kompetencji

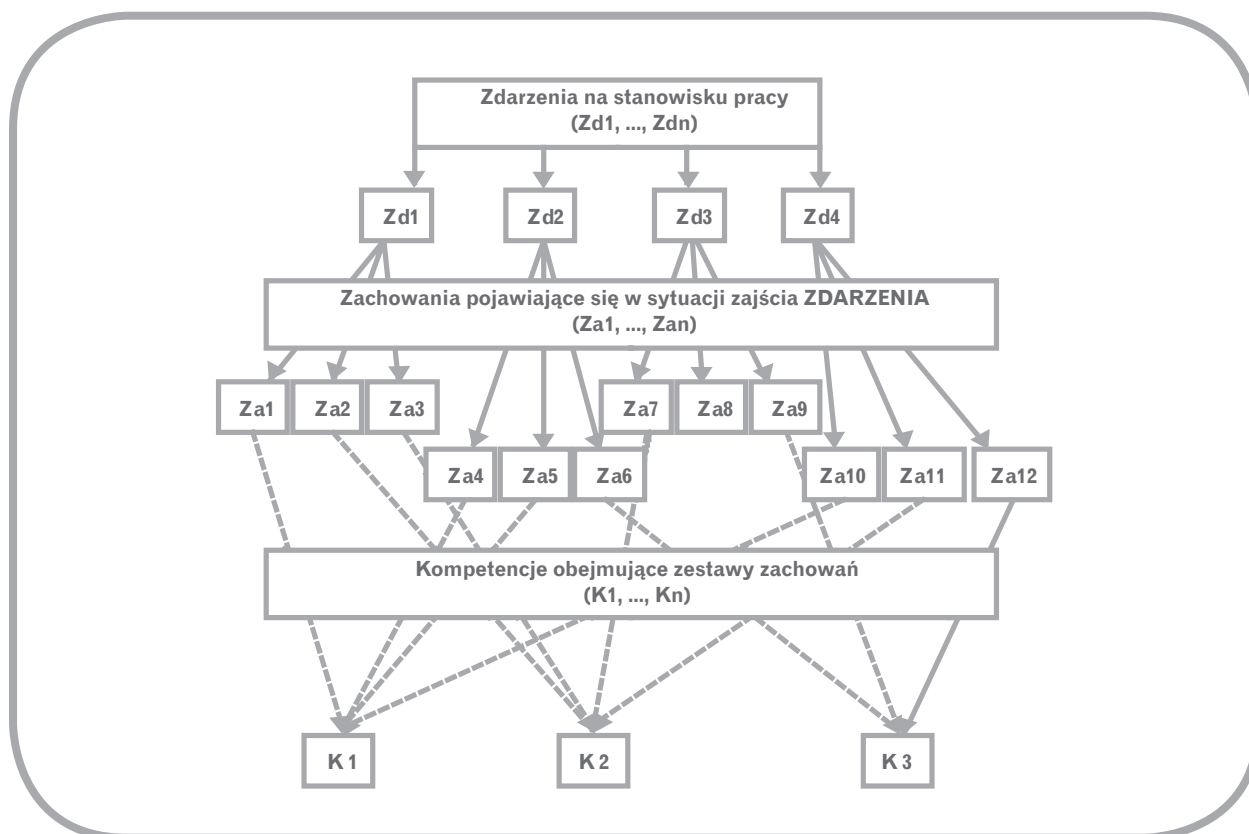
Definiowanie kompetencji na poszczególnych stanowiskach wymaga dokładnego zapoznania się ze specyfiką realizowanych zadań. Z tego też powodu proces ten jest zwykle czasochłonny i wymaga zaangażowania kilku osób. Jako ogólne etapy definiowania kompetencji można wskazać:

- określenie celu tworzenia opisów kompetencji,
- powołanie zespołu, który będzie zbierał, analizował i opracowywał pozyskane informacje,
- wybranie technik pozyskiwania informacji – analizy stanowisk (zadań) i ról pracowniczych,
- zebranie i analiza informacji,
- opracowanie wstępnych opisów kompetencji,
- skonsultowanie opisów i wprowadzenie ewentualnych korekt,
- wdrożenie opisów kompetencji.

W celu zapewnienia jak największej użyteczności opisów kompetencji, jak również ich adekwatności dla poszczególnych stanowisk, kluczową rzeczą jest konsultowanie proponowanych rozwiązań zarówno z osobami zajmującymi dane stanowisko, jak i z ich przełożonymi.

Jako techniki pozyskiwania informacji na temat stanowiska, a w szczególności realizowanych na nim zadań czy też pełnionych ról, można wskazać:

- zasięganie opinii ekspertów,
- rozmowę ustrukturyzowaną,
- warsztaty,
- analizę funkcjonalną,
- technikę zdarzeń krytycznych,
- analizę siatki konstruktów Kelley'ego,
- ocenę kompetencji stanowiska (Armstrong 2000, s. 263).



**Rysunek 2. Proces identyfikowania kompetencji z wykorzystaniem techniki zdarzeń krytycznych**

Źródło: Opracowanie własne.

Metodą, która pozwala na szczegółowe zapoznanie się ze specyfiką zadań na stanowisku, jak również na określenie pożądaných zachowań jest technika zdarzeń krytycznych. Punktem wyjścia jest przy tej technice określenie celu stanowiska i występujących na nim zadań. Na podstawie tych informacji dokonuje się analizy zdarzeń, które warunkują efektywność na danym stanowisku. Są one zwykle zestawem najczęściej występujących sytuacji, wynikających z realizowanych zadań. Mogą również obejmować sytuacje pojawiające się okazjonalnie, mające jednak istotny wpływ na ocenę efektywności na danym stanowisku. Kolejnym etapem jest analiza zidentyfikowanych zdarzeń pod kątem zachowań, jakie są oczekiwane, by osiągnąć założony poziom efektywności. Zachowania opisują w sposób szczegółowy sposób postępowania danej osoby w sytuacji zaistnienia zidentyfikowanego zdarzenia. Zachowania te mogą być identyfikowane podczas warsztatów prowadzonych z przełożonymi lub osobami osiągającymi wysokie wyniki. Podczas takich warsztatów, uczestnicy proszeni są, by wypowiadali się na temat tego, co zrobiliby w konkretnej sytuacji. Na podstawie ich wypowiedzi opracowywany jest optymalny schemat zachowań. Kolejnym działaniem jest grupowanie zachowań, ze względu na ich podobieństwo, w kompetencje. Na podstawie tej analizy opracowana zostaje lista kompetencji, która opisuje dane stanowisko (proces definiowania kompetencji z wykorzystaniem analizy zdarzeń krytycznych zaprezentowany został na rysunku 2).

W sytuacji, gdy na podstawie zidentyfikowanych zachowań stworzona zostanie zbyt długa liczba kompetencji, możliwe jest jej ograniczenie poprzez koncentrowanie się na kompetencjach kluczowych dla danego stanowiska. W ramach tworzonych opisów na stanowiskach pracy wiele organizacji dokonuje podziału, zawartych w nich kompetencji na dwie grupy: kompetencje organizacyjne i stanowiskowe. Kompetencje organizacyjne (korporacyjne) wspierają realizację misji firmy i obejmują zasadniczo wszystkich pracowników (Filipowicz 2004, s. 39-40). Kompetencje stanowiskowe stanowią uzupełnienie kompetencji korporacyjnych i odnoszą się w sposób bezpośredni do specyfiki zadań wykonywanych na stanowiskach pracy. Wskazują na czynniki, które warunkują efektywne realizowanie zadań.

## 4.3. Wykorzystanie modeli kompetencyjnych w zarządzaniu personelem

Opracowanie profili kompetencyjnych w organizacji wspiera realizację funkcji personalnej. Modele kompetencyjne mają zastosowanie niemal w każdym z obszarów związanych z zarządzaniem personelem. Należy zwrócić uwagę, że dokładne określenie czego oczekujemy od pracowników, realizujących przypisane im zadania w znacznym stopniu ułatwia proces oceniania, rozwoju czy rekrutacji i selekcji.

W odniesieniu do procesu rekrutacji i selekcji, kompetencje i opisujące je zachowania mogą być wykorzystane poprzez dokonanie porównania pomiędzy zadaniami, jakie realizował kandydat wcześniej, np. u poprzedniego pracodawcy, a tymi, jakie będzie wykonywać na nowym stanowisku. W trakcie prowadzonych wywiadów możliwe jest zadawanie pytań dotyczących sytuacji analogicznych do tych, jakie występują na stanowisku, na które odbywa się selekcja. Odpowiedzi udzielane przez kandydata, odnośnie tego, jak się zachowywał, są porównywane z tymi jakie zostały opracowane jako wzorcowe. Dodatkowo zastosowanie podczas procesu selekcji ćwiczeń, np. w formie symulacji, pozwala na zaobserwowanie faktycznych zachowań kandydata.

Wykorzystanie kompetencji w procesie oceniania sprowadza się do tego, że każdy, kto ocenia (przełożony, podwładny, współpracownik, klient zewnętrzny, sam pracownik – w zależności od stosowanego modelu) może bazować na określonych wzorcach zachowań. Analizując sposób realizacji zadań przez ocenianego, porównuje on jego działania z zachowaniami zdefiniowanymi w modelu i wartościuje je w przyjętej skali. Niewątpliwą korzyścią płynącą z zastosowania modeli kompetencyjnych jest dokonywanie ocen nie tylko wyników, ale również sposobów ich osiągania, co ułatwia identyfikację czynników mogących wpływać negatywnie na efektywność.

Możliwość dokonania porównania sposobu pracy zatrudnionego, z opracowanym optymalnym modelem może wskazywać na obszary, w których powinien się on rozwijać. Dodatkowo porównanie zachowań wchodzących w skład jednej kompetencji może pozwolić na dookreślenie konkretnych sytuacji, w których wymagane jest szkolenie. Innym istotnym wykorzystaniem modeli kompetencyjnych jest budowanie ścieżek następstw. Zdefiniowanie kompetencji na poszczególnych szczeblach w ramach struktury organizacyjnej, pozwala na zidentyfikowanie, w jakich obszarach powinni się rozwijać poszczególni pracownicy, by mogli zostać objęci awansem. Dodatkowo może to pozwolić na wskazanie pracowników z grupy pracowników o wysokim potencjale (*high potentials*), w odniesieniu do których można opracować indywidualne programy rozwojowe.

## 5. Rekrutacja i selekcja

Rekrutacja i selekcja są podstawowymi elementami w procesie pozyskiwania pracowników. Podstawą podejmowanych w ich ramach działań jest odpowiedni plan zatrudnienia, obejmujący określenie:

- potrzeb w zakresie liczby i struktury zatrudnienia,
- potrzeb pod względem jakościowym w formie profili kompetencyjnych,
- horyzontu czasowego, w którym organizacja będzie zatrudniać pracowników.

Wszystkie te działania wpływają na organizację oraz dobór technik rekrutacji i selekcji kandydatów, jak również na proces wprowadzenia nowo przyjętych pracowników do pracy.

Proces rekrutacji i selekcji ukierunkowany jest na zapewnienie organizacji pożądanej liczby pracowników o odpowiednich kompetencjach we właściwym czasie przy jak najniższych kosztach. Tak zdefiniowany proces rekrutacji i selekcji można podzielić na trzy zasadnicze etapy:

1. Określenie wymagań względem pracowników.
2. Przeprowadzenie rekrutacji – ukierunkowanej na pozyskanie potencjalnych kandydatów zarówno z wnętrza organizacji, jak i z zewnętrznego rynku pracy.
3. Selekcja kandydatów – ocena kandydatów, którzy aplikowali na dane stanowisko pod kątem zdefiniowanych wymagań (Armstrong 2000, s. 311).

Efektywność procesu rekrutacji i selekcji jest uzależniona od poprawności przeprowadzenia działań w każdym z wymienionych etapów.

Określenie wymagań względem kandydata w bardzo dużym stopniu kształtuje późniejsze działania związane z doborem metod rekrutacji i selekcji. Głównym źródłem informacji wykorzystywanym przy określaniu wymagań są opisy stanowisk pracy zawierające realizowane zadania oraz wymagane kompetencje. W celu usprawnienia działań zarówno rekrutacyjnych, jak i selekcyjnych wskazane jest, aby ogół wymagań podzielić ze względu na poziom ich szczegółowości. W pierwszej kolejności powinno się dążyć do określenia wymagań „bazowych”, które mogą uwzględniać, np. poziom i kierunek wykształcenia, posiadanie odpowiedniego doświadczenia czy też ukończenie specjalistycznych kursów. Wprowadzenie takich informacji ułatwia w dużej mierze dotarcie do pożądanej grupy osób, które mogą spełniać wymagania danego stanowiska. Kolejną grupą będą wymagania szczegółowe odnoszące się do specyfiki organizacji lub konkretnego stanowiska. Ich weryfikacja odbywać się będzie w procesie selekcji kandydatów.

Rekrutacja jest procesem ukierunkowanym na pozyskanie potencjalnych kandydatów zarówno z organizacji, jak i z rynku pracy, którzy zostaną poddani procesowi selekcji. Rekrutacja (nabór) spełnia trzy zasadnicze funkcje:

1. Informacyjną – polega na dostarczaniu potencjalnym kandydatom informacji na temat możliwości zatrudnienia i oczekiwań organizacji, a także na temat warunków zatrudnienia.
2. Motywacyjną – jej celem jest wzbudzenie chęci ubiegania się o stanowisko, na które prowadzony jest nabór.
3. Wstępnej selekcji – polega na określeniu w ofercie pracy podstawowych wymagań stawianych kandydatom, co pozwala zidentyfikować kandydatów nie spełniających wymagań stanowiskowych (Pocztowski 2007, s. 137).

Źródłem potencjalnych kandydatów może być zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny rynek pracy. Wewnętrzny to ogół zatrudnionych w organizacji pracowników. W wyniku zastosowania rekrutacji wewnętrznej będziemy mieli do czynienia z przemieszczeniami pracowników, co może doprowadzić do konieczności przeprowadzenia kolejnego procesu rekrutacji i selekcji na stanowisko, które zostało zwolnione. Zewnętrzny rynek pracy obejmować będzie potencjalnych pracowników znajdujących się w otoczeniu organizacji.

W zależności od tego, jakie źródło kandydatów wybierzemy i na jakie stanowisko prowadzony jest nabór możliwe jest wykorzystanie różnych technik rekrutacji, do których zaliczyć należy przede wszystkim:

1. W odniesieniu do wewnętrznego rynku pracy:
  - ogłoszenia w intranecie,
  - konkursy zamknięte,
  - informacje ustne,
  - informacje w biuletynach.
2. W odniesieniu do zewnętrznego rynku pracy:
  - ogłoszenia w prasie,
  - internet,

- rekomendacje pracowników,
- urzędy pracy,
- firmy zewnętrzne (zajmujące się pośrednictwem pracy),
- własne bazy kandydatów (Ludwiczyski, Król 2006, s. 199).

Należy wskazać, że coraz większą rolę w informowaniu pracowników o prowadzonym procesie naboru odgrywa internet. Możliwe jest dzięki niemu szybkie przeglądanie ofert znajdujących się w bazach na portalach dotyczących rynku pracy, poszukiwanie ofert w firmach zajmujących się pośrednictwem pracy czy też poszukiwanie ofert na stronach konkretnych organizacji.

Metodą rekrutacji wykorzystywaną coraz częściej w odniesieniu do stanowisk wymagających szczególnych umiejętności są poszukiwania bezpośrednie (*executive search*). Działania w ramach tej metody koncentrują się na poszukiwaniu potencjalnych pracowników w firmach, działających w tej samej branży lub realizujących zbliżone procesy, które muszą zatrudniać pracowników o kompetencjach, jakie zostały zdefiniowane w profilu. Metoda ta choć kosztowna i czasochłonna daje gwarancję, że pozyskani potencjalni kandydaci spełnią będą oczekiwania organizacji.

Selekcja kandydatów jest procesem ukierunkowanym na ocenę możliwości pełnienia przez nich zadań na analizowanym stanowisku pracy w organizacji. W tym celu konieczne jest sprawdzenie poziomu posiadanej wiedzy, umiejętności, doświadczeń oraz motywacji do pełnienia określonych funkcji. Proces selekcji odnosi się zatem w sposób bezpośredni do oceny posiadanych przez kandydata kompetencji. Ocena ta dokonywana jest na podstawie analizy zachowań, które pojawiały się w trakcie realizacji zadań na poprzednim stanowisku (stanowiskach) lub też, w zależności od zastosowanej metody selekcji, na analizie zachowań pojawiających się w trakcie procesu selekcji.

W celu podjęcia optymalnej decyzji dotyczącej zatrudnienia danego kandydata możliwe jest zastosowanie różnych metod selekcji, które pozwalają na ocenę według poszczególnych kryteriów lub w sposób kompleksowy wskazują na poziom dopasowania kandydata do oczekiwań organizacji. Należy jednak podkreślić, że wybór metody uwarunkowany jest kilkoma czynnikami, do których zaliczyć można:

- poziom zwiększenia prawdopodobieństwa podjęcia trafnej decyzji,
- koszty zastosowania metody,
- czas niezbędny na zastosowanie metody,
- wymagana wiedza i umiejętności (osób oceniających według tej metody),
- możliwość dostarczenia informacji wykorzystywanych w procesie adaptacji i dalszego rozwoju (Dale 2004, s. 179).

Uwzględnienie tych czynników w procesie doboru metod pozwoli na zwiększenie efektywności procesu selekcji.

Wśród możliwych do zastosowania technik selekcji kandydatów należy wskazać:

- analizę dokumentów,
- rozmowę kwalifikacyjną,
- ćwiczenia praktyczne,
- testy,
- *Assessment Center* (Pocztowski 2007, s. 142).

Analiza dokumentów jest metodą pozwalającą na określenie, czy dany kandydat spełnia minimalne wymagania ustalone dla danego stanowiska oraz pozwala na doprecyzowanie kierunków oceny danego kandydata (np. przygotowanie pytań dotyczących interesujących aspektów związanych z doświadczeniem kandydata). Analiza dokumentów uzupełnia jest o analizę referencji, w celu pozyskania dodatkowych informacji na temat kandydata od osób, które z nim współpracują lub współpracowały.

Rozmowy kwalifikacyjne są metodą, która jest powszechnie stosowana w procesie selekcji kandydatów. Istnieje wiele sposobów prowadzenia wywiadów z kandydatami. Głównym ich celem jest jednak zbadanie kwalifikacji zatrudnionej osoby, na podstawie odpowiedzi udzielanych na zadane pytania. Bardzo istotnym elementem jest to, by w trakcie wywiadów prowadzić notatki, które pozwolą na obiektywną ocenę danego kandydata oraz porównanie jego oceny z innymi kandydatami. W celu zwiększenia obiektywizmu często stosuje się wywiady panelowe, które prowadzone są przez kilka osób.

Elementem wspierającym dokonanie oceny kandydata w trakcie wywiadu jest wykorzystanie modeli kompetencyjnych i opisujących je zachowań. Głównym zadaniem osoby prowadzącej wywiad jest zadawanie pytań, umożliwiających pozyskanie informacji o sposobie zachowania się kandydata w sytuacjach analogicznych do tych, które występują na stanowisku pracy, o które się ubiega. Przygotowania kluczowych pytań dokonuje się na etapie analizy aplikacji.

Ćwiczenia praktyczne obejmują różnego rodzaju techniki, takie jak: prezentacja, ćwiczenia grupowe, odgrywanie ról, rozwiązywanie problemów. Wszystkie ćwiczenia powinny być przygotowane w taki sposób, by bezpośrednio lub poprzez analogię odnosić się do zadań realizowanych na stanowisku pracy. Głównym celem zastosowania tych technik jest ocena kandydata w sytuacji wykonywania zadań, jakie będzie rzeczywiście realizował. Zastosowanie takich metod selek-

cji jest czasochłonne i podnosi koszty procesu, jednak uzyskane informacje mogą być kluczowe przy podjęciu decyzji personalnej.

Testy pozwalają na ocenę inteligencji kandydata, jego osobowości czy też wiedzy. W większości wypadków testy na inteligencję czy też psychologiczne mogą być przeprowadzane przez osoby posiadające odpowiednie uprawnienia.

*Assessment Center* (AC) jest metodą kompleksową, która łączy inne metody i techniki w jedno zintegrowane narzędzie, pozwalające na dokonanie oceny kandydata. Przygotowanie odpowiedniej procedury assessmentowej wymaga dokładnej analizy zadań na stanowisku pracy i zidentyfikowania kompetencji, które powinny podlegać ocenie. Kluczowe dla efektywności zastosowania AC jest odpowiednie przygotowanie zadań, jak również oceniających, aby byli w stanie w sposób obiektywny identyfikować i wartościować pojawiające się zachowania.

Różnorodność technik selekcji pozwala na indywidualne, dopasowane do potrzeb organizacji i stanowiska pracy, kształtowanie przebiegu całego procesu. Należy jednak podkreślić, że zastosowanie większej ilości metod selekcji, co wiąże się z większymi kosztami i wydłuża czas, może przyczynić się do zwiększenia prawdopodobieństwa podjęcia trafnej decyzji. Przekładać się to będzie w sposób pozytywny na wprowadzenie nowego pracownika do pracy i zdecydowanie obniży koszty związane z jego rozwojem lub ewentualnymi błędami, jakie może popełniać, na skutek braku dopasowania kompetencji do specyfiki zadań.

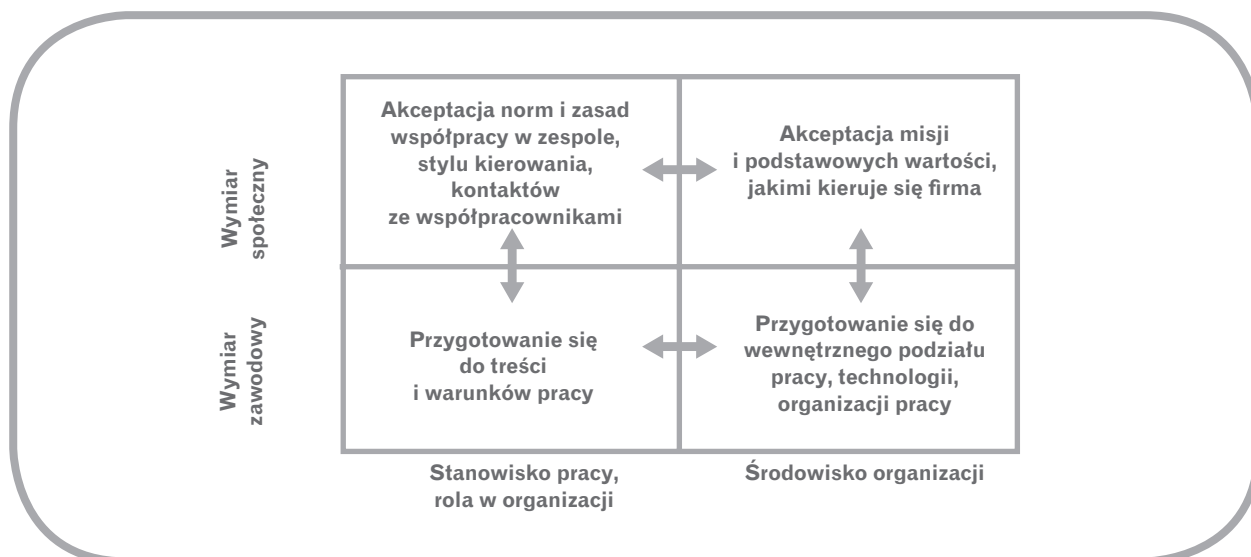
## 5.1. Adaptacja do pracy

Adaptacja (wprowadzenie do pracy) to proces przystosowania nowego pracownika do stanowiska i środowiska pracy, którego celem jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania w obszarze zawodowym i społecznym (Ludwiczynski 2006, s. 215). Proces adaptacji ukierunkowany jest na umożliwienie nowoprzyjętemu pracownikowi efektywnego realizowania zadań i wykorzystania posiadanych przez niego kompetencji. Odpowiednio przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji, zakończony wyborem kandydata spełniającego wymagania organizacji, nie warunkuje, że będzie on realizował zadania na stanowisku zgodnie z oczekiwaniami. Innym istotnym elementem jest również czas, w jakim nowy pracownik będzie w stanie osiągnąć zakładany poziom efektywności. W tym celu konieczne jest by przekazać pracownikowi kluczowe informacje dotyczące zadań i sposobu ich realizacji oraz by wprowadzić go do zespołu, w którym będzie funkcjonował, w sposób umożliwiający stworzenie odpowiednich relacji społecznych i dopasowanie się do funkcjonujących norm. Adaptacja w tych dwóch obszarach (zawodowym i społecznym) odbywa się zarówno na poziomie stanowiska, jak i całej organizacji, co przedstawione jest na rysunku 3.

W wielu organizacjach funkcjonują specjalnie przygotowane procesy adaptacji pracowników ukierunkowane na zapewnienie odpowiedniego wsparcia w początkowych okresach zatrudnienia. Proces adaptacji jest prowadzony przez bezpośredniego przełożonego, pracownika działu personalnego i specjalnie wybranego opiekuna. Wśród działań, jakie mogą być podejmowane w celu wprowadzenia nowego pracownika można wymienić:

- zapoznanie z procedurami i zasadami występującymi w organizacji i na stanowisku pracy, np. z wykorzystaniem dokumentów formalnych (rozporządzeń, opisów, „księgi organizacji”),
- szkolenia stanowiskowe,
- coaching, realizowany przez przełożonego lub opiekuna,
- spotkania indywidualne z innymi pracownikami, przełożonymi,
- spotkania integracyjne.

Odpowiednio przeprowadzony proces adaptacji wpływa na skrócenie czasu, w jakim nowy pracownik osiągać będzie oczekiwane wyniki i minimalizuje ewentualne koszty związane z pojawiającymi się błędami. Pozwala również na zachowanie równowagi w relacjach panujących w miejscu pracy i zdecydowanie ogranicza powstawanie ewentualnych konfliktów.



**Rysunek 3. Wymiary adaptacji do pracy**

Źródło: Pocztowski (2007, s. 152).

## 6. Ocenianie pracowników

### 6.1. Cele oceniania

Celem oceniania jest przeprowadzenie rzetelnej analizy efektów pracy, potrzeb i potencjału rozwojowego pracowników, niezbędnej do właściwego planowania oraz prowadzenia wszelkich działań z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim organizacji zgodnie z jej misją i strategią (Juchnowicz 2003, s. 141).

Głównym celem oceniania jest zatem dostarczanie informacji:

- pracownikom – odnośnie oczekiwań względem efektów czy zachowań,
- menedżerom liniowym – odnośnie tego, jak pracują ich podwładni, jakie efekty uzyskują oraz jak są postrzegani przez inne osoby (informacje możliwe do uzyskania przy wykorzystaniu metody 360 stopni<sup>2</sup>),
- menedżerom personalnym – odnośnie kierunków działań, jakie powinni podjąć w przyszłości w celu rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji lub optymalizacji jego wykorzystania,
- menedżerom zarządzającym – o posiadanych zasobach ludzkich, co pozwala na dookreślenie mocnych i słabych stron organizacji, które będą sprzyjać realizacji przyjętej strategii lub ją ograniczać.

Proces oceniania jest bardzo istotny z punktu widzenia realizacji pozostałych działań w obszarze zarządzania personelem. Wyniki ocen okresowych mogą być wykorzystywane w:

- planowaniu zatrudnienia – związane z określeniem potrzeb rekrutacyjnych, zwolnień czy przesunięć,
- motywowaniu pracowników – dzięki wykorzystaniu instrumentów motywacji pozafinansowej oraz kształtowaniu poziomu wynagrodzeń,
- rozwoju pracowników – identyfikacja potrzeb rozwojowych, planowanie karier czy tworzenie grup *high potential*.

Możliwości, jakie daje zastosowanie kompleksowego systemu ocen okresowych w przedsiębiorstwie powoduje, że jest to proces, który powinien być dopasowany do specyfiki organizacji i realizowany przez osoby z dużym doświadczeniem.

<sup>2</sup> Metoda 360 stopni polega na pozyskiwaniu informacji na temat pracownika z kilku źródeł. Oceniającymi w tej metodzie mogą być: bezpośredni przełożony, podwładni, współpracownicy, klienci wewnętrzni i inne osoby powiązane z danym stanowiskiem. Wykorzystanie tej metody pozwala na dokonanie bardziej precyzyjnej i obiektywnej oceny. Więcej informacji na temat tej metody można znaleźć w: Armstrong (2000, s. 415-422).

## 6.2. Organizacja procesu oceniania

Proces oceniania można podzielić na trzy zasadnicze etapy:

1. Projektowanie.
2. Implementację.
3. Monitorowanie (Pocztowski 2007, s. 246).

W każdym z tych etapów można wyróżnić działania, których realizacja warunkuje efektywność funkcjonowania całego systemu.

W ramach projektowania należy wyróżnić m.in.:

- określenie celów systemu ocen okresowych,
- określenie podmiotów dokonujących oceny,
- określenie kryteriów oceniania,
- dobór metod i technik oceniania,
- identyfikację metod analizy i przechowywania informacji,
- wybór osób administrujących systemem ocen,
- określenie częstotliwości przeprowadzania ocen okresowych,
- opracowanie instrukcji oceniania,
- wskazanie na kierunki wykorzystania pozyskanych informacji,
- określenie sposobu przekazywania informacji zwrotnych i osób za to odpowiadających.

Jednym z podstawowych działań w ramach tego etapu jest określenie kryteriów oceniania. W większości przypadków powoływane są specjalne zespoły projektowe, które odpowiadają za dobór kryteriów oceny do poszczególnych grup stanowisk, nierzadko w skład tych zespołów wchodzi konsultanci zewnętrzeni.

Na etapie implementacji koniecznym jest:

- przekazanie informacji pracownikom na temat systemu ocen okresowych obejmujących: cele oceniania, organizację procesu, kryteria oceniania, wykorzystanie wyników oceniania,
- przeprowadzenie szkolenia dla osób oceniających,
- przeprowadzenie pilotażu i zebranie ewentualnych uwag i opinii na temat systemu,
- ewentualne zmodyfikowanie systemu,
- przeprowadzenie pełnej edycji ocen – z uwzględnieniem przekazania informacji zwrotnych i wykorzystania wyników ocen zgodnie z celami systemu.

Na tym etapie kluczowym elementem wydaje się zorganizowanie spotkania z pracownikami, na którym przekazane zostaną informacje odnośnie całego systemu. Działanie to poza celem informacyjnym ma również znaczenie marketingowe. Należy pamiętać o tym, że ocenianie budzi wiele obaw i wątpliwości. Z tego powodu przekazanie informacji odnośnie celów oceniania i budowy całego systemu, w sposób wskazujący na korzyści dla organizacji i ocenianych, może zwiększyć jego efektywność i ograniczyć opory związane ze zmianą. Drugim bardzo istotnym elementem jest przeprowadzenie szkoleń dla oceniających. Mają one nie tylko rozwinąć umiejętności związane z posługiwaniem się systemem, ale również ułatwić rozumienie poszczególnych kryteriów. Działanie to pozwoli na wyeliminowanie (lub znaczące ograniczenie) rozbieżności w ocenie poszczególnych zachowań w ramach kryteriów oceniania przez kierowników różnych komórek.

Monitorowanie obejmuje:

- weryfikację poprawności przebiegu oceniania zgodnie z założeniami,
- terminowość realizacji procesu,
- zgodność wykorzystania ocen z celami systemu,
- analizę adekwatności dopasowania kryteriów i metod oceny.

Osoby odpowiedzialne za przygotowanie i wdrożenie systemu ocen okresowych powinny na tym etapie zwracać szczególną uwagę na obiekcje i zastrzeżenia osób uczestniczących w procesie oceniania. W trakcie przeprowadzenia pełnej edycji ocen mogą bowiem pojawić się informacje, które wskazywać będą na konieczność dokonania modyfikacji systemu bądź też na ponowne przeszkolenie osób oceniających. Istotne jest również monitorowanie poprawności realizacji procesu zgodnie z założeniami i procedurami.

## 6.3. Kryteria oceniania

Ocenianie powinno być zorientowane zarówno na efekty pracy, czyli wyniki działań zatrudnionych osób, jak również na cechy, potencjał oraz zachowania pracowników, czyli elementy, które niewątpliwie warunkują poziom osiąganych efektów.

W odniesieniu do oceny efektów możliwe jest zastosowanie „zarządzania przez cele”, ukierunkowanego na ustalanie indywidualnych celów dla każdego zatrudnionego a następnie na weryfikację poziomu ich osiągnięcia. Ocena potencjału, cech oraz zachowań pracowników umożliwiających osiągnięcie celów, wskazuje na potrzebę wykorzystania modeli kompetencyjnych.

Zarządzanie przez cele jest to sformalizowany zbiór procedur, określający działania i analizujący postępy w dążeniu do osiągania wspólnych celów kierowników i ich podwładnych (Stoner 1998, s. 295). Głównym założeniem techniki zarządzania przez cele jest to, że pracownik ma możliwość partycypowania w ustalaniu zadań, jakie powinien realizować na zajmowanym przez siebie stanowisku pracy. To on razem ze swoim przełożonym określa wymierne wyniki swojej pracy i wykorzystuje je do planowania działań operacyjnych. Ustalone cele odnoszą się w sposób bezpośredni do strategii organizacji. Cele strategiczne są bowiem kaskadowane na poszczególne jednostki organizacyjne i dalej na stanowiska. Ustalając wspólnie z pracownikiem cele, kierownik dąży do realizacji celów przypisanych jednostce, które są celami dla niego. Zarządzanie przez cele (ZPC) to technika, która:

- przekłada cele przedsiębiorstwa na cele indywidualne zespołowe i działowe,
- opiera się w większym stopniu na porozumieniu i współpracy niż na kontroli i przymusie,
- sprzyja samodzielnemu zarządzaniu własnymi efektami,
- wymaga otwartego, uczciwego stylu zarządzania, który sprzyja dwukierunkowej wymianie informacji między przełożonym a podwładnym,
- wymaga ciągłej informacji zwrotnej, a informacja ta umożliwia modyfikowanie celów przedsiębiorstwa dzięki doświadczeniu i wiedzy uzyskanym przez poszczególne osoby na ich stanowiskach pracy,
- zapewnia pomiar i ocenę wszystkich efektów w odniesieniu do wspólnie uzgodnionych celów,
- powinna dotyczyć wszystkich pracowników, przy czym nie polega ona wyłącznie na łączeniu wynagrodzenia finansowego z osiąganymi efektami (Armstrong 2000, s. 387).

Istotnym elementem zarządzania przez cele jest ocena poziomu ich realizacji. Może być ona dokonywana systematycznie lub okresowo zgodnie z ustalonym harmonogramem prac. Ocena realizacji celów dokonywana jest z wykorzystaniem odpowiednich mierników, które powinny dotyczyć konkretnych wyników, a nie poziomu wysiłku, jaki został włożony w ich osiągnięcie. Mierniki te powinny być obiektywne, w związku z tym powinny odnosić się do tych elementów, które są mierzalne, np. jakość, czas, koszty. Dodatkowo opracowane mierniki powinny umożliwiać porównanie wyników osiągniętych na innych stanowiskach pracy i nie podlegać częstym modyfikacjom.

Ocenianie przez kompetencje pozwala, w przeciwieństwie do ZPC, poznać sposób działania ukierunkowany na realizację celów. W przypadku braku realizacji celów, ocena oparta na ZPC pozwala określić wyłącznie o ile dany cel nie został osiągnięty. Uniemożliwia to tym samym pozyskanie informacji niezbędnych do podjęcia działań rozwojowych ukierunkowanych na podniesienie efektywności. Wykorzystanie kompetencji pozwala na ocenę zachowań i predyspozycji pracowników, czyli powodów, dla których cel mógł nie zostać osiągnięty. Oceniając kompetencje dokonuje się analizy zachowań, które powinny pojawić się u pracownika podczas realizacji zadań na danym stanowisku, w konkretnej sytuacji (podczas realizacji celu).

Modele kompetencyjne mogą być wykorzystane do oceny pracowników z wykorzystaniem takich metod, jak:

- skale ocen,
- testy wyboru,
- *Assessment Center*.

W każdym przypadku zadaniem oceniających jest wyrażenie sądu wartościującego na temat kompetencji danego pracownika, poprzez określenie częstotliwości występowania danego zachowania.

Analizując, opisaną wcześniej, kompetencję „delegowanie zadań” i stosując metodę skal wyboru można zbudować formularz dla oceniających (tab. 1).

Podobną konstrukcję uwzględniającą kompetencje i zachowania je opisujące można zastosować w odniesieniu do innych metod oceniania. W testach wyboru oceniający może otrzymać kwestionariusz, w którym zostanie poproszony o wskazanie zachowań pojawiających się u ocenianego w konkretnej sytuacji lub też o wskazanie stopnia nasilenia danego zachowania.

Wykorzystanie procedury *Assessment Center* polega, jak wspomniano wcześniej, na opracowaniu zestawu ćwiczeń odnoszących się do specyfiki zadań na stanowisku pracy. Ocenianie podczas sesji AC polega na identyfikowaniu, czy dane zachowania pojawiły się i w jakim stopniu. W wyniku obserwacji mamy możliwość zweryfikowania, jak oceniany realizuje swoje zadania odnosząc je do opracowanego wcześniej modelu.

**Tabela 1. Przykład formularza oceny kompetencji z wykorzystaniem skal wyboru**

| Kompetencja: Delegowanie zadań |                                                                     |       |   |        |   |   |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------|---|--------|---|---|
|                                | Przykładowe zachowania                                              | Nigdy |   | Zawsze |   |   |
| 1                              | Dokładnie określa zadania częściowe niezbędne do realizacji celu    | 1     | 2 | 3      | 4 | 5 |
| 2                              | Analizuje poziom wiedzy i umiejętności pracowników względem zadania | 1     | 2 | 3      | 4 | 5 |
| 3                              | Stara się dzielić zadania zgodnie z kompetencjami                   | 1     | 2 | 3      | 4 | 5 |
| 4                              | Unika przeciążeń wśród pracowników odpowiednio rozdzielając zadania | 1     | 2 | 3      | 4 | 5 |
| 5                              | Delegując zadanie wskazuje na oczekiwane efekty                     | 1     | 2 | 3      | 4 | 5 |
| 6                              | Jest otwarty na pytania dotyczące zadania ze strony podwładnych     | 1     | 2 | 3      | 4 | 5 |
| 7                              | Wspiera podwładnych w sytuacji pojawienia się trudności             | 1     | 2 | 3      | 4 | 5 |

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 2. Przykład formularza oceny kompetencji z wykorzystaniem testów wyboru**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>W sytuacji delegowania zadań oceniany,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zawsze dokładnie określa zadania częściowe, jakie prowadzą do osiągnięcia celu,</li> <li>• w większości wypadków określa zadania częściowe, jakie prowadzą do osiągnięcia celu,</li> <li>• określa zadania częściowe tylko, gdy delegowane zadania są bardzo istotne z punktu widzenia funkcjonowania jednostki/organizacji,</li> <li>• prawie nigdy nie określa zadań częściowych prowadzących do osiągnięcia celu.</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki ocen okresowych mogą być wykorzystywane na wiele sposobów. Należy jednak pamiętać o tym, by każdy pracownik, który podlegał ocenie otrzymał informację zwrotną na temat swoich wyników. Brak znajomości swojej oceny może w znaczny sposób obniżyć motywację pracowników, a także wywołać poważne opory przed kolejnymi edycjami ocen.

## 7. Wynagradzanie pracowników

### 7.1. Pojęcie i funkcje wynagrodzeń

Kwestie związane z wynagrodzeniami stanowią bardzo istotny element związany z realizacją funkcji personalnej w organizacji. Wynika to z faktu, że dla pracodawcy wynagrodzenie jest kosztem, natomiast dla pracownika zapłatą za wykonaną pracę. Dodatkowo, organizacja dążąc do realizacji swoich celów, musi kształtować wynagrodzenie na takim poziomie, by przyciągnąć lub zatrzymać w organizacji ludzi dysponujących odpowiednimi kompetencjami. Obecnie istnieje wiele źródeł informacji dotyczących poziomu i składników wynagrodzeń oferowanych na różnych stanowiskach. Z tego też powodu, polityka wynagrodzeń w firmie musi być dopasowana do sytuacji w branży czy na określonych stanowiskach. Można zatem powiedzieć, że na system wynagrodzeń składają się sposoby, procesy i praktyki wynagradzania pracowników w danej organizacji, zgodnie z ich wkładem, umiejętnościami, kompetencjami oraz wartością rynkową (Armstrong 2000, s. 497).

Wynagrodzenie pełni cztery podstawowe funkcje w organizacji:

- dochodową,
- kosztową,

- motywacyjną,
- społeczną (Pocztowski 2007, s. 330).

Funkcja dochodowa wyraża się tym, że wynagrodzenie stanowi w większości wypadków podstawowy rodzaj uzyskiwanych dochodów, które decydują o możliwości nabywania pożądaných dóbr, służących do zaspokajania potrzeb.

Druga z wymienionych funkcji wskazuje, że wynagrodzenie pracowników stanowi składnik kosztów organizacji, wpływa więc znacząco na jej konkurencyjność. Z tego powodu pracodawcy wielokrotnie dążą do minimalizacji kosztów pracy w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Funkcja motywacyjna przejawia się tym, że wynagrodzenie stanowi istotny element kształtowania postaw i zachowań pracowników. Poziom motywacji uzależniony jest od poziomu płacy podstawowej oraz od występowania innych składników w ramach wynagrodzeń. Jak wspomniano wcześniej informacje dotyczące poziomu wynagrodzenia oferowanego na stanowiskach pracy w różnych organizacjach są powszechnie dostępne. Uzyskiwanie wynagrodzenia na poziomie rynkowym lub wyższym może w znaczącym stopniu podnosić zaangażowanie pracowników oraz ich efektywność. Wynagrodzenie poniżej poziomu rynkowego wpływać będzie na brak satysfakcji pracowników i może przyczynić się do ich odejścia.

Funkcja społeczna odnosi się do relacji, jakie występują między pracownikami w organizacji kształtując tym samym kulturę organizacyjną firmy. Poziom wynagrodzenia na stanowiskach wpływa na stosunki formalne oraz nieformalne między poszczególnymi pracownikami, jak również grupami zatrudnionych. Z jednej strony wynagrodzenia mogą wspierać budowanie harmonii w organizacji i dookreślać występujące współzależności, z drugiej zaś mogą być przyczyną sporów i konfliktów.

## 7.2. Składniki wynagrodzenia

Na całkowite wynagrodzenie, jakie może otrzymać pracownik za wykonywaną przez siebie pracę, składa się kilka elementów, których występowanie uzależnione jest od realizowanych zadań, pełnionych funkcji oraz sytuacji ekonomicznej organizacji. W skład wynagrodzenia całkowitego zalicza się:

- wynagrodzenie stałe,
- bodźce krótkoterminowe,
- bodźce długoterminowe,
- świadczenia dodatkowe (Ludwiciński 2006, s. 355).

Do wynagrodzenia stałego zalicza się płacę zasadniczą, płacę za czas nieprzepracowany, ryczałty oraz względnie stałe dodatki. Dodatkami tymi może być, np. dodatek stażowy czy dodatek funkcyjny. Za składniki z drugiej grupy uznać można premie, nagrody oraz inne płace ruchome uzależnione od efektów pracy, np. nadwyżka akordowa.

Elementami wynagrodzenia funkcjonującymi w trzeciej z wymienianych grup są dodatki finansowe związane z efektywnością w dłuższej perspektywie, udziały we własności spółki, np. opcje na akcje lub akcje oraz ubezpieczenia dodatkowe w formie specjalnych ubezpieczeń pracowniczych.

Ostatnią grupę tworzą świadczenia dodatkowe, do których zaliczyć można:

- świadczenia transportowe, np. samochód służbowy,
- świadczenia mieszkaniowe – mieszkanie służbowe, dodatek do czynszu,
- świadczenia rekreacyjne,
- świadczenia komunikacyjne – telefon służbowy, opłaty za Internet,
- doradztwo finansowo-podatkowe,
- świadczenia socjalne.

Składniki wynagrodzenia całkowitego mogą występować w różnych konfiguracjach i są uzależnione od polityki wynagrodzeń w danej organizacji. Dodatkowo poszczególne elementy składowe wynagrodzenia mają różną subiektywną wartość dla pracowników organizacji. Sytuacja ta dotyczy głównie elementów wchodzących w skład wynagrodzeń dodatkowych. Z tego też powodu wiele organizacji rozbudowuje swój system wynagrodzeń o dodatkowe składniki w celu podniesienia motywacji swoich pracowników. Okazuje się bowiem, że zaoferowanie pracownikom jakiegoś świadczenia lub dodatku ma dla nich większą wartość, niż dodatek tej samej wielkości w formie finansowej.

## 7.3. Strategie wynagradzania

Najbardziej rozpowszechnioną strategią wynagradzania pracowników jest uzależnienie jej od rodzaju wykonywanej pracy. Rodzaj wykonywanej pracy wskazuje na stopień jej trudności, który określa się na podstawie wartościowania pracy z wykorzystaniem odpowiednich metod. Najczęściej przy wartościowaniu analizuje się wykonywaną pracę pod kątem czterech zasadniczych kryteriów: wymagań umysłowych, wymagań fizycznych, odpowiedzialności oraz warunków pracy.

Wynagradzanie według efektów pracy jest drugą ze stosowanych strategii. Podstawą wynagradzania są efekty osiągnięte przez danego pracownika, zespół, w jakim pracuje lub całą organizację. Podejście takie zwiększa poziom motywacji pracowników, gdyż mają oni poczucie, że poziom ich zaangażowania i stopień realizacji założonych celów znajdzie wyraz w poziomie wynagrodzenia, jakie otrzymają. Zastosowanie tej strategii wymaga jednak wprowadzenia systemu zarządzania przez cele.

Strategia wynagradzania według kompetencji uzależnia poszczególne składniki wynagrodzeń od posiadanych przez pracowników pewnych stałych cech osobowych, które są powiązane w sposób przyczynowo-skutkowy z przyszłymi wynikami pracy. Wynagrodzenie jest zatem uzależnione od posiadanych przez pracownika kompetencji oraz od ich zastosowania w procesie pracy. Jednym z głównych założeń tego podejścia jest przekonanie, że osoby o wysokich kompetencjach wnoszą większy wkład w tworzenie wartości dla organizacji. Dodatkowo uzależnienie wynagrodzenia od kompetencji skłania pracowników do dbania o ich rozwój wspierając tym samym rozwój organizacji.

Wynagradzanie według wkładu wnoszonego do organizacji uwzględnia zarówno efekty osiągnięte przez pracownika, jak również zachowania prowadzące do ich osiągnięcia. Dodatkowo pod uwagę brane są cechy poszczególnych pracowników, które są istotne z punktu widzenia obecnych celów organizacji oraz celów przyszłych. W skład wynagrodzenia wchodzi, równomiernie rozłożone, elementy związane z efektami indywidualnymi, zespołowymi i organizacyjnymi. Istotną cechą tej strategii wynagradzania jest również stosowanie szerokiej gamy składników wynagradzania (Pocztowski 2007, s. 333-337).

System wynagradzania jest jednym z głównych narzędzi motywowania pracowników. To ostatnie rozumiane jest najczęściej jako działanie skierowane na pracowników, którego celem jest wpłynięcie na wykonywane przez nich działania bądź osiągnięte rezultaty. Jest to proces świadomego oddziaływania organizacji na motywy postępowania pracownika, poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji jego osobistych systemów wartości i oczekiwań (celów indywidualnych), w zgodzie z celami organizacji (Karaś 2003, s. 12). Poziom motywacji pracowników uzależniony jest od wielu czynników. Zgodnie z teorią potrzeb Herzberga możliwe jest wyodrębnienie dwóch grup czynników wpływających na poziom motywacji pracowników. Czynniki z pierwszej grupy, zwane czynnikami higieny (np.: warunki pracy, pewność miejsca pracy, stosunki międzyludzkie), nie wpływają na wzrost motywacji, brak ich występowania powoduje natomiast jej spadek. Występowanie czynników z drugiej grupy, motywatorów (np.: osiągnięcia, odpowiedzialność, treść pracy, uznanie, awans), wpływa na wzrost motywacji do pracy (Pocztowski 2007, s. 204). Poznanie tych czynników oraz stopnia i sposobu ich oddziaływania na poszczególnych pracowników, umożliwia opracowanie systemu motywowania dopasowanego do specyfiki organizacji i realizowanych zadań.

Wprowadzenie do systemu wynagradzania elementów związanych z efektami wykonywanej pracy ma bardzo duże znaczenie dla poziomu zaangażowania pracowników. Pracownik ma bowiem świadomość tego, że od jego wysiłku, uzależniony jest poziom wynagrodzenia. Istotne jest jednak to, by skonstruowany system umożliwiał przełożenie wyników pracy na aspekty wynagrodzenia oraz by nie stały się one składnikiem płacy zasadniczej. Innym elementem związanym z wynagrodzeniami jest oferowanie pracownikom dodatkowych składników, które są unikalne w branży lub wśród innych firm funkcjonujących na danym rynku. Występowanie takich składników podnosi wizerunek organizacji na lokalnym rynku pracy, co przekłada się również na pozytywne postrzeganie organizacji przez zatrudnionych.

Treść pracy ma kluczowe znaczenie dla poziomu zadowolenia pracownika. Wykonywanie czynności rutynowych i prostych powoduje szybkie zmęczenie i poczucie monotonii. Dopasowanie treści pracy do oczekiwań pracownika powoduje, że odczuwa on satysfakcję z wykonywanych zadań. W celu zwiększenia atrakcyjności pracy możliwe jest wzbogacenie jej o zadania wykraczające poza standardowy zakres obowiązków pracownika w celu umożliwienia zatrudnionym wykorzystania swoich kompetencji. Innym sposobem wzbogacania treści pracy może być również angażowanie pracownika do zespołów projektowych, w których realizować będzie inne zadania lub zadania zbliżone do standardowych, jednak w innych warunkach.

Czynnikiem, wpływającym na poziom motywacji jest możliwość rozwoju. Rozwój ten może obejmować zarówno kompetencje wymagane na danym stanowisku, jak również inne nie związane z wykonywanymi obecnie zadaniami. W wielu organizacjach tworzone są katalogi dostępnych szkoleń dla pracowników. Obejmują one szkolenia, które pracownik po-

winien odbyć ze względu na zajmowane stanowisko i realizowane zadania oraz te, które może wybrać zgodnie z własnymi preferencjami. Dzięki temu możliwy jest rozwój polegający na poszerzeniu zakresu posiadanych kompetencji lub też rozwój, zorientowany na pogłębienie posiadanej wiedzy i umiejętności, w kierunku specjalizacji.

Istotne znaczenie z punktu widzenia motywowania pracowników mają stosunki z przełożonym, które determinowane są w głównej mierze przez stosowany przez niego styl zarządzania. Kluczową rolę odgrywa tutaj poziom kontroli oraz zakres delegowania uprawnień. Poziom motywacji do pracy zwiększa się w sytuacji, gdy pracownik ma możliwość partycypowania zarówno w ustalaniu zadań na swoim stanowisku, jak i w funkcjonowaniu całego zespołu. Zdecydowanie mniejszy poziom motywacji pojawia się, gdy przełożony stosuje styl autokratyczny, ograniczający swobodę pracowników oraz zwiększający kontrolę nad nimi. Ważne do motywacji pracowników są również stosunki w zespole oraz w organizacji określone poprzez zachowania formalne, jak i nieformalne. Wiele organizacji świadomie dąży do wytworzenia więzi nieformalnych wśród zatrudnionych w celu podniesienia poziomu ich motywacji. Działaniami, sprzyjającymi budowaniu pozytywnych relacji są, np.: wyjazdy integracyjne, spotkania zespołowe czy udostępnianie pracownikom pomieszczeń, w których mogą wspólnie spędzić przerwę.

Motywowanie pracowników jest działaniem, które powinno być realizowane na trzech poziomach. Pierwszym z nich jest poziom organizacji, a motywowanie polega tu głównie na tworzeniu odpowiedniego klimatu organizacyjnego, doskonaleniu systemu wynagradzania i stwarzaniu możliwości rozwojowych dla pracowników. Drugim poziomem jest poziom zespołu, gdzie główną rolę pełni kierownik, który dba o odpowiednie relacje, właściwie podchodzi do konfliktów, angażuje pracowników we współdziałanie. Trzeci poziom indywidualny jest płaszczyzną, na której kierownik powinien umożliwiać realizowanie indywidualnych celów pracownika w zgodzie z celami organizacji.

## 8. Rozwój pracowników

Rozwój personelu jest działaniem ukierunkowanym na podnoszenie poziomu kompetencji zatrudnionych pracowników. Proces ten może obejmować wzbogacanie posiadanej wiedzy, rozwój umiejętności oraz zdolności, a także podnoszenie motywacji. W ramach tego obszaru podejmowanych jest wiele działań, które ukierunkowane są na umożliwienie pracownikom efektywnego realizowania bieżących zadań oraz przygotowanie ich do wykonywania przyszłych obowiązków zgodnie z przyjętą strategią organizacji.

Działania rozwojowe powinny być zatem opracowywane na podstawie porównania posiadanego przez pracowników profilu kompetencji z profilem pożądanym (obecnie i w przyszłości). Różnica pomiędzy tymi profilami określana jest jako luka kompetencyjna.

Do najczęściej stosowanych form rozwoju pracowników zaliczyć można rotację na stanowiskach pracy, szkolenia oraz indywidualną pracę osoby doświadczonej z pracownikiem.

Rotacja na stanowiskach pracy jest działaniem zaplanowanym, którego głównym celem jest zapoznanie pracowników z zadaniami realizowanymi na różnych stanowiskach czy w różnych jednostkach organizacyjnych. Pracownik uczestniczący w programie rotacji rozwija swoje umiejętności i wiedzę, która może być wykorzystywana podczas realizacji różnych zadań. Dodatkowo, co jest bardzo istotne z punktu widzenia realizacji procesów wewnętrznych, nabywa wiedzę na temat kompleksowego funkcjonowania komórek, jednostek czy też całej organizacji. Pracownicy, którzy uczestniczą w takich projektach myślą wielopłaszczyznowo, a podejmowane przez nich działania wielokrotnie analizowane są z punktu widzenia innych działań i celów całej organizacji.

Szkolenia obejmują działania związane z przekazaniem wiedzy lub rozwojem określonych umiejętności. Proces szkoleniowy obejmuje następujące etapy:

- identyfikację i analizę potrzeb szkoleniowych,
- dobór metod szkoleniowych,
- opracowanie planu szkolenia,
- przeprowadzenie szkolenia,
- ocenę efektywności szkoleń.

Od jakości pozyskanych informacji w dużej mierze zależy efektywność realizowanych szkoleń. Etap ten wpływa w sposób bezpośredni na dobór metod szkoleniowych oraz na zakres zagadnień merytorycznych, jakie realizowane będą pod-

czas szkoleń. Identyfikacja (diagnoza) prowadzona może być w z wykorzystaniem różnych metod w zależności od możliwości organizacji. Najczęściej wykorzystuje się: obserwację na stanowisku pracy, ankietę skierowaną do pracowników i/lub przełożonych, wywiad, analizę zdarzeń krytycznych (Rae 1999, s. 50-51).

W zależności od zidentyfikowanych potrzeb szkoleniowych, oczekiwanych efektów oraz możliwości organizacji konieczne jest dobranie takich metod, które umożliwią osiągnięcie założeń programów szkoleniowych. Niewłaściwie dobrane metody szkoleniowe mogą spowodować znaczne obniżenie efektywności całego programu rozwojowego. Do najczęściej stosowanych metod szkoleniowych, rozumianych jako sposób przekazania uczestnikom wiedzy zawodowej, rozwijania ich umiejętności oraz formułowania właściwych postaw należą: wykłady, analizy przypadków, prezentacje, odgrywanie ról, symulacje oraz dyskusje (Rae 1999, s. 121).

Ocena efektywności szkolenia jest etapem, który pozwala na weryfikację poziomu realizacji założonych celów, w odniesieniu do rozwoju kompetencji pracowników. Pozwala również na identyfikację kolejnych obszarów rozwojowych. Mogą one stanowić pogłębienie tych zagadnień, które były już zrealizowane lub mogą odnosić się do nowych aspektów, rozpoznanych podczas procesu szkoleniowego. Ocena efektywności szkoleń zgodnie z modelem Kirpatricka obejmuje cztery poziomy, pozwalające określić, w jaki sposób szkolenie przyczyniło się do rozwoju pracowników:

- poziom 1 – ocena reakcji – na tym poziomie bada się, jak uczestnicy zareagowali na szkolenie, określa się bezpośrednie zadowolenie;
- poziom 2 – ocena uczenia się – pozwala określić, jaką wiedzę zdobyli uczestnicy oraz, w jakim stopniu rozwinęli swoje umiejętności czy też zmienili postawy;
- poziom 3 – ocena zachowań – ukierunkowana jest na pozyskanie informacji, czy na stanowisku pracy uczestnicy szkolenia wykorzystują pozyskaną wiedzę, umiejętności oraz czy zmieniły się ich postawy;
- poziom 4 – ocena efektów – pozwala określić, jak podniosła się efektywność pracowników na stanowiskach w wyniku ich rozwoju (Armstrong 2000, s. 467-468).

W zależności od poziomu, na którym dokonujemy oceny możliwe jest zastosowanie różnych metod pozyskiwania informacji. Przykładowe metody i możliwość ich wykorzystania zaprezentowane są w tabeli 3.

**Tabela 3. Wybrane metody oceny efektywności szkoleń**

| Poziom oceny efektywności | Możliwe metody oceny                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ocena reakcji             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ankieta</li> <li>• Wywiad</li> </ul>                                                                                                                           |
| Ocena uczenia się         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Testy z wiedzy (przed i po szkoleniu)</li> <li>• Testy sytuacyjne, np. analizy przypadków, odgrywanie ról (realizowane po szkoleniu)</li> </ul>                |
| Ocena zachowań            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obserwacja</li> <li>• Analiza zdarzeń istotnych</li> </ul>                                                                                                     |
| Ocena efektów             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mierniki ilościowe dotyczące, np.: czasu realizacji zadań, poziomu kosztów, poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych i zewnętrznych, ilości błędów</li> </ul> |

Źródło: Opracowanie własne.

Indywidualna praca z zatrudnionym jest realizowana przez osobę, posiadającą większe doświadczenie w realizacji zadań przypisanych do stanowiska pracy. Funkcja ta może być pełniona przez:

- bezpośredniego przełożonego,
- pracownika działu lub jednostki organizacyjnej,
- wewnętrznego specjalistę,
- trenera wewnętrznego,
- trenera zewnętrznego.

Najczęściej stosowanymi metodami indywidualnej pracy jest instruktaż oraz coaching. Sposób prowadzenia indywidualnych spotkań powinien być dopasowany do tematyki realizowanego programu rozwojowego oraz poziomu kompetencji szkolonego.

Instruktaż polega na przekazaniu szkolonemu dokładnych instrukcji dotyczących realizacji zadań na jego stanowisku pracy. Rozwój z wykorzystaniem instruktażu może obejmować cztery stopnie, które umożliwiają zapoznanie pracownika ze specyfiką jego pracy. Na pierwszym etapie konieczne jest sprawdzenie posiadanej przez pracownika wiedzy oraz przygotowanie stanowiska pracy. Kolejnym działaniem jest wyjaśnienie sposobu realizacji zadania wraz z zademonstrowaniem go przez szkolącego. Trzeci stopień to wykonywanie zadań przez szkolonego do momentu uzyskania oczekiwanego

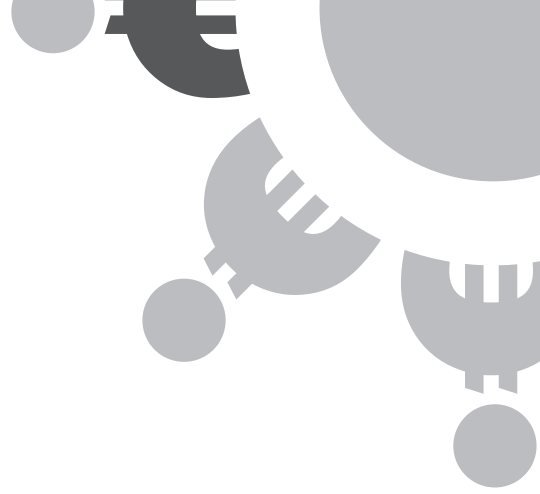
poziomu umiejętności. Ostatni stopień obejmuje kontrolę i ewentualne wsparcie ze strony szkolącego (Pocztowski 2007, s. 296).

Coaching jest formą rozwoju pracownika, której specyfika polega na relacjach występujących pomiędzy szkolącym a szkolonym oraz na sposobie rozwoju kompetencji. Relacje występujące pomiędzy trenerem a jego podopiecznym przyjmują formę partnerską w celu ułatwienia wzajemnej komunikacji i współpracy. Rozwój odbywa się poprzez wspólne określanie celów i zadań ukierunkowanych na rozwój w obszarach, które uznano za deficytowe. Należy jednak podkreślić, że trener stosujący coaching nie powinien sam przedstawiać gotowych rozwiązań (jest to charakterystyczne dla instruktazu), lecz inspirować swojego podopiecznego do samodzielnego poszukiwania kierunków i sposobów rozwoju. Z tego też powodu głównym narzędziem pracy w coachingu są pytania, którymi ukierunkowuje i inspiruje się pracownika.

Rozwój pracowników jest procesem ciągłym, który powinien być dopasowany w głównej mierze do celów strategicznych każdej organizacji. Należy jednak pamiętać o tym, by monitorować wyniki uzyskiwane przez pracowników i sposoby realizacji przez nich zadań. Uzyskane w ten sposób informacje mogą bowiem pozwolić na zidentyfikowanie obszarów wymagających szkolenia w celu zapewnienia efektywnego wykonywania bieżących zadań. Warto też zadbać o to, aby programy szkoleniowe zawierały treści wykraczające poza zakres zadań wykonywanych na stanowiskach pracy, stanowią one bowiem inwestycję w kapitał ludzki, która podnosi zatrudnialność pracowników na rynku pracy.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
- Borkowska S. (red.), *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
- Bratnicki M., Strużyńska J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2001
- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
- Defourny J., Develtere P., *Ekonomia społeczna: ogólnoswiatowy trzeci sektor*, [w:] „Trzeci sektor dla zaawansowanych, współczesne teorie trzeciego sektora”, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2005
- Ekonomia społeczna. Kraków 2004*, Materiały z II Europejskiej Konferencji Ekonomii Społecznej, Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa 2005
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004
- Frączak P., *W poszukiwaniu modelu, czyli jak nie zatracić różnorodności*, Biuletyn Equal nr 3/4, 2006
- Hausner J., Laurisz N., *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, MSAP, Kraków 2006 (maszynopis)
- Hollyford S., Whidett S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- Juchnowicz M. (red.), *Instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Szkoła Główna Handlowa i Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001
- Juchnowicz M., Rostkowski T., Sienkiewicz Ł., *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2003
- Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006
- Miżejewski C., *Polityka społeczna wobec sektora ekonomii społecznej*, „Polityka Społeczna” nr 7, 2006
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 2 zmienione, PWE, Warszawa 2007
- Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998
- Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001



**Romana Paszkowska**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# **Negocjacje – wprowadzenie**



# I. Negocjacje – pojęcia i definicje

Negocjacje są jedną z podstawowych i najbardziej powszechnych form komunikowania się, chociaż w życiu codziennym często nie zauważamy, że uzgadniamy sprawy poprzez pertraktacje. Gdy dzieci w przedszkolu wymieniają się między sobą zabawkami, nastolatki „załatwiają” wyższe kieszonkowe w zamian za pomoc w pracach domowych, a małżonkowie poprzez dyskusję wspólnie decydują o formie spędzenia urlopu, przeważnie nie mają świadomości, że prowadzą skomplikowaną grę zwaną negocjowaniem. Zazwyczaj nie przygotowują się do tego typu rozmów, nie stosują świadomych strategii lub taktyk postępowania, nie mówiąc już o podpisywaniu umów lub protokołów rozbieżności. Postępując się intuicją, bazując na znajomości charakteru i oczekiwań partnera, a stosowane przez nich mniej lub bardziej skuteczne sposoby argumentowania wynikają ze spontanicznie stosowanych, wcześniej wypróbowanych sposobów komunikowania się, niż opierają się na teoretycznej wiedzy na temat negocjowania.

Ludzie różnią się swoim stosunkiem do negocjacji. Wiele osób nie lubi negocjować, ponieważ źle znoszą sytuacje konfliktowe. Są także tacy, którzy mają wrodzony talent do negocjowania i czują się w nich jak przysłowiowe „ryby w wodzie”. Dla wielu osób negocjowanie stanowi immanentną część ich zaprogramowania kulturowego. Na przykład dla Arabów, Turków, Persów czy mieszkańców Afryki negocjowanie niemal wszystkich aspektów ich funkcjonowania w społeczeństwie jest tak oczywiste, jak dla ludzi z zachodniego kręgu kulturowego kupowanie produktów w supermarkecie bez negocjowania ich cen. Co więcej, odmowę przystąpienia do pertraktacji postrzegają jako osobisty afront i zniewagę.

Przed próbą określenia, czym są negocjacje – warto ustalić, czym nie są, ponieważ zdarza się, że termin „negocjacje” stosuje się do każdej rozmowy, której uczestnicy mają odmienne zdanie na jakiś temat. Negocjacje na pewno nie są dyskusją, która polega na rozmowie, której uczestnicy wspólnie poszukują prawdy i tego, co słuszne i starają się rozwiązać skomplikowane problemy, opierając się na różnorodnych doświadczeniach i wiedzy. Uczestnicy dyskusji powinni prezentować postawę otwartą i mieć wolę znalezienia kompromisu lub rozwiązania możliwego do zaakceptowania przez wszystkich. W uczciwej dyskusji każdy z rozmówców zakłada, że może zostać przekonany i zmienić swój punkt myślenia na dany temat, jeśli argumenty partnera okażą się bardziej rozsądne i przekonujące niż jego. Wie, że zmiana poglądu lub postawy może być jednostronna i niekoniecznie oparta na „wymianie” ustępstw.

Negocjacje nie są też debatą – która jest „wojną na słowa” i zakłada argumentowanie i forsowanie własnego stanowiska za wszelką cenę, dążenie do wygrania sporu, okazania się lepszym wobec osób trzecich. Debatą nie przewiduje możliwości zmiany stanowiska przez jej uczestników. Proces sądowy jest debatą między oskarżycielem, a obrońcą, a posiedzenie parlamentu – serią debat członków partii prezentujących różne poglądy na temat rozwiązania problemów kraju. O prawdzie czy rozwiązaniu sporu decyduje „trzecia strona”, czyli osoby przysłuchujące się debacie, do których należy podjęcie ostatecznych decyzji na przykład przez głosowanie.

Pertraktacje, czyli negocjacje – to dążenie do takiego zbliżenia stanowisk, które pozwoli na wypracowanie wspólnej decyzji lub podjęcie wspólnego działania. Wyraz „negocjacje” pochodzi z łacińskiego *negotium* – interes. Angielski czasownik *to negotiate* oznacza prowadzenie rozmowy w celu doprowadzenia do kompromisu lub uzgodnień (Kopaliński, 1990). *Negotiator* to kupiec, bankier; *negotiat's* to wielki interes handlowy, bankowy. Pojęcie negocjacji pochodzi więc z obszaru działalności handlowej, choć obecnie ma znacznie szersze znaczenie.

Negocjacje mają niejako automatycznie wpisany w swoją naturę konflikt. Jeśli nie ma konfliktu – nie ma potrzeby negocjowania. Krystyna Bolesta-Kukułka (1993) definiuje konflikt jako „sposób rozwiązywania problemów lub konfliktów społecznych, stopniowe poszukiwanie konsensusu lub kompromisu przez zaangażowanie w konflikt lub w rozwiązywanie problemu przez strony, polegające na porozumiewaniu się, przekonywaniu, targowaniu, wywieraniu nacisku, zawieraniu odcinkowych kompromisów, uzgodnień i ustępstw”. Zbigniew Nęcki (2002) określa negocjacje jako „sekwencję wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów”.

Rozważania nad naturą negocjacji, przywodzą na myśl koncepcję Williama G. Guykusta (2003), który wprowadza w swojej teorii zarządzania niepewnością i niepokojem pojęcie *obcego* jako człowieka, który jest jednocześnie blisko, bo wchodzimy z nim w interakcję i daleko – ponieważ jest inny niż grupa do której należymy. Podobnie Fred Charles Ikle zwraca uwagę na fakt, że w negocjacjach „(...) istotą rzeczy jest świadomość istnienia obok siebie interesów wspólnych i sprzecznych, bowiem bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych nie ma o czym” (1964; cyt. za: Dąbrowski 1991). Strony negocjacji są więc we wzajemnej zależności, bo żadna z nich nie może osiągnąć swoich celów niezależnie i jednocześnie każda z nich może pomóc drugiej w realizacji jej potrzeb.

Negocjacje są procesem, w trakcie którego ludzie wychodząc z różnych stanowisk biorą udział w aktach komunikowania się po to, aby osiągnąć porozumienie w wyniku wymiany ustępstw. Negocjacje obejmują współpracę i rywalizację jako metodę wywierania presji na partnera. „Element kooperacji wypływa z faktu, że obie strony poszukują porozumienia. Aby je osiągnąć, zasiadają do rozmów. Negocjacje zawierają także element konkurencji, ponieważ obie strony starają się uzyskać najlepszy dla nich rezultat” (Jankowski, Sankowski 1995).

## 2. Negocjacje jako forma komunikowania się

Jedna z najbardziej powszechnych definicji komunikowania się głosi, że „komunikowanie polega na przekazywaniu komunikatów innej osobie, która je interpretuje przez nadanie im znaczenia (innymi słowy dokonuje atrybucji). Komunikaty są przesyłane świadomie lub nieświadomie i zawierają informacje dotyczące treści merytorycznej oraz wzajemnego stosunku interlokutorów” (Watzlawick, Beavin, Jackson, 1967).

Negocjatorzy, podobnie jak uczestnicy prawie każdej formy komunikowania się bezpośredniego kodują swoje komunikaty przy pomocy znaków werbalnych (słów) i niewerbalnych. Mało która osoba negocjująca codzienne sprawy zdaje sobie sprawę, że w statystycznej wypowiedzi zaledwie około 7% komunikatu jest zakodowana przy pomocy słów, a pozostałe 93% to mniej więcej w 38% tzw. dźwięki parajęzykowe (dźwięki, które są częścią wypowiedzi, a nie są słowami, np. śmiech, westchnienia itd.), zaś w 55% – język ciała. Powyższy rozkład statystyczny zależy od wielu czynników, takich jak: język, w którym toczy się rozmowa, konwencje kulturowe (np. akceptowany poziom ekspresji wypowiedzi), wzajemne relacje między rozmówcami lub indywidualne cechy osobowości, np. stopień intro- lub ekstrawertyczności.

### 2.1. Komunikacja werbalna

Komunikacja werbalna to kodowanie komunikatu przy pomocy słów. Obejmuje takie aspekty, jak poprawność fonetyczna, czyli prawidłowe wymawianie głosek, semantyczna, czyli dobór wyrazów, które najlepiej oddają intencje „nadawcy”, gramatyczna, czyli stosowanie prawidłowych struktur przy łączeniu słów, frazeologiczna, czyli właściwe połączenia wyrazów charakterystyczne dla konkretnego języka, a zwłaszcza pragmatyczna. Poprawność pragmatyczna polega na używaniu określeń i struktur językowych, które właściwie i skutecznie odnoszą się do kontekstu wypowiedzi, czyli umożliwiają jej prawidłowe interpretowanie. Pragmatyka obejmuje także mechanizmy niejawnego przekazywania i uzyskiwania informacji przez wypowiedź oraz mechanizmy jej rozumienia, odnosi się więc także do komunikacji pozawerbalnej. Przykładowo, słowo \*stolyca, jest niepoprawne fonetycznie, wyraz \*wyszłem – gramatycznie, popularne określenie \*na dzień dzisiejszy jest błędne frazeologicznie, a zwrócenie się przez bardzo młodą osobę per \*panie Janku do dużo starszego człowieka

na wysokim stanowisku wskazuje na błąd pragmatyczny autora wypowiedzi. Mówiąc o posługiwaniu się językiem w trakcie negocjacji należy pamiętać, że oprócz poprawnego werbalnego kodowania komunikatów ważny jest sposób wypowiadania się – można stosować tzw. mowę stresującą, która wywołuje niepokój rozmówcy i sprzyja konfrontacyjnym sposobom komunikowania. Osoba, która często używa słów i metafor związanych z walką, wojną, agresją, konfrontacją, np. walczyć, bronić się, stracić, atak, zagrożenie, czyhać, wpadać w pułapkę, wrogi, nieprzyjaciel, a także wyrazów podkreślających nieufność wobec rozmówcy lub negatywny stosunek do omawianych spraw, np. okropne, kontrola, oceniać, nie pozwolić, bezwzględny itp., będzie inaczej prowadzić rozmowy, niż negocjator, który posługuje się mową pozytywną i często odwołuje się do empatii, mówiąc: rozumiem, wiem co pan czuje, żałuję, że..., obawiam się, że..., zgadzam się, ale..., niestety, lub do współpracy: chciałbym, popieram, wyjaśnić, zastanówmy się, jak rozwiązać ten problem, szanować, kompromis, porozumienie itp. Należy mieć świadomość, że zachodzi tu wzajemna zależność: z jednej strony metoda werbalnego kodowania wypowiedzi może znacznie wpłynąć na stosowane strategie i techniki negocjacji, ale z drugiej – sposób wypowiadania się wpływa często z wybranej mniej lub bardziej świadomie taktyki negocjacyjnej. Zagadnieniami tymi zajmuje się stosunkowo młoda dyscyplina wiedzy – NLP, czyli programowanie neurolingwistyczne (*neurolinguistic programming*).

## 2.2. Komunikacja niewerbalna

W komunikowaniu równie, a nawet bardziej istotna jest komunikacja niewerbalna. Nęcki wyróżnia dziesięć niewerbalnych aktów komunikowania. Są to: mimika, gestykulacja, dotyk i kontakt fizyczny, pozycja ciała, spojrzenia wzajemne (czyli kontakt wzrokowy), dystans fizyczny (proksemika), wygląd zewnętrzny, dźwięki paralingwistyczne (parajęzykowe), jakość wypowiedzi oraz elementy środowiska fizycznego. Wszystkie te elementy są równie ważne i świadome panowanie nad nimi może wybitnie wpłynąć na przebieg i rezultat negocjacji. Warto zwrócić szczególną uwagę na ostatni aspekt – elementy środowiska. Obejmuje ono m.in. aranżację przestrzeni, w której negocjacje się odbywają. Rodzaj mebli, np. wysokość krzeseł lub stołu, sposób ich ustawienia, oświetlenie pomieszczenia, rozmieszczenie partnerów przy stole negocjacyjnym (*vis-à-vis*, obok siebie lub prostopadle – w tzw. „pozycji narożnej”) i tym podobne czynniki mogą często wpływać na werbalne i niewerbalne aspekty komunikowania się i w dużej mierze przesądzać o atmosferze rozmów i możliwości uzyskania kompromisu.

Ważnym elementem, istotnym dla zrozumienia i usprawniania kontaktów, jest przestrzeń fizyczna. Podstawowe rodzaje dystansu, utrzymywanego przez kontaktujące się osoby, to: intymny (wielkość 0-45 cm), personalny (45-120 cm), społeczny (150-350 cm) i publiczny (10-25 m). Chociaż wielkości dystansu są różne w zależności od kultury, warto wiedzieć, że jednostronne skracanie dystansu może być uważane za naruszenie indywidualnego terytorium i wywołać reakcję zaskoczenia, unikania czy nawet agresji (Hall 1997). Sprawne i świadome operowanie dystansem personalnym można zaliczyć do stosowania konkretnych technik negocjacyjnych.

## 3. Negocjacje a konflikt

### 3.1. Definicja i rodzaje konfliktów

Istotą negocjacji jest konflikt oraz konieczność i wola zaangażowanych stron w jego rozwiązanie. Rozpoznanie istoty konfliktu może znacznie pomóc w rozumieniu negocjacji jako twórczego procesu rozwiązania kontrowersji. Istnieje wiele rozmaitych definicji konfliktu, lecz wszystkie mają kilka wspólnych elementów: konflikt musi być postrzegany przez strony w niego zaangażowane, musi uwzględniać pojęcia: opozycji stron, rzadkości przedmiotu sporu oraz wzajemnej blokady działania. Różnice w definicjach mogą dotyczyć kwestii czy blokada jest zamierzona, czy też przypadkowa i czy konflikt odnosi się tylko do działań jawnych. Stephen P. Robbins (1998) definiuje konflikt jako „proces, w którym strona A podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń strony B przez blokowanie w jakiś sposób osiągnięcia przez nią celów lub blokowanie działań w jej interesie”.

Do konfliktów dochodzi we wszystkich instytucjach. Niektóre z nich są błahе, inne bywają przykre i destrukcyjne dla osób zaangażowanych w nie. Zdarza się, że konflikty są wykorzystywane do różnych celów osobistych i zawodowych, np. demonstrowania siły lub władzy, dominacji nad kolegami lub pracownikami, osiągnięcia korzyści finansowych lub życiowych itd. Niektórzy ludzie starają się unikać konfliktów za wszelką cenę, inni ukrywają je, izolują lub aranżują konflikty zastępcze. Konflikty mogą być gorące (konfrontacyjne) i zimne (kiedy strony zachowują pozory, że wszystko jest w porządku) oraz funkcjonalne (konstruktywne) i dysfunkcjonalne (destrukcyjne).

Przystąpienie do negocjacji sugeruje, że strony mają konstruktywny stosunek do konfliktu i osiągnięcie porozumienia jest dla nich na tyle ważne, że skłonne są zaangażować się w nieraz trudny, zazwyczaj czasochłonny, a bywa, że kosztowny proces, aby dojść do porozumienia. Świadomość własnego sposobu postrzegania konfliktu oraz znajomość preferowanego stylu rozwiązywania sporów może wpłynąć na sprawność negocjatora i jego skuteczność.

## 3.2. Przyczyny konfliktów

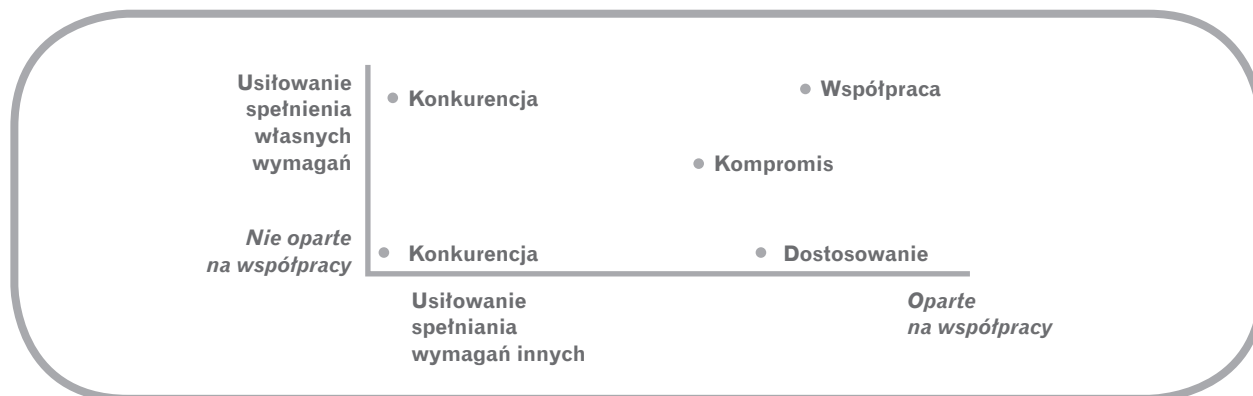
Przed przystąpieniem do negocjacji warto uświadomić sobie, co jest powodem sytuacji konfliktowej i jaka jest główna jej przyczyna. Uważa się, że przyczyny konfliktów można sprowadzić do kilku najbardziej ogólnych. Konflikt, na przykład, może być spowodowany błędnymi założeniami. Czasem wystarczy sprawdzić, czy druga strona podobnie rozumie założenia, na których opiera się nasze rozumowanie i wnioskowanie, aby zapobiec eskalacji nieporozumienia. Jedną z podstawowych przyczyn konfliktów są błędy w komunikowaniu się. Kiedy zabraknie dobrej komunikacji interpersonalnej, może dojść do sytuacji, że zostaną podjęte decyzje bez odpowiednich, istotnych dla sprawy, danych. Brak dobrej kompetencji językowej lub międzykulturowej może prowadzić do błędów w atrybucji i nieporozumień w interpretowaniu znaków werbalnych i niewerbalnych. Często przyczyną konfliktów jest różny stosunek stron do hierarchii, priorytetów i tempa pracy. Jedni uważają, że lepiej pracować powoli i dokładnie, aby popełniać jak najmniej błędów starannie rozważać każdy szczegół i kolejny krok, zaś inni hołdują przekonaniu, że należy starać się wykonywać zadania szybko, a potem ewentualnie naprawiać błędy i udoskonalać swe dzieła. Najczęstszym jednak powodem konfliktów są spory kompetencyjne i konkurencyjne, związane ze statusem, terytorium, pieniędzmi, władzą, informacją, czasem itp. Często skonfliktowane strony koncentrują się na szczegółach i nie są świadome rzeczywistej, szerszej przyczyny konfliktu. Uzmysłowienie jej może wybitnie ułatwić jego rozwiązanie. Dobrym przykładem może być ostatni konflikt społeczny dotyczący budowy obwodnicy wokół Augustowa poprzez unikalną przyrodniczo Dolinę Rospudy. Pozornie obie strony – ekolodzy oraz mieszkańcy i władze Augustowa – walczyły o przyrodę z jednej strony, i o zakończenie niezwykle uciążliwego tranzytu setek ciężarówek przez centrum miasta, z drugiej. W głębszej jednak warstwie spór dotyczy wyznawanych głębokich wartości: dychotomii między „zewnątrzsterownością”, która m.in. zakłada, że człowiek jest jedynie „gościem na Ziemi”, częścią i elementem natury, którą powinien za wszelką cenę chronić, a „wewnętrzsterownością”, czyli postawą głoszącą, iż człowiek jest panem świata i ma prawo kształtować go jak chce i potrafi, dla swojej wygody; nawet kosztem niszczenia środowiska naturalnego (Trompenaars 2002). Bez zrozumienia głębokiej warstwy konfliktu porozumienie jest bardzo trudne, czasem wręcz niemożliwe, ponieważ każda ze stron ma inne założenia wstępne, nie dostrzega racji oponenta i nie próbuje nawet wyjść poza własne argumenty. Do tego dochodzą jeszcze interesy polityczne, wyborcze, ambicjonalne itp., które nie tylko zakłócają racjonalną ocenę sytuacji, ale i utrudniają porozumienie poprzez blokowanie negocjacji, które mogłyby doprowadzić do twórczego rozwiązania konfliktu.

## 3.3. Nastawienie do sytuacji konfliktowej

Ogólnie wyróżnia się trzy podstawowe nastawienia wobec sytuacji konfliktowych: 1) agresywne, polegające na przekonaniu, że jedna strona konfliktu zawsze wygrywa a druga przegrywa, a celem jest pokonanie przeciwnika; 2) nastawienie pasywne, gdy strony konfliktu starają się odłożyć rozwiązanie konfliktu lub w najlepszym przypadku znaleźć kompromis oraz 3) nastawienie asertywne, gdy uczestnicy konfliktu starają się racjonalnie rozważyć problem z kilku stron i znaleźć rozwiązanie, które będzie w miarę zadowalające dla wszystkich. Innymi słowy, starają się ocenić sytuację bez emocji, zrozumieć postawę drugiej strony i w miarę możliwości spełnić jej oczekiwania bez rezygnowania ze swoich.

## 3.4. Style zarządzania konfliktem

Postępowanie w sytuacji konfliktowej zostało zanalizowane i opisane przez Kennetha Thomasa jako pięć stylów kierowania konfliktem.



**Rysunek 1. Style kierowania konfliktem**

Źródło: Thomas (1976).

Pięć stylów, oznaczonych na rysunku czarnymi kropkami, można scharakteryzować za pomocą następujących rodzajów zachowania:

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unikanie                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ignorowanie konfliktów w nadziei, że same znikną</li> <li>• przedstawianie problemów do rozpatrzenia lub pozostawienie spraw w zawieszeniu</li> <li>• stosowanie powolnych procedur w celu stłumienia konfliktu</li> <li>• trzymanie konfliktu w tajemnicy w celu unikania konfrontacji</li> </ul> |
| Kompromis                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• podjęcie negocjacji</li> <li>• dążenie do wzajemnych transakcji i wzajemnej wymiany</li> <li>• znajdowanie rozwiązań zadowalających lub nadających się do przyjęcia</li> </ul>                                                                                                                     |
| Współzawodnictwo (konkurencja) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• stwarzanie sytuacji typu wygrany-przegrany</li> <li>• wykorzystywanie rywalizacji</li> <li>• wymuszanie posłuszeństwa</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| Ustępowanie (dostosowanie się) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostosowywanie się do oczekiwań oponenta</li> <li>• posłuszeństwo i uległość</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| Współpraca                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• postawa sprzyjająca rozwiązywaniu problemów</li> <li>• unaocznianie i zestawianie różnic oraz wymiana poglądów i informacji</li> <li>• poszukiwanie rozwiązań integrujących</li> <li>• znajdowanie takich sytuacji, w których wszyscy mogą wygrać</li> </ul>                                       |

Kompromis jest jednym z najczęściej stosowanych sposobów podejścia do konfliktów w sytuacji negocjacyjnej. Stosuje się go, gdy cele są ważne, ale niewarte wysiłku związanego z podjęciem współpracy, ani potencjalnych zakłóceń, które mogą powstać w przypadku postępowania bardziej apodyktycznego. Styl ten jest przydatny, gdy obie strony mają równie silne pozycje i argumenty; gdy trzeba szybko osiągnąć choćby tymczasowe porozumienie w złożonych kwestiach, gdy działa się pod presją czasu lub kiedy współpraca lub konkurencja nie przynoszą powodzenia. Kompromis często porównuje się do dzielenia tortu, przy czym większe i smaczniejsze kawałki przypadają lepszym negocjatorom.

Zazwyczaj postrzega się współpracę jako najbardziej twórczy styl zarządzania konfliktem, jednak należy pamiętać, że współpraca jest stylem kosztownym, wymagającym inwestowania dużej ilości czasu i środków. Polega na szukaniu rozwiązań integrujących, kiedy wymagania obu stron są zbyt ważne, aby wystarczył kompromis. Współpraca jest idealnym stylem, gdy stronom zależy na budowaniu dobrych, długotrwałych relacji, gdy jednym z celów jest uczenie się lub gdy wchodzi w grę emocje wynikające z konkretnego układu sił lub wzajemnych stosunków, np. ambicje lub pragnienie „zachowania twarzy”. Współpraca polega na kojarzeniu i łączeniu punktów widzenia ludzi o różnych poglądach, aby zwiększyć zasoby możliwe do podziału. Stosując metaforę „tortu” – współpraca to próba powiększenia rozmiaru tortu w taki sposób, aby każdy mógł otrzymać dobry i odpowiadający mu kawałek. Współpraca byłaby idealnym stylem do zastosowania w przypadku konfliktu dotyczącego przebiegu obwodnicy przez Dolinę Rospudy. Współpracę uważa się za idealny

styl zarządzania konfliktem we wszelkich sporach społecznych, ponieważ z założenia nie antagonizuje stron bardziej niż jest to absolutnie konieczne i daje poczucie zakończenia negocjacji w oparciu o zasadę „wygrany-wygrany”. Innymi słowy, każda ze stron sporu powinna czuć się usatysfakcjonowana przyjętym rozwiązaniem

W krytycznych sytuacjach, kiedy zasadnicze znaczenie ma szybkie, zdecydowane działanie, kiedy trzeba zastosować posunięcia niepopularne, takie jak: obniżkę kosztów, wymuszenie niepopularnych reguł, np. zwiększenie dyscypliny w kwestiach o żywotnym znaczeniu dla pomyślności i powodzenia instytucji oraz kiedy na pewno wiadomo, że ma się rację, racjonalny jest wybór stylu zwanego konkurencją – czyli forsowanie własnego rozwiązania.

Pozostałe dwa style także mają swoje zastosowanie w racjonalnym zarządzaniu konfliktem. Unikanie konfliktu jest najlepszym rozwiązaniem, gdy sprawa jest banalna lub kiedy o wiele pilniejsze są inne sprawy, kiedy nie dostrzega się żadnej szansy na spełnienie swoich wymagań, a potencjalne zakłócenie mogą przynieść więcej szkód, niż – rozwiązany po naszej myśli spór – korzyści. Unika się konfliktu, kiedy trzeba pozwolić ludziom uspokoić się, odzyskać właściwą perspektywę lub ktoś inny może rozwiązać konflikt skutecznie.

Uleganie to najlepsza taktyka, gdy nie ma się racji albo, jest okazja wykazać się zdrowym rozsądkiem i myśleniem strategicznym. Warto czasem ulec, gdy jakieś sprawy są o wiele ważniejsze dla innych – aby ich zadowolić, podtrzymać współpracę i w rezultacie mieć przewagę „moralną”. Optaca się ulec, gdy celem jest zdobycie zaufania społecznego dla kwestii, które się chce przedstawić później lub aby zminimalizować stratę w wypadku przegranej. Ulega się w sytuacjach konfliktowych, gdy harmonia i stabilność mają szczególne znaczenie lub w sytuacjach niezbyt ważnych, aby pozwolić podwładnym na rozwijanie kompetencji przez uczenie się na własnych błędach.

Świadomość własnych preferencji dotyczących nastawienia do konfliktu i stylu jego rozwiązania może wybitnie polepszyć sytuację negocjacyjną, bowiem jednym z podstawowych elementów dobrego przygotowania się do negocjacji jest analiza silnych i słabych stron negocjatorów.

## 4. Negocjacje jako proces

Według definicji negocjacji Jeffreya Z. Rubina i Berta R. Browna (1975), podejmowana aktywność negocjacyjna dotyczy podziału bądź wymiany jednego lub więcej dóbr lub zasobów albo rozstrzygnięcia jednego lub więcej problemów dotyczących zaangażowanych osób lub stron przez nie reprezentowanych. Zazwyczaj negocjacje polegają na przedstawieniu przez jedną ze stron żądań lub propozycji, ocenieniu jej przez drugą, po czym następuje wyrażenie zgody lub wysunięcie kontrpropozycji, przy czym strony muszą posiadać świadomość chociażby częściowej wspólnoty interesów, bez czego nie byłoby możliwe rozpoczęcie rozmów. Działania negocjacyjne przebiegają więc sekwencyjnie (a nie równocześnie) na zasadzie: akcja – ocena – reakcja – kontrakcja – ocena itd.

Negocjacje są procesem, który składa się z kolejnych faz, zaś one – z szeregu działań szczegółowych. Ujęcie negocjacji jako procesu polega nie tylko na podkreśleniu ich kompleksowości, ale także na zwróceniu uwagi na ich dynamiczną naturę oraz sekwencyjność i powtarzalność owych działań. Zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki tych działań stanowią podstawę do weryfikacji własnych aspiracji i celów, a przez to inicjują następny cykl negocjacji. W każdym stadium procesu negocjacji następuje zbieranie i weryfikacja informacji uzyskiwanych na drodze komunikowania się (Dąbrowski 1991). Zanim faktycznie dojdzie do końcowej fazy negocjacji, czyli do podpisania konkretnych umów, można przejść przez kilka cykli negocjacyjnych, pełnych lub niepełnych (Zbiegień-Maciąg 1993). Poniżej zaprezentowano najbardziej typowy przebieg negocjacji.

### 4.1. Faza pierwsza – przygotowanie

Ten etap obejmuje kompleksową analizę sytuacji negocjacyjnej. W jej ramach następuje pozyskiwanie i analiza wszelkich informacji na temat zasobów i możliwości zaangażowanych stron oraz czynników i zewnętrznego kontekstu negocjacji. Doświadczeni negocjatorzy poświęcają więcej czasu na diagnozowanie, a mniej na cele; znacznie więcej czasu

oddają budowaniu wariantów, a mniej na sprawy taktyki (Mastenbroek 1996). Faza ta obejmuje szereg czynności opisanych poniżej.

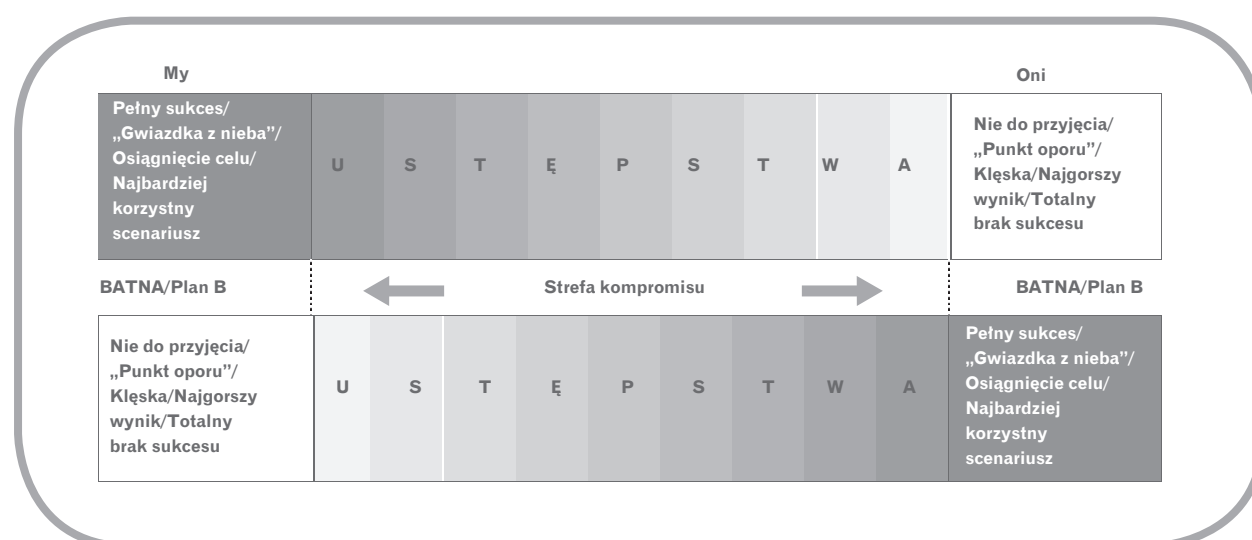
## Powołanie zespołu negocjacyjnego

W zależności od zakresu i wagi spraw, które mają być negocjowane zespół negocjacyjny może składać się z jednej lub więcej osób. Najważniejszą postacią jest lider, który prowadzi zebrania przygotowujące, pełni główną rolę w czasie obrad: prowadzi rozmowy, podejmuje decyzje i zawiera końcowe porozumienie. Oprócz tego można powołać rejestratora, który uważnie śledzi przebieg negocjacji: notuje zarówno konkretne sformułowania, jak i opisy zachowań pozawerbalnych, zwracając przy tym uwagę na sygnały dotyczące ewentualnych ustępstw strony przeciwnej i/lub osobę podsumowującą przebieg pertraktacji, regularnie streszczającą stanowiska i prezentującą bez emocji pozycje wszystkich partnerów.

Istnieją także inne koncepcje ról negocjacyjnych, np. Dąbrowski (1991) proponuje podział na głównego negocjatora – osobę, na której spoczywa obowiązek sterowania przebiegiem rozmów; decydenta – uprawnionego do podjęcia decyzji lub sformułowania ostatecznego projektu umowy, ratyfikowanego później na wyższym szczeblu (zazwyczaj jest nim jednocześnie – choć niekoniecznie – główny negocjator), eksperta merytorycznego – udzielającego fachowych porad pozostałym członkom zespołu, zbierającego, kompletującego i dostarczającego niezbędnych informacji i dokumentów, analizującego sytuację i opracowującego warianty rozwiązań negocjowanych problemów; eksperta uwarunkowań – specjalisty w zakresie zagadnień dodatkowych, uzupełniających, np. prawnych, handlowych, technicznych itp., obserwatora procesu, który służy pomocą właściwej grupie negocjatorów w lepszym zrozumieniu przebiegu negocjacji, stosowanych przez strony technik, zagrań itp., osoba taka, nie obciążona odpowiedzialnością za decyzje, może dać negocjatorom trafniejszy – bo nie zaburzony bezpośrednim zaangażowaniem – obraz sytuacji.

## Zbieranie informacji

W fazie przygotowań należy także zadbać o zebranie informacji dotyczących meritum negocjacji oraz przeprowadzenie wstępnej identyfikacji sytuacji negocjacyjnej zwłaszcza jej kluczowych elementów – negocjatora, jego partnera, rozpoznania ich słabych i mocnych stron, preferowanych stylów, technik i taktyk negocjacyjnych. Równie ważny jest kontekst uwarunkowań otoczenia bliższego i dalszego, kontekst kulturowy, historyczny, polityczny i gospodarczy. Rozpoznanie i dobór źródeł informacji, w tym ocena ich jakości (a zwłaszcza kompletności, wszechstronności i wiarygodności) jest czynnikiem kluczowym. Uzyskane informacje powinny zostać zweryfikowane, uporządkowane i opracowane w sposób przystępny dla negocjatorów – tak, aby na ich podstawie mogli oni ustalić cele negocjacyjne i stworzyć użytkowe procedury i instrukcje.



**Rysunek 2. Przewidywany obszar negocjacji**

\*BATNA/Plan B – scenariusz awaryjny.

Źródło: Opracowanie własne.

## Ustalenie celów negocjacyjnych

Jest to jeden z ważniejszych momentów fazy przygotowań. Negocjatorzy muszą ustalić kilka zestawów celów: cele minimalne, czyli minimum tego, co trzeba osiągnąć, aby można było zawrzeć porozumienie, cele maksymalne, czyli to, co można bytoby osiągnąć w warunkach idealnych, choć wiadomo, że istnieje niewielkie tego prawdopodobieństwo, oraz realistycznie przewidywany wynik – to co prawdopodobnie uda się osiągnąć. Należy jednak pamiętać, aby i cele maksymalne i minimalne opierały się na realistycznych kalkulacjach, a nie na tzw. „pobożnych życzeniach”. W tej fazie warto także przeprowadzić symulację polegającą na antycypacji minimalnych i maksymalnych celów strony przeciwnej.

W sprzyjającej sytuacji negocjacyjnej, realistycznie przewidywany wynik powinien mieścić się pomiędzy minimalnymi a maksymalnymi zakresami celów obu partnerów. Jednak dopiero po wstępnej fazie negocjacji, po rozpoznaniu, jakie są maksymalne cele partnera można zweryfikować swoje wstępne założenia dotyczące pozycji negocjacyjnych.

## Ćwiczenia i próby

Przygotowanie do poważnych negocjacji obejmuje również etap ćwiczeń i treningów związanych z wyborem konkretnej strategii negocjacyjnej. Zadaniem zespołu negocjacyjnego jest zarówno opracowanie wariantów rozwiązań problemów, jak i zebranie argumentów popierających własne stanowisko i ich uszeregowanie według siły oddziaływania oraz wybranych strategii i technik negocjacyjnych. Członkowie zespołu powinni skonkretyzować wybraną strategię poprzez przygotowanie bardzo szczegółowych narzędzi do prowadzenia negocjacji, w szczególności zasad i technik, ofert, argumentów, pytań. Powinni ustalić, które sprawy są priorytetowe, a w których skłonni są pójść na ustępstwa i w jaki sposób zasygnalizują swoją hierarchię i priorytety partnerom.

Na tym etapie przygotowań dobrze jest na spotkaniach we własnym gronie wyznaczyć tzw. „advokatów diabła”, czyli osoby, które będą zwalczać nasze argumenty. W ten sposób można uczyć się ich bronić, a także przygotować kontrargumenty na zarzuty czy obiekcje strony przeciwnej. Ćwiczenie umiejętności perswazyjnych jest przydatne zwłaszcza wtedy, gdy negocjatorzy nie są zbyt doświadczeni, ich argumenty niezbyt mocne, albo gdy przedmiot negocjacji ma wielkie znaczenie.

## Ustalenie planu BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), czyli planu B

BATNA to scenariusz awaryjny, czyli plan działania na wypadek niepowodzenia negocjacji i niemożności uzyskania porozumienia. Przygotowanie takiego planu zmniejsza napięcie emocjonalne uczestników negocjacji i pozwala im spokojniej realizować przygotowaną strategię pertraktacji.

**Tabela 1. Przygotowanie do negocjacji – lista kontrolna**

| Mój punkt widzenia                                                                                                                                                                        | Punkt widzenia partnera                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• O co chodzi (moje cele i interesy)?</li><li>• Jakie są moje cele i priorytety?</li><li>• Co powinienem minimum osiągnąć?</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• O co chodzi (jego cele i interesy)?</li><li>• Jakie są jego cele i priorytety?</li><li>• Co chce minimum osiągnąć?</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Kim jest mój partner?</li><li>• Jakie są: jego pozycja, zwyczaje, kultura, język itp.?</li></ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Czy i na ile mnie zna?</li><li>• Co o mnie wie?</li></ul>                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Czy prowadzić rozmowy samemu?</li><li>• Czy mam dostateczne kompetencje?</li><li>• Kto i jak ewentualnie może mi pomóc?</li></ul>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Jakie ma kompetencje i wsparcie?</li></ul>                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Jakimi materiałami i informacjami dysponuję?</li><li>• Co, kiedy, w jaki sposób przekazać/ujawnić?</li><li>• Czego nie mogę powiedzieć?</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Jakimi materiałami i danymi dysponuje?</li><li>• Co może przemilczeć?</li><li>• Jak się tego dowiedzieć?</li></ul>           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Czym partnera przekonać i zachęcić?</li><li>• Jakich użyć argumentów?</li></ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• W jaki sposób spróbuje mnie przekonać?</li><li>• Z jakimi argumentami muszę się liczyć?</li></ul>                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• O co pytać?</li><li>• Jak reagować na jego pytania i zastrzeżenia?</li></ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• O co może zapytać?</li><li>• Co odpowie na moje pytania i zastrzeżenia?</li></ul>                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Jak się zachowywać?</li><li>• Czy partner zna moje cechy?</li></ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Jak się zachowa?</li><li>• Jaki on jest?</li></ul>                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Gdzie i kiedy rozmawiać?</li><li>• Jakie są najlepsze warunki rozmowy?</li></ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Jakie korzyści zechce wyciągnąć z miejsca i czasu rozmów?</li></ul>                                                          |

Źródło: Leicher (1981), cyt. za: Kozina (2003).

## Logistyczna organizacja negocjacji

Gospodarz negocjacji powinien ustalić gdzie i kiedy się odbędą oraz ile czasu mniej więcej należy na nie przeznaczyć. Powinien zadbać o przygotowanie wygodnej i dobrze oświetlonej sali, gdzie nie będzie docierał zewnętrzny hałas, zaaranżować przestrzeń, zdecydować kto będzie protokołował, czy i kiedy będzie podana kawa i herbata itd. Do niego należy też opracowanie szczegółowego planu i harmonogramu negocjacji i przedstawienie go stronie przeciwnej do akceptacji albo zaproponowania ewentualnych zmian lub uzupełnień. Listę pytań, na które powinny odpowiedzieć osoby przygotowujące się do negocjacji zawiera tabela 1.

## 4.2. Druga faza negocjacji

Następny etap negocjacji to przedstawianie stanowisk. Faza ta obejmuje dwa etapy: wstępny oraz właściwy.

Celem etapu wstępnego jest zbudowanie przyjaznych relacji między partnerami i stworzenie pozytywnej, twórczej atmosfery spotkania. Obejmuje takie działania, jak powitanie, przedstawianie się, zajęcie miejsc, zaproponowanie poczęstunku oraz zagajenie, czyli podjęcie rozmowy o sprawach nie związanych z przedmiotem negocjacji. Długość i tematyka tej fazy zależą od lokalnych zwyczajów, kultury oraz miejsca negocjacji. Na tym etapie należy też ustalić w miarę szczegółowy porządek spotkania, przy czym trzeba pamiętać, że w pewnym sensie są to negocjacje wstępne, a zarazem test na atmosferę dalszego przebiegu obrad.

Celem etapu właściwego jest przedstawianie stanowiska własnego i poznanie celów partnera. Każda ze stron przedstawia krótko swoje cele maksymalne i poznaje cele strony przeciwnej. Najlepiej zacząć od wyboru kilka najsilniejszych argumentów popierających własną pozycję negocjacyjną i spokojnie przedstawić je uzupełniając o dowody, czyli statystyki, wyniki ekspertyz, dokumenty itp. Zaprezentowanie zbyt dużej liczby argumentów na tym etapie negocjacji może spowodować, że mocne argumenty „rozpułną się” wśród słabszych. Można też delikatnie zasignalizować partnerom, które elementy naszego stanowiska są możliwe do negocjacji, a które traktujemy priorytetowo. Na końcu wypowiedzi warto krótko podsumować swoje stanowisko.

Zachowanie w czasie drugiego etapu negocjacji polega z jednej strony na zbudowaniu dobrych relacji z partnerem i przekonaniu go, że zależy nam na osiągnięciu porozumienia, zaś z drugiej strony – na konkretnym przedstawieniu własnych oczekiwań i poznaniu oczekiwań drugiej strony. Najważniejszą, kluczową umiejętnością negocjatorów w tej fazie jest zadawanie dobrych pytań – zarówno otwartych, rozpoczynających się od kto, co, gdzie, kiedy, dlaczego, który, jak, jak i zamkniętych, czyli takich odpowiedź na które brzmi tak lub nie. Równie ważne jest zwracanie uwagi na sygnały sugerujące możliwość ustępstw (zazwyczaj nie..., z zasady..., na tym etapie..., możemy o tym porozmawiać..., myślę..., chyba..., raczej..., na dzisiaj...). Ważne, aby nie przerywać partnerom, nie używać ironii lub sarkazmu, nie mówić za dużo i za głośno, nie straszyć i grozić, i nie szukać winnych zaistniałej sytuacji, jeśli jest trudna.

## 4.3. Faza trzecia negocjacji – stopniowe zbliżanie stanowisk

Na tym etapie nie powinno się deklarować żadnych konkretnych ustępstw. Partnerzy powinni używać zdań warunkowych – twardych, konkretnych warunków i słabych, nieprecyzyjnych obietnic ustępstw, np.: jeśli państwa instytucja zdecyduje się na przystąpienie do projektu, możemy rozważyć przesunięcie terminu złożenia aplikacji o kilka dni, aby dać wam czas na przygotowanie wniosku.

Propozycje powinny być prezentowane tak, aby były jak najbardziej atrakcyjne dla partnerów pertraktacji: powinno się omawiać najpierw sprawy kluczowe, potem mniej ważne, łączyć i „zazębiać” różne opcje rozwiązań. W ten sposób można rozszerzyć pole działania i w rezultacie doprowadzić do osiągnięcia kompromisu satysfakcjonującego wszystkie strony. W przypadku natrafienia na zagadnienia ważne, które druga strona uważa za „nienegocjowalne” należy spróbować do-

wiedzieć się, jaka jest przyczyna takiego stanowiska. Pomocne mogą być pytania otwarte, takie jak: „w jakich okolicznościach można byłoby rozważyć to zagadnienie?”, „jakie warunki musielibyśmy spełnić, aby zechcieli państwo rozważyć naszą propozycję?”. Pod koniec tej fazy dobrze jest poprosić o przerwę, aby zweryfikować swoje cele i spróbować znaleźć nowe twórcze opcje potencjalnych rozwiązań.

## 4.4. Faza czwarta negocjacji, czyli próba osiągnięcia końcowego porozumienia

Ta faza rozpoczyna się w momencie, kiedy partnerzy przedstawiając swoje ewentualne ustępstwa stopniowo opuszczają słowa, takie jak: rozważyć, zastanowić się i formułują swoje stanowisko wprost, np. „Jeśli urząd zdecyduje się wynająć nam piętro rzeźzonego budynku na nasze biura, wtedy my będziemy w stanie wykonać zamówione prace w terminie krótszym o dwa tygodnie”. Partnerzy krok po kroku zamykają kolejne punkty negocjacji, dochodząc do etapu finalizowania pertraktacji. Istnieją różne sposoby zakończenia negocjacji. Oto kilka możliwych opcji, na przykład tzw. „końcowe ustępstwo” (Dobrze, zgadzamy się. Czy możemy uznać pertraktację za zakończone?), „końcowe żądanie” (Jeśli urząd zgodzi się wydźwignąć nam sporny teren, myślę, że możemy zawrzeć porozumienie.), podsumowanie (Przeszliśmy wspólnie daleką drogę. Szkoda byłoby nie osiągnąć porozumienia i zaczynać wszystko od początku. Może jednak spróbujemy się dogadać.), „to lub tamto” (Albo kupują państwo ten teren, albo dzierżawią. Proszę się zdecydować.), „tak lub nie” (To jest nasze ostatnie słowo. Albo zgadzają się państwo na takie rozwiązanie, albo kończymy rozmowy. Kiedy spotkamy się po raz drugi nasza propozycja nie będzie już aktualna).

Dobrze nauczyć się obserwować zachowanie strony przeciwnej i interpretować sygnały wskazujące, że negocjacje zbliżają się do końca. Objawia się to pozytywnymi ocenami naszych propozycji, pytaniami o szczegóły ewentualnego porozumienia, konsultacjami we własnym zespole („skupianie głów”), okazywaniem zniecierpliwienia, kiedy mowa o terminach realizacji porozumienia, a zwłaszcza dobrym humorem, optymizmem.

Po osiągnięciu porozumienia należy spisać protokół (ewentualnie protokół rozbieżności) i przygotować porozumienie do podpisu. Poniżej przedstawiono kilka podstawowych zasad dobrych negocjacji. Nie zawsze i nie w każdej sytuacji można je zastosować, niemniej zostały opracowane w oparciu o szerokie doświadczenia skutecznych negocjatorów.

**Tabela 2. Dobre rady dla negocjatorów**

**KILKA DOBRYCH RAD DLA NEGOCJATORÓW:**

1. Oddaj to, co jest dla ciebie mało ważne, a dla drugiej strony ma duże znaczenie. Staraj się walczyć o to, co jest ważne dla ciebie, a nie kosztuje dużo strony przeciwnej.
2. Oceniaj meritum, a nie sposób przedstawienia argumentów.
3. Spróbuj nie poddawać się emocjom.
4. Bądź elastyczny i otwarty na różne rozwiązania.
5. Koncentruj się i nie zwracaj uwagi na sytuację i hałas, które miałyby cię dekoncentrować.
6. Staraj się współpracować, a nie współzawodniczyć.
7. Bądź twardy w stosunku do spraw, a życzliwy w stosunku do ludzi.
8. Pamiętaj, że słuchanie jest ważniejsze niż mówienie.
9. Nie spiesz się; czas jest twoim sprzymierzeńcem.
10. Zawsze najpierw stawiaj warunki, a potem oferuj ustępstwa.
11. Nigdy nie ustępuj bez otrzymania czegoś w zamian, nawet jeśli jest to ustępstwo czysto symboliczne.

Źródło: Opracowanie własne.

## 4.5. Podsumowanie i ocena negocjacji

Działania realizowane po zakończeniu negocjacji mają podwójny charakter. Obejmują zarówno ocenę negocjacji pod względem merytorycznym, czyli dotyczącą zawartej umowy – zakresu uzyskanych korzyści i dokonanych ustępstw, jak i analizę i ocenę procesu negocjacji z punktu widzenia ogólnych zasad sztuki negocjacji.

Celem tych działań jest więc dokonanie oceny efektywności negocjacji, czyli:

- ustalenie czy, w jakim zakresie i jakim kosztem zostały osiągnięte założone cele,
- wyciągnięcie z dotychczasowych doświadczeń wniosków odnoszących się do następnych planowanych negocjacji. Należy ustalić, w jakim zakresie i w jaki sposób da się wykorzystać pozytywne efekty oraz jak uniknąć ewentualnie popełnionych błędów,
- w ostatecznym efekcie – doskonalenie procesu negocjacji oraz sprawności ich prowadzenia w przyszłości.

Analizy i oceny negocjacji należy więc dokonywać w czterech omówionych poniżej wymiarach.

1. Osiągnięte efekty (pozytywne i negatywne), czyli poziom realizacji ustalonych celów i koszty ich osiągnięcia, wobec przyjętych założeń, ustalonych celów i wynikających z nich oczekiwań.

2. Sam proces negocjacji, a szczególnie sekwencję kolejnych posunięć, racjonalne i emocjonalne zachowania negocjatorów, ich sposób komunikowania się (zwłaszcza prezentowanie argumentów, przekonywanie, aktywne słuchanie, zastosowane środki werbalne i niewerbalne), relacje między partnerami i klimat negocjacji, unikanie wrogości i budowanie atmosfery współpracy.

3. Narzędzia negocjacji, czyli skuteczność przyjętych i realizowanych przez obie strony strategii negocjacji, stylów negocjacyjnych, taktyk i technik wynikających ze strategii, przedstawianych propozycji własnych i partnerów, wzajemnych ustępstw, proponowanych wariantów rozwiązań, „pakowania ofert”, czyli łączenia ich w zależne od siebie pakiety żądań i ustępstw, wykorzystanych argumentów i kontrargumentów, zadawanych pytań i odpowiedzi na pytania w kontekście poziomu rozpoznania sytuacji negocjacyjnej oraz przyjętych założeń w ramach planowania negocjacji.

4. Zasoby ludzkie i środowisko negocjacji, w tym stopień przygotowania i kompetencje członków zespołu negocjacyjnego, szczególnie ich wiedza, umiejętności, zachowania i postawy, stopień zaangażowania w uzyskanie wyniku końcowego oraz współdziałanie w trakcie negocjacji. W przypadku lidera – sprawność kierowania ekipą, efektywność wykorzystania czasu i innych zasobów, w tym finansowych, jakość, czyli rzetelność, wiarygodność, stopień szczegółowości itp. uzyskanych i wykorzystanych informacji oraz poziom ich prawidłowej interpretacji.

**Tabela 3. Podstawowe kwestie związane z oceną przebiegu negocjacji**

| Element          | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Przedmiot (co?)  | Porównanie tego, co zostało uzyskane, z tym, co było planowane (wyników z oczekiwaniami) w zakresie: <ul style="list-style-type: none"><li>• osiągniętych efektów (zrealizowanych celów),</li><li>• procesu negocjacji,</li><li>• zastosowanych narzędzi negocjacji,</li><li>• wykorzystanych zasobów i środowiska negocjacji.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
| Cele (po co?)    | Dla dokonania oceny efektywności negocjacji oraz ich doskonalenia w przyszłości.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Sposób (jak?)    | Może mieć charakter zarówno formalny (na koniec dnia, tygodnia itp.), jak i nieformalny (podczas przerw w negocjacjach).<br>Etapy: <ul style="list-style-type: none"><li>• zbieranie, interpretacja i weryfikacja danych, analiza informacji i wymiana poglądów,</li><li>• sformułowanie ustaleń i wniosków,</li><li>• kluczowe zasady: kompleksowości, racjonalności, wiarygodności i rzetelności, obiektywności,</li><li>• techniki wspomagające: dyskusja, różnego rodzaju analizy, studiowanie dokumentów, listy kontrolne, arkusze pytań, wywiady, ankiety itp.</li></ul> |
| Termin (kiedy?)  | Zgodnie z ustaloną procedurą, ale także zawsze wtedy, gdy jest to niezbędne – w formie oceny planowanej lub doraźnej.<br>Może być także stosowana w formach: wstępnej, bieżącej, końcowej.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Wykonawca (kto?) | <ul style="list-style-type: none"><li>• kierownik zespołu (główny negocjator) wspomagany przez: rzeczniczkę zespołu, analityków i doradców (ekspertów), a także w oparciu o opinie innych członków zespołu (ocena wewnętrzna),</li><li>• zleceniodawca (ocena zewnętrzna).</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Źródło: Opracowanie Koziny na podstawie Casse (1996) i Schoonmaker (1989).

Ponadto w odniesieniu do wszystkich wymiarów praktyczne jest wyjaśnienie przyczyn zarówno pozytywnych, jak i negatywnych ustaleń pokontrolnych, jak również dokonanie ogólnej oceny odbytych negocjacji (zob. tab. 3).

## 5. Strategie, style i techniki negocjacyjne

Strategiami i/lub stylami negocjowania określa się najbardziej ogólne sposoby postępowania i zachowania się w trakcie negocjacji. Najczęściej przedstawia się je w formie reguł, czy zaleceń dla zespołu negocjatorów. Istotnym elementem planowania negocjacji jest ustalenie strategii ich prowadzenia oraz szczegółowych taktyk/technik, które są podstawową metodą osiągnięcia celów negocjacyjnych. Opracowanie strategii i technik negocjowania zmierza w kierunku uzyskania odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób uzyskać zamierzony cel. Wybór strategii i technik zależy od wielu czynników, na przykład od przedmiotu negocjacji, od kontekstu sytuacyjnego i personalnego, od przewidywanej najbardziej prawdopodobnej strategii drugiej strony, od pozycji przetargowej partnerów, a także od cech i sprawności zawodowej członków zespołu, a nawet od osobowości i kultur pochodzenia negocjatorów.

### 5.1. Podstawowe strategie negocjacyjne

W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się dwa przeciwstawne rodzaje strategii negocjacyjnych, w zależności od sposobu postrzegania sytuacji negocjacyjnej, a zwłaszcza nastawienia do partnera. Określane są one najczęściej jako strategie:

1. Współdziałania (współpracy, integrująca).
2. Współzawodnictwa (rywalizacji).

**Tabela 4. Charakterystyka dwóch podstawowych strategii negocjacyjnych**

| Wymiar               | Strategia podziału                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Strategie wspólnego poszukiwania rozwiązań                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cechy                | Wynika z faktu, że istnieją określone zasoby, o które strony negocjują i którymi pragną się podzielić. Nie jest możliwe zwiększenie zasobów poprzez twórcze poszukiwanie nowych rozwiązań. Powstaje zatem pytanie, jak istniejące zasoby zostaną podzielone. Wiąże się z tym nieunikniony konflikt interesów: moja wygrana jest twoją przegraną.                                                             | Opiera się na założeniu, że istnieje możliwość zwiększenia zasobów. Negocjacje są procesem twórczym w tym sensie, że istnieje możliwość tworzenia rozwiązań, które nie były znane uprzednio i które zwiększają pulę do podziału. Posunięcia, które redukuja zaufanie i wprowadzają element emocjonalny podważają jego skuteczność. Owocem tej wymiany jest zadowolenie obu stron.                                               |
| Różnice              | Druga strona jest przeciwnikiem. Występuje konflikt interesów. Oparta na relatywnej sile i przewadze. Daje rezultaty typu korzyść/strata. Stosownie technik ofensywnych i manipulacyjnych.                                                                                                                                                                                                                   | Druga strona jest partnerem. Występuje wspólnota interesów. Oparta na zaufaniu i wymianie informacji. Daje rezultaty typu korzyść/korzyść. Stosowanie technik integracyjnych.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Warunki użyteczności | Nie zależy nam na długotrwałych dobrych stosunkach z drugą stroną: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nasze interesy wyraźnie kolidują,</li> <li>• jesteśmy dużo silniejszą stroną,</li> <li>• nie mamy zaufania do drugiej strony,</li> <li>• wprowadzenie w życie porozumienia jest łatwe i nie zależy od dobrej woli drugiej strony,</li> <li>• druga strona stosuje strategię podziału.</li> </ul> | Zależy nam na długotrwałych dobrych stosunkach z drugą stroną: <ul style="list-style-type: none"> <li>• jesteśmy słabszą stroną lub istnieje równowaga pozycji i sił,</li> <li>• mamy wspólne cele,</li> <li>• mamy zaufanie do drugiej strony,</li> <li>• wprowadzenie w życie porozumienia nie jest łatwe do przeprowadzenia i zależy od dobrej woli drugiej strony,</li> <li>• druga strona stosuje tę strategię.</li> </ul> |

Źródło: Opracowanie Koziny na podstawie: Jankowski, Sankowski (1995).

Ich rozróżnienie pochodzi z matematycznej teorii sytuacji konfliktowych (teorii gier), tj. dwóch przeciwstawnych modeli: gry o sumie niezerowej i gry o sumie zerowej. Obie strategie zostały ogólnie scharakteryzowane wcześniej, przy omawianiu zarządzania sytuacją konfliktową w negocjacjach.

Jankowski i Sankowski (1995), nazywają obie strategie mianem strategii „podziału” i „wspólnego poszukiwania rozwiązań” (tab. 4). Zaznaczają przy tym, że w ramach tych samych negocjacji możliwe jest stosowanie kombinacji obu strategii. Wybór strategii jest w dużej mierze uzależniony od priorytetów i strategii partnerów. Trudno bowiem współpracować z negocjatorami, którzy zdecydują się przyjąć strategię konfrontacji. Jeśli odmówią konstruktywnego rozwiązywania problemów, należy z konieczności wybrać strategię podziału, nawet jeśli przedmiot i charakter negocjacji sugerują współpracę jako najwłaściwszą metodę negocjacji. Z drugiej jednak strony, strategia konfrontacji przyjęta wobec negocjatorów nastawionych na współpracę może ich zniechęcić do dalszych kontaktów, a dobrze rozpoczęte negocjacje mogą zakończyć się porażką (Casse 1996).

## 5.2. Style negocjacji

Podstawowy styl, czyli sposób prowadzenia negocjacji może albo wynikać z predyspozycji osobowościowych negocjatora, albo być wynikiem świadomego wyboru, opartego na założeniu, że określony sposób działania jest w danej sytuacji najbardziej odpowiedni. W tym drugim przypadku świadomie zastosowany styl można uznać za strategię lub taktykę negocjacyjną.

Przy rozwiązywaniu konfliktów i negocjacjach ludzie stosują tzw. style dominujące i style trzymane w zanadru. Styl dominujący to własny preferowany styl poznawczy. Odzwierciedla on nastawienie danej osoby do konfliktu oraz najczęściej wybierany przez nią sposób zachowania determinowany jej potrzebami, zdolnościami i percepcją. Według Kilmana – to naturalnie preferowany styl zarządzania konfliktem. Styl trzymany w zanadru jest wybraną strategią postępowania, nabytą w drodze doświadczenia lub szkolenia i stosowaną wtedy, gdy styl dominujący okaże się mało skuteczny w rozwiązywaniu danej sytuacji konfliktowej (Błaut 1995).

To, w jaki sposób człowiek negocjuje, zależy z jednej strony od jego indywidualnych cech, z drugiej zaś – od specyfiki konkretnej sytuacji negocjacyjnej. Styl negocjacyjny odzwierciedla naturę negocjatora, jest on jedyny i unikalny, podobnie jak podpis, odcisk palca lub kształt ucha. Każdy człowiek posiada własny styl negocjowania (Warschow 1980). To, jak traktujemy negocjacje w znacznej mierze zależy od osobowości, światopoglądu, wcześniejszych doświadczeń i nastawienia do siebie i innych ludzi (Albrecht, Albrecht 1993).

Trzeba jednak pamiętać, że indywidualny styl negocjatorów jest tylko jednym z elementów procesu negocjacji. Doświadczony negocjator wie, w jaki sposób dostosować styl do określonej sytuacji lub do posiadanych zasobów, do relacji z partnerami, etapu negocjacji itp. Nie ma idealnego stylu negocjacyjnego, a każda sytuacja wymaga innej metody osiągnięcia celu. Ponadto, każdy oponent w czasie negocjacji będzie prezentował swój własny styl, a my jako strona przeciwna będziemy zmuszeni go rozpoznać i dostosować się do niego w inteligentny sposób. Wynika z tego, że stosowany w konkretnej sytuacji styl negocjacji jest wypadkową wielu czynników mniej lub bardziej możliwych do kontrolowania przez negocjatora.

Istnieje szereg typologii modelowych, „czystych” stylów negocjacji, tworzonych przede wszystkim w celu lepszego zrozumienia istoty negocjacji i podniesienia ich efektywności.

Najbardziej znaną typologią stylów negocjowania jest klasyczna koncepcja Rogera Fishera i Williama Ury'ego (2000), którzy wyodrębnili trzy podstawowe style negocjowania: styl rzeczowy (racjonalny), który cytowani autorzy nazywają „negocjacjami opierającymi się na zasadach lub negocjacjami wokół meritum”, jako modelowy, wzorcowy opiera się na tzw. „złotych regułach negocjowania”. Powstał on w wyniku potrzeby stworzenia alternatywy dla stylu twardego i miękkiego. Został zaprojektowany po to, aby osiągnąć mądry wynik efektywnie i polubownie. Styl rywalizacyjny (twardy) odzwierciedla agresywny sposób zarządzania konfliktem, zakłada, że uczestnicy negocjacji są przeciwnikami, obie strony dążą do zwycięstwa za wszelką cenę i powinny być twarde, stosować groźby, oczekiwać jednostronnych ustępstw i wywierać presję na partnerów. Styl kooperacyjny (miękki) jest odpowiednikiem pasywnego podejścia do konfliktów i zakłada, że uczestnicy są przyjaciółmi, celem jest porozumienie, należy ustępować, traktować delikatnie zarówno problemy, jak i innych ludzi, wierzyć w to, co mówią, szczerze ujawniać własne minimalne cele ufając, że partnerzy nie wykorzystają ich do uzyskania przewagi. Osoby stosujące miękki styl negocjacji dla dobra porozumienia zgadzają się na jednostronne ustępstwa, poddają presji i nalegają na jak najszybsze zawarcie porozumienia. Osoby preferujące rzeczowy (racjonalny)

styl negocjowania zakładają, że celem negocjacji jest wspólne rozwiązywanie problemów i sprawne uzyskanie rozsądnego dla obu stron wyniku w jak najlepszej atmosferze. Osoby te oddzielają ludzi od problemów, potrafią łączyć życzliwy, otwarty stosunek do ludzi z twardym podejściem do negocjowanych problemów. Starają się oni unikać formułowania ostatecznej granicy akceptacji – raczej szukają wielu możliwości i potencjalnych rozwiązań w przekonaniu, że najlepszą wybiorą później. Starają się osiągnąć rezultaty oparte na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń, nie ulegają presji, ani jej nie wywierają – raczej przekonują i są otwarci na przekonywanie, czyli ulegają zasadnym argumentom. Rzeczowy styl negocjowania odpowiada asertywnemu podejściu do rozwiązywania konfliktów i jest skuteczny, jeśli zostanie doceniony przez partnerów negocjacji i przyjęty przez obie strony. Wymaga fachowości i wysokiej kompetencji negocjatorów, którzy potrafią oddzielać meritum negocjacji od własnych emocji i kierować się pragmatyzmem, a nie upierać się przy swoim stanowisku i traktować negocjacje ambicjonalnie. Dobrzy negocjatorzy zazwyczaj mają wcześniej opracowane kilka propozycji i różnych możliwych wersji rozwiązań, z których następnie wybierają najbardziej adekwatne do zastosowania w konkretnych warunkach.

## 5.3. Podstawowe techniki negocjacji

Poniżej przedstawiono kilka podstawowych technik, czyli taktyk negocjacji. Są to szczegółowe zasady postępowania w konkretnych sytuacjach, które pomagają uzyskać dobrą pozycję negocjacyjną i w rezultacie – jak najlepszy wynik pertraktacji. Niektóre taktyki negocjacji można zaklasyfikować, do tzw. „tricków negocjacyjnych”, czyli niezbyt etycznych sposobów wykorzystania własnej przewagi lub słabości przeciwnika. W literaturze przedmiotu opisano setki technik/taktyk negocjacyjnych. W niniejszym opracowaniu zostanie przedstawionych kilka najbardziej przydatnych. Należą do nich następujące techniki:

„Mierz wysoko” – wysokie żądania negocjatora bardzo korzystnie wpływają na osiągnięte przez niego rezultaty. Zbyt wysokie, niczym nie uzasadnione żądania mogą jednak zirytować partnera, a przez to utrudnić rozmowy. Najlepszą strategią jest wysuwanie takich żądań, które partner uzna za spore (budzi to bowiem respekt i po prostu jest korzystne), ale nie przesadne (co mogłoby powodować irytację i stanowić przyczynę poszukiwania innego partnera).

Technika „małych ustępstw” zakłada, że ustępstwa powinny być niewielkie, ponieważ człowiek postrzega zazwyczaj sam fakt ustępstwa, a nie jego wielkość. Małe ustępstwo zachęca do wzajemności, zaś duże – do zachłanności.

Niezgadzanie się na pierwszą propozycję. Pierwszą propozycję należy odrzucić gdyż z reguły jest ona zbyt wygórowana i partner przygotowany jest na ustępstwa. Po drugie nasza akceptacja dla pierwszej oferty traktowana jest jako nasza słabość.

Powolne i nietatwe ustępowanie. Ustępować należy powoli i nietatwo – szybkie ustępstwo nie daje satysfakcji naszemu partnerowi, bardziej cenimy to, o co musimy walczyć.

Technika ograniczonych kompetencji. W technice tej można zdobyć przewagę odmawiając zaakceptowania propozycji ze względu na ograniczone kompetencje lub brak pełnomocnictw. W ten sposób można uzyskać dodatkowy czas do namysłu lub zweryfikować swoje cele w świetle nowych danych.

Ustępstwo za ustępstwo. Nigdy nie należy zgadzać się na ustępstwo bez otrzymania czegoś w zamian, choćby było to zakończenie pertraktacji.

Nie okazywanie zadowolenia z ustępstw oponenta. Okazywanie entuzjazmu z ustępstw partnera pogarsza atmosferę negocjacji, powoduje, że może on czuć się upokorzony z powodu „utrąty twarzy”.

Zasada ustępstw malejących – ustępstwa powinny być stopniowo malejące – zmniejszające się ustępstwa skłaniają drugą stronę do wcześniejszego podpisania porozumienia, uważa ona bowiem, że zbliżamy się do granic swoich możliwości.

Technika „dobry-zły facet” – z jednej strony występuje dwóch negocjatorów, z których pierwszy rozpoczyna negocjacje stawiając wygórowane żądania, tworząc nieprzychylną stresującą sytuację (czasami nawet obrażając drugą stronę), zaś drugi negocjator przejmuje inicjatywę, zachowując się bardzo grzecznie, stosuje technikę małych ustępstw – pozornie korzystną dla obu stron. W rzeczywistości jest ona korzystna jedynie dla strony „dobrego i złego faceta”.

Technika sytuacji hipotetycznej „co by było, gdyby...” – technika polega na zadawaniu hipotetycznych pytań typu „co by było, gdyby...”. Pytania te mają na celu zbadanie sytuacji i możliwości oponenta.

Natomiast techniki związane z wykorzystaniem czasu są następujące (wybrane przykłady):

1. Celowo przedłużamy rozmowy w sytuacji, gdy partnerowi zależy na najszybszym zakończeniu, celowo unikamy podjęcia decyzji aż do momentu, w którym prawdopodobnie nastąpi korzystna zmiana układu sił technika terminów ostatecznych lub nieprzekraczalnych – określanie przez jedną ze stron ostatecznego czasu zakończenia rozmów ze względu na „ważny” powód. Ma to na celu zmuszenie drugiej strony do wcześniejszego ustąpienia bądź rozpoczęcia rozmów.

2. Szczegółowe analizowanie drobiazgów, oczekiwanie na dalsze instrukcje, „choroby dyplomatyczne”, prowokowanie rozbieżności i utarczek słownych zmiana składu delegacji, podnoszenie starych problemów, naleganie na pełne tłumaczenie tekstów, żądanie zmiany miejsca prowadzenia negocjacji, późniejsze rozpoczynanie, wcześniejsze kończenie lub nawet odwoływanie spotkań.

3. Celowe opóźnianie rozpoczynania negocjacji. Wykorzystujemy korzystne pory prowadzenia negocjacji związane z aktywnością dobową człowieka („skowronki” – lepiej pracujące rano czy „sowy” – lepiej pracujące wieczorem). Przedłużanie negocjacji w sytuacji, gdy przeciwnikiem jest człowiek starszy i widzimy jego zmęczenie.

4. Technika wskazania ewentualnych konsekwencji - polegająca na uświadomieniu drugiej stronie konsekwencji braku porozumienia lub pokazanie, jakie konsekwencje negatywne będzie miało przyjęcie danego porozumienia dla obydwu stron.

5. Technika wskazania przeciwnego przykładu – człowiek z reguły dąży do potwierdzenia przekonań własnych i ignoruje informacje niezgodne z podjętymi przez niego przekonaniem. Taki sposób myślenia ogranicza negocjatorów. Osłabienie takiego sposobu myślenia jest możliwe poprzez wskazanie drugiej stronie przykładu niezgodnego z jej przekonaniem.

Zaznajomienie się z jak największą liczbą technik negocjacyjnych i umiejętność ich rozpoznawania jest przydatna niekoniecznie po to, aby je stosować, ale aby potrafił rozpoznawać je, gdy stosuje je oponent i stosownie reagować.

## **6. Negocjowanie jako forma komunikowania się w działalności organizacji pozarządowych – studium przypadku**

W relacjach pracowników organizacji pozarządowych, którzy wypowiadają się na temat swojej działalności często przewija się termin „rozmowy”. Realizując konkretne projekty i programy muszą oni bezustannie rozmawiać ze sobą (we wnętrzu organizacji), aby na etapie powstawania projektu zbudować jego koncepcję, określić cele i priorytety. Rozmawiają też z grupą realizatorów i uczestników: z partnerami – aby pozyskać ich wsparcie i intencje uczestnictwa na etapie pisania projektu, a także później, przy jego realizacji oraz z potencjalnymi beneficjentami, aby rozpoznać zapotrzebowanie środowiska na konkretne działania, a potem właściwie dobrać grupę, do której projekt zostanie skierowany. Można założyć, że koordynatorzy rozmawiają z uczestnikami i realizatorami projektu, z osobami odpowiedzialnymi za jego wdrażanie, dokumentowanie i księgowanie, a także z instytucjami kontrolującymi jego przebieg i aplikację. Wiele z tych rozmów ma charakter klasycznych negocjacji, choć przeważnie uczestnicy nie są tego świadomi. W potocznym odbiorze negocjacje są bowiem skomplikowanym procesem z udziałem osób specjalnie do tego przeszkolonych, posiadających rodzaj „tajemnej” wiedzy i sporo doświadczenia w tym zakresie.

Oto przykład udanych negocjacji w trakcie realizacji stosunkowo dużego projektu finansowanego przez Unię Europejską. Celem projektu było zorganizowanie systemu szkoleń dla pracowników organizacji pozarządowych, aby w rezultacie podnieść ich profesjonalizm i skuteczność działania, a także ułatwić poruszanie się wśród przepisów prawnych i finansowych oraz zapoznać z priorytetami i oferowanymi programami UE. Projekt był trzyletni, a na jego finansowanie udało się zdobyć kilka milionów złotych.

Pomysłodawcą i początkowo koordynatorem była duża organizacja – Stowarzyszenie X, której udało się pozyskać do współpracy dwanaście innych organizacji pozarządowych oraz dwóch partnerów z kręgu biznesu. Projekt obejmował trzy etapy realizacji: pierwszy – zbudowanie partnerstwa i rozdzielnie zadań wśród uczestników, drugi – intensywne szkolenia i trzeci – upowszechnianie wyników (tzw. dobra praktyka). Z początku realizacja projektu przebiegała bez większych zakłóceń, ale po mniej więcej roku okazało się, że koordynator z powodów formalnych nie może nadal pełnić tej funkcji (nastąpiła zmiana na stanowisku dyrektora i związane z tym były różne perturbacje). Projekt był więc zagrożony, bo z początku

żaden z partnerów nie mógł lub nie chciał podjąć się jego koordynacji. Co prawda koordynator odnosi określone korzyści wynikające z tej roli, np. dysponuje środkami przesłanymi przez sponsora, z których następnie refunduje działania partnerów, niemniej wiąże się to z dużą odpowiedzialnością finansową i prawną, koniecznością posiadania odpowiednich zasobów, możliwości logistycznych i organizacyjnych. Sytuacja stała się trudna, bo gdyby w ciągu kolejnych kilku tygodni nie wyłonił się nowy koordynator – projekt zakończyłby się niepowodzeniem. Wówczas jedna z organizacji uczestniczących – Instytucja Y, podjęła się tego zadania, co zostało przyjęte z ulgą przez większość partnerów, choć wymagało znacznych renegocjacji dalszych działań. W rezultacie dwóch partnerów (w tym jedna z firm komercyjnych) wycofało się, ale udało się na ich miejsce pozyskać dwóch nowych, którzy przejęli częściowo ich zadania. Negocjacje przebiegały dość sprawnie z kilku powodów: po pierwsze, była ogromna presja czasu, terminy były nieubłagane i należało jak najszybciej rozpocząć następny etapy realizacji projektu; po drugie – niepodjęcie działań było równoznaczne z utratą znacznych środków, w tym także tych, które zostały już wydane w pierwszym roku i których całość (albo przynajmniej znaczną część) trzeba byłoby zwrócić; po trzecie – organizacje skupione wokół programu przynajmniej częściowo straciłyby swój wizerunek sprawnych realizatorów unijnych projektów. Dla instytucji Y był to pierwszy tak duży projekt i jego koordynowanie związane było z ogromnym zaangażowaniem psychicznym i emocjonalnym bezpośrednio odpowiedzialnych za niego osób, jednak pomimo rozmaitych trudności udało się zrealizować znakomitą większość działań i osiągnąć zamierzone cele.

Z punktu widzenia strategii negocjowania w momencie przejmowania koordynacji projektu – Instytucja Y była w sytuacji optymalnej – prawie wszyscy partnerzy mieli z jednej strony silną motywację kontynuowania projektu i stąd wolę osiągnięcia porozumienia, zaś z drugiej – czuli ulgę, że Instytucja Y podjęła się niełatwego zadania. Stąd u partnerów widoczna była skłonność do kooperacji i kompromisów. Nie znaczy to, że po drodze nie było kwestii spornych czy problemów, jednak zostało spełnione podstawowe założenie udanych negocjacji – istniał wspólny ważny nadrzędny cel/interes partnerów, dla osiągnięcia którego skłonni byli do ustępstw i owocnej współpracy.

Zastanawiające jest to, że ani pierwszy koordynator, ani drugi, ani jeden z partnerów, z którymi po pewnym czasie analizowano kryzysową sytuację projektu, nie mieli świadomości, że ratując projekt prowadzili skomplikowane negocjacje między sobą i z wieloma innymi instytucjami. Przystępując do większości rozmów działali zupełnie instynktownie, nie przygotowywali się specjalnie (choć oczywiście mieli swoje koncepcje działania, pomysły, jak osiągnąć cele czy rozwiązać konkretne problemy), nie stosowali świadomie żadnych taktyk, technik czy strategii negocjacyjnych. Dopiero w trakcie dyskusji przyznali, że wiedza z zakresu prowadzenia negocjacji mogłaby częściowo pomóc im bardziej świadomie podejmować decyzje, określać cele i rozwiązywać nieuniknione w takich sytuacjach konflikty. Podkreślali jednak zgodnie, że wiedza z zakresu negocjacji, której potrzebują, powinna być:

- bardzo specyficznie ukierunkowana na konkretne działania typowe dla działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe,
- osadzona w realistycznym kontekście organizacyjno-zawodowym i najlepiej jak najbardziej praktyczna,
- przekazana w formie szkoleń i symulacji metodycznych, aby uczestnicy natychmiast widzieli jej przydatność dla swojej działalności i postrzegali ją jako polepszenie własnych kompetencji z zakresu skutecznego komunikowania się.

## Podsumowanie

Powszechnie uważa się, że negocjacje są domeną świata biznesu i polityki – menedżerowie, kupcy i sprzedawcy, biznesmeni, bankowcy, deweloperzy oraz politycy na różnych szczeblach władzy na co dzień w swojej pracy wykorzystują negocjacje jako jedną z podstawowych form komunikowania się ze sobą oraz z kontrahentami, pracodawcami, klientami, koalicjantami i wyborcami.

Jednak często zapomina się, że umiejętność skutecznego negocjowania jest szczególnie przydatna we wszelkich sytuacjach związanych z rozwiązywaniem sporów i konfliktów społecznych.

Rozważając różne ujęcia konfliktu społecznego Andrzej Słaboń (1995) zwraca uwagę na rozmaite sposoby definiowania relacji między konfliktem a negocjacjami. Jeden z poglądów głosi, że szerokie rozumienie terminu negocjacji pozwala traktować konflikt społeczny jako formę negocjacji, choć „walka” w negocjacjach przybiera inną postać, niż ma to miejsce w konfliktach, bowiem charakteryzuje się mniejszą gwałtownością i natężeniem niż konflikt otwarty. W rezultacie moż-

na przyjąć, że główną różnicą między konfliktem a negocjacjami jest kwestia dążenia do porozumienia. Inne podejście zakłada, że negocjacje stanowią końcową fazę konfliktu społecznego, z czym Słaboń nie zgadza się, zwracając uwagę na zbyt wąski zakres tej koncepcji. Ani konflikt bowiem nie musi kończyć się negocjacjami, ani negocjacje występować w końcowej fazie konfliktu. Wręcz odwrotnie – zastosowanie negocjacji we wczesnej fazie konfliktu może mu wręcz zapobiec. Najczęściej negocjacje traktowane są jako sposób rozwiązywania konfliktów lub zapobiegania ich eskalacji, ale wcześniej musi zostać spełnionych szereg warunków.

Konflikt jest wpisany w pojęcie demokracji i społeczeństwa obywatelskiego. Każdy obywatel, który pragnie włączyć się w budowę struktur mających na celu tworzenie nowego ładu społecznego albo rozpocząć jakąkolwiek działalność na rzecz społeczeństwa lub choćby społeczności lokalnej, przystępuje do tej formy aktywności z bagażem swoich poglądów, doświadczeń oraz oczekiwań, które niekiedy nie muszą pokrywać się z poglądami, doświadczeniami oraz oczekiwaniami innych ludzi, którzy mają podobne cele. Można zatem przyjąć, że negocjacje w komunikacji społecznej są środkiem do zapobiegania, łagodzenia i rozwiązywania konfliktów, bowiem poprzez negocjowanie spornych kwestii bez zaciętrzenia i nadmiernych, wyniszczających obie strony ambicjonalnych „walk” można spróbować potraktować konflikt jako okazję do poszerzenia dostępnych zasobów i znalezienia optymalnych rozwiązań możliwych do zaakceptowania dla ludzi reprezentujących wszystkie strony konfliktu. Słaboń (tamże) uważa, że negocjacje są próbą wyeliminowania negatywnych aspektów konfliktu, przy zachowaniu jego możliwych funkcji pozytywnych. W ten sposób dzięki negocjacjom zmierza się do wywołania takich zmian w obrębie życia społecznego, jakie zachodzą w następstwie konfliktu, lecz bez olbrzymich kosztów, jakie z tym procesem się wiążą.

Aby osiągnąć taki sposób myślenia o konfliktach niezbędne jest jednak spełnienie kilku warunków, a mianowicie:

1. Powinno zmienić się społeczne postrzeganie konfliktów – zamiast traktować konflikt jako coś złego i wstydliwego, trzeba promować przekonanie, że konflikt jest okazją do konfrontowania poglądów, szukania najlepszych rozwiązań, okazją do poznawania sposobów myślenia innych ludzi.

2. Należy od najmłodszych lat uczyć dzieci wspólnego ustalania kwestii dotyczących ich samych i grup, z którymi się identyfikują, czy to w rodzinie, czy w szkole. Bez możliwości tego typu „treningu” czy „edukacji przez doświadczenie” nie wytworzą się mechanizmy, które z jednej strony wpoją młodym ludziom przekonanie, że mają prawo i przywilej wpływać na otaczający ich świat, a z drugiej – iż odmienny sposób myślenia i rozumowania innych ludzi nie musi wykluczać lub skutecznie blokować wspólnych działań dla dobra ogółu.

3. Negocjacje jako przedmiot praktyczny, wyposażający w konkretne kompetencje, a nie tylko dostarczający wiedzy z zakresu negocjacji jako teorii gier, powinien obowiązywać na wszelkich studiach i szkoleniach, które przygotowują ludzi do pracy i funkcjonowania w instytucjach administracyjnych, samorządowych i społecznych, w tym także pozarządowych. Negocjacje są bowiem sztuką i sprawnością, którą można opanować, podobnie jak język obcy czy prowadzenie samochodu. Predyspozycje psychiczne i zdolności z pewnością są ważne i nie każdy może zostać równie dobrym i sprawnym negocjatorem, tak jak nie każdy zostaje filologiem lub kierowcą rajdowym, niemniej opanowanie podstawowych umiejętności z zakresu negocjacji może osobom przeszkolonym dać poczucie większego komfortu psychicznego w trudnych sytuacjach zawodowych i konfliktowych. Szkolenia mogą z jednej strony umożliwić uczestnikom uzyskanie większej świadomości własnych ograniczeń i przewag, zaś z drugiej – dostarczyć wiedzę z zakresu strategii, technik i etapów negocjacji, czyli innymi słowy – wyposażać ich w narzędzia do rozwiązywania konfliktów.

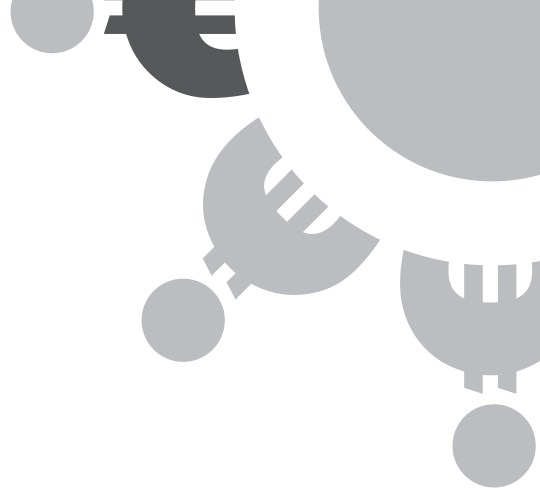
4. Wszystkie strony konfliktu muszą mieć dobrą wolę, szczerze pragnąć jego rozwiązania (a nie tylko składać takie deklaracje) i rozumieć istotę negocjacji, czyli to, że forsowanie za wszelką cenę własnego stanowiska nie doprowadzi do rozwiązań integrujących.

Należy mieć świadomość, że negocjacje nie są panaceum na wszystkie konflikty i problemy naszego świata i przesadna wiara w skuteczność tej metody nie znajduje potwierdzenia w faktach i doświadczeniach społeczeństw. Dopóki jednak skonfliktowane ze sobą strony negocjują jest nadzieja, że osiągną porozumienie. Gdy negocjacje są zerwane lub nawet nie zostaną podjęte pozostaje tylko wojna – bez względu na to, jak ją rozumiemy.

## Literatura

- Bazerman M. H., Neale M. A., *Negocjując racjonalnie*, Libra, Olsztyn 1997  
Bellenger L., *Negocjacje*, Assimil, Kraków 1999  
Błaut R., *Skuteczne negocjacje*, CIM, Warszawa 1994  
Bolesta-Kukutka, K., *Decyzje menadżerskie*, PWE, 2003

- Brdulak H., Brdulak J., *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000
- Casse P., *Jak negocjować. Zostań negocjatorem w godzinę*, Wydawnictwo Żysk i S-ka, Poznań 1996
- Civil, J., *Improve Your Management Skills*, Ward Lock, London 1997
- Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Żysk i S-ka - Wamex, Poznań 1995
- Dąbrowski, P. J., *Praktyczna teoria negocjacji*, Warszawa 1991
- Deutsch, M., Coleman P. T. (red.), *Rozwiązywanie konfliktów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005
- Donaldson M. C., Donaldson M., *Negocjacje*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999
- Euson, B., *Negotiation Skills*, John Wiley & Sons, Brisbane, N. York, Chester, 1994
- Fisher R., Ury W., Patron B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 2000
- Fenrych P., *Komunikacja społeczna w urzędzie*. Wydawnictwo Samorządowe FRDL, Warszawa 1998
- Flower H., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001
- Hall, E. T., *Ukryty wymiar*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 1997
- Hilltrop J-M., Udall, S., *The Essence of Negotiations*, Prentice Hall, London 1995
- Hindle T., *Skuteczne negocjacje*, Wiedza i Życie, Warszawa 2000
- Gudykunst B. W., *Cross-Cultural and Intercultural Communication*, Sage Publications, London 2003
- Jankowski W. B., Sankowski T. P., *Jak negocjować*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995
- Karrass G., *Dobić targu*, Businessman, Warszawa 1991
- Kennedy G., *Negocjacje. Jak osiągnąć przewagę negocjacyjną*, Business Press, Warszawa 1999
- Kennedy G., *Negocjować można wszystko*, Studio EMKA, Warszawa 1999
- Kozina A., *Materiały warsztatów z negocjacji w ramach Program Rozwoju Instytucjonalnego 2002-2003*, MSAP, Kraków 2003
- Mastenbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996
- Materiały z kursu EMAS, British Council, Kazimierz Dolny, luty 1996
- Negotiating Skills*, Industrial Society Press, London 1989
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2002
- Nickson D., Siddons S., *Business Communication*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1996
- Nierenberg G. I., *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, STUDIO EMKA, Warszawa 1994
- Perrotin R., Heusschen P., *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa 1994
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998
- Rządca R. A., Wujec P., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1988
- Ślaboń A., *Konflikt społeczny i negocjacje*, AE w Krakowie, Kraków 1995
- Stelmaszczyk M., *Negocjowanie kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, ODKHZ Sp. z o.o., Warszawa 1992
- Thomas, K. W., *Conflict and Conflict Management*, [w:] M. D. Dunette, Handbook of Organisational and Industrial Psychology, McNally, Santa Barbara 1976
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002
- Ury W., *Odchodząc od NIE*, PWE, Warszawa 1995
- Watzlawik P. H., Beavin J., Jackson D., *Pragmatics of Human Communication: a Study of Interaction Patterns, Pathologies and Paradoxes*, New York, 1967
- Winch A., Winch S., *Techniki sprzedaży i negocjacji*, Diffin, Warszawa 1988
- Ygnasik A. P., *Sztuka przekonywania. Jak rozmawiać, sprzedawać, negocjować*, Medium, Warszawa 1994
- Zbiegień-Maciąg L., *Taktyka i techniki negocjacyjne*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2001



**Anna Giza-Poleszczuk**  
Uniwersytet Warszawski

# **Podstawy public relations organizacji społecznych**



# I. Czym jest działalność określana jako „public relations”?

Na początek wypada zaznaczyć, że „public relations” (PR) jest terminem, który nie doczekał się uznanego polskiego tłumaczenia. Wynika to zapewne z faktu, że dosłowne przełożenie PR jako „relacji w sferze publicznej” ma charakter tak ogólny i opisowy, że nie budzi konotacji ze specyficzną sferą profesjonalnych działań. Podobnie więc jak inne terminy odnoszące się do sfery nowoczesnego zarządzania – jak choćby „marketing” – wszedł do języka potocznego w wersji angielskiej. Nie trzeba dodawać, że stało się to stosunkowo niedawno – po 1989 r., wraz z pojawieniem się rynku niezależnych mediów oraz za sprawą wzrostu znaczenia opinii publicznej.

Moment powstania specyficznej filozofii i praktyki działań, która zaczęła być określana mianem public relations, lokowany jest w historii nowoczesnych społeczeństw w stosunkowo niedawnym okresie<sup>1</sup>. Pomijając dyskusje dotyczące konkretnej daty, którą uznać można za początek profesjonalizacji dziedziny i poddania jej rygorom nauki<sup>2</sup>, panuje zgodność co do szczególnego kontekstu społecznego, ekonomicznego, a nawet politycznego, w którym świadome budowanie „relacji w sferze publicznej” stało się i możliwe, i konieczne.

Za okoliczność najistotniejszą dla powstania PR uznaje się przede wszystkim wzrost siły i znaczenia aktorów społecznych – konsumentów różnego rodzaju dóbr (w tym „konsumentów” dóbr publicznych, dostarczanych przez instytucje państwowe czy samorządowe), oraz szeroko rozumianej opinii publicznej. Owa siła i znaczenie biorą się z kilku źródeł. Po pierwsze, uczestnicy życia publicznego – obywatele, konsumenci czy po prostu ludzie, są coraz lepiej wyedukowani. Coraz lepiej więc znają i rozumieją skierowane do nich działania, zabiegi perswazyjne czy reklamowe<sup>3</sup>, a tym samym stają się coraz bardziej odporni na „czysto marketingowe” chwytły.

Po drugie, konsumenci (obywatele) mają też coraz wyższą świadomość swoich praw i swojej siły. Wybór konsumencki zaczyna być pojmowany jako „nagradzanie” tych instytucji, marek czy organizacji, które uznaje się za społecznie odpowiedzialne lub, które spełniają pewne etyczne postulaty<sup>4</sup>. Akt zakupu dobra czy usługi przestaje być wyborem czysto kon-

<sup>1</sup> Pierwszy systematyczny wykład public relations oraz definicję pojęcia przedstawił w 1927 r. Paul Bernays; tę właśnie datę uznaje się za początek nauki o public relations, choć praktyczne zastosowania datowane są na okres wcześniejszy – terminu tego użyć miał po raz pierwszy Jefferson w wieku XVIII.

<sup>2</sup> Choć jak podkreślają niektórzy, PR jest również – a może nade wszystko – sztuką właściwego osądu: „PR to po części filozofia, a po części sposób myślenia” (Black 2006, s. 16).

<sup>3</sup> Coraz powszechniejsza staje się, również w Polsce, świadomość i znajomość zabiegów marketingowych. Szczególnie młodzi konsumenci bezbłędnie potrafią demaskować i wyśmiewać przekazy, które skierowane są do nich jako „grupy docelowej” niezdarnie wykorzystując pseudo-młodzieżowy język czy styl bycia. Na Zachodzie ogromną karierę zrobiła, przełożona również na język polski, książka Naomi Klein *No logo* – nieomal Biblia ruchu skierowanego przeciwko markom i stojącym za nimi korporacjom (Klein 2005).

<sup>4</sup> Dobrym przykładem jest ruch *fair trade*, lub sukces takich marek, jak „Body Shop”, którego podstawowym przekazem było nie testowanie kosmetyków na zwierzętach.

sumpcyjnym, podyktowanym przez całkowicie indywidualne preferencje lub korzyści; zaczyna być traktowany jako wybór przyczyniający się (lub nie) do budowy lepszego świata<sup>5</sup>.

Po trzecie, ludzie – obywatele, konsumenci, mają do dyspozycji coraz potężniejsze narzędzia zdobywania informacji, ale również organizowania się i dzielenia wiedzą. W przeszłości, ogromną rolę odegrały tu niezależne media i wnikliwe dziennikarstwo, ujawniające przypadki nadużyć, mijania się z prawdą czy nieetycznego postępowania zarówno aktorów rynkowych, jak i publicznych. Dzisiaj wyrasta im ważny konkurent w postaci internetu, w obrębie którego ludzie kształtować mogą własną przestrzeń wymiany informacji, koordynacji działań czy wręcz kontrolowania ... mediów!<sup>6</sup> Co więcej – globalny zasięg internetu sprawia, że organizować się mogą i wymieniać informacje ludzie z całego świata, a „wpadka” organizacji czy marki w jednym społeczeństwie jest natychmiast znana wszędzie i wszystkim.

Wielu teoretyków i praktyków<sup>7</sup> formułuje w związku z tym przekonanie, że żyjemy w okresie zmierzchu tradycyjnej reklamy, zarówno z uwagi na wzrost świadomości jej potencjalnych odbiorców, jak i z uwagi na „przekomunikowanie”, czyli natłok reklam prowadzący do swoistego znieczulenia na jej oddziaływanie<sup>8</sup>. Krótko mówiąc, obywatel (konsument) nie jest już „dzieckiem”, które bezkrytycznie akceptuje korporacyjne bajki, ale dojrzałym i krytycznym uczestnikiem życia zbiorowego; a wraz z ową przemianą nadszedł czas na mówienie ludziom prawdy w rzetelny i odpowiedzialny sposób – bo jedynie uczciwość i rzetelność może na dłuższą metę zapewnić instytucji (organizacji, marce) przychylność odbiorców, a zatem – przetrwanie, odniesienie sukcesu, trwałą i stabilną obecność na publicznej scenie.

Stopniowa przemiana „konsumentów” w świadomych znaczenia swoich wyborów – i tym samym swojej odpowiedzialności, aktywnych partnerów wpływających na kształt sfery publicznej jest ściśle zależna od nieco bardziej, by tak rzec, obiektywnych czynników, które uważa się za kolejne warunki powstania PR. I tak, istotnym czynnikiem jest nasilona i jednocześnie wyrównana w sensie technologicznym konkurencja na większości rynków. Oznacza to, że konsument ma do wyboru dużą liczbę absolutnie porównywalnych – inaczej mówiąc, równie dobrych dóbr czy usług. Coraz trudniej jest, w większości przypadków, dokonać wyboru na podstawie uchwytnej, oczywistej i ważnej różnicy między dobrami czy usługami<sup>9</sup>. Jeśli tak, to coraz większego znaczenia zaczynają nabierać innego rodzaju kryteria: te właśnie, które wiążą się już nie z samą usługą czy dobrem, ale z ich dostawcą, czyli firmą, instytucją, organizacją. Wizerunek owego dostawcy – tożsamość korporacyjna (*corporate identity*), staje się istotną informacją, na którą orientują się odbiorcy jego działań. Zwielokrotnienie wyboru prowadzi więc do poszukiwania innych niż czysto funkcjonalne kryteriów oceny.

Kolejnym ważnym czynnikiem są przemiany w pojmowaniu relacji między ludźmi (obywatelami) a instytucjami publicznymi. Ostatnie dziesięciolecie przynosi wzrost znaczenia praktyk „dobrego rządzenia”, a służebność (subsidiarność) władz publicznych wobec obywateli nie tylko staje się oczywistością, ale gwarantowana jest rozwojem społeczeństwa obywatelskiego<sup>10</sup>. Naturalnie, w Polsce owe przemiany nie są tak zaawansowane jak w krajach „starej” demokracji, ale z pewnością zmiana w stosunku do poprzedniego okresu jest znacząca; warto też podkreślić, że wiele dawniej „państwowych” instytucji, jak choćby transport publiczny przeszło pod zarządek władz samorządowych i stanęło w obliczu konkurencji ze strony przedsiębiorców prywatnych. Inaczej mówiąc, „państwo” straciło monopol na świadczenie usług publicznych. Oznacza to, że również dla instytucji publicznych kwestia wizerunku i relacji z otoczeniem staje się coraz ważniejsza. Nie tylko więc marketing zaczyna obejmować coraz większy zakres działań – mówi się wszak o marketingu politycznym, marketingu narodów, budowaniu wizerunku miast. Również PR poszerza swój zasięg w miarę tego, jak kolejne instytucje już nie tylko rynkowe, ale publiczne, stają się coraz bardziej zależne od stosunku, jaki ma do nich otoczenie. Warto też podkreślić, że owe przemiany dokonują się w społeczeństwie, dla którego kluczowego znaczenia nabierają idee spójności i zrównoważonego rozwoju. Tym samym różnego rodzaju aktorzy publiczni dążą do harmonijnego wkomponowania się w życie społeczne i do zbudowania opartych na zaufaniu relacji zarówno ze swoimi „klientami”, jak i z całym otoczeniem, z którym wiążą ich różnego rodzaju zależności.

<sup>5</sup> Dobrego przykładu dostarczają zorganizowane spontanicznie przez konsumentów akcje bojkotowania marek naruszających zasady etyczne lub dobro wspólne, np. bojkot produktów Nike, kiedy okazało się, że w fabrykach produkujących na użytek tej marki wykorzystywana jest praca dzieci; w Niemczech część konsumentów nie kupuje też z zasady produktów pewnej marki, która wyrosła w czasach III Rzeszy, za sprawą zaangażowania właścicieli w idee nazizmu.

<sup>6</sup> W wyniku działań blogerów zakończył swą karierę człowiek będący legendą amerykańskiego dziennikarstwa, Dan Rather. Blogerzy udowodnili mu, że rzucając oskarżenia pod adresem prezydenta Busha o uchylanie się od służby wojskowej w latach 60., posługiwał się nierzetelnymi danymi i sfałszowanymi dokumentami.

<sup>7</sup> Por. Ries, Ries (2004).

<sup>8</sup> Jest faktem, że – również z uwagi na przepisy prawne zmuszające nadawców do blokowania reklam – odbiorcy coraz częściej nie zauważają reklam, ponieważ aktywnie się od nich izolują (np. zmieniając program telewizyjny w przerwie reklamowej) albo ich aparat percepcyjny zaczyna traktować je jako tło (efekt znieczulenia).

<sup>9</sup> Jednocześnie jako konsumenci coraz częściej czujemy, że przekazywane nam przez producenta „nowości” są kompletnie nieważne lub niewiarygodne (kto, np. uwieryzy w „inteligentne molekuly” w proszku do prania albo uzna za bardzo istotną informację, że jakieś ciastko ma akurat 36 „ząbków”); działa to raczej na niekorzyść producenta – mamy bowiem wrażenie, że nie docenia on naszej inteligencji.

<sup>10</sup> Zarówno z uwagi na rozwiązania legislacyjne sprzyjające partycypacji, jak i z uwagi na wzrost roli III sektora – również jako pracodawcy.

Na tle tych przemian łatwo już uchwycić i zrozumieć, czym jest PR. Zaczniemy od wskazania i podkreślenia różnic, jakie dzielą PR od propagandy z jednej, a reklamy (promocji) z drugiej strony. Zarówno reklama, jak i propaganda nastawione są na uzyskanie wpływu na potencjalnych odbiorców w celu osiągnięcia ważnych celów organizacji: czy będzie nią sprzedaż, czy pozyskanie zwolenników lub utrzymanie władzy. I chociaż w marketingu podkreśla się „korzyści konsumenta” jako warunek odniesienia sukcesu rynkowego, nie są one celem samym w sobie, ale stanowią raczej instrument osiągnięcia sukcesu. Reklama i propaganda są też jednostronne: koncentrują się na naświetlaniu tych aspektów rzeczywistości, które sprzyjają budowaniu pozytywnego wizerunku produktu, usługi czy działań, pomijając inne aspekty. W powszechnym odbiorze, przekazy reklamowe czy propagandowe nie są wiarygodnym źródłem informacji. Nawet, jeśli nie kłamią – a w przypadku reklam kłamstwo nie zdarza się wcale często<sup>11</sup>, to na pewno przesadzają, koloryzują, podkreślają i naświetlają część tylko informacji. To zresztą jest właśnie ich funkcją<sup>12</sup>.

W odróżnieniu od tego, w większości definicji PR podkreśla się wzajemność, zasadę przekazywania pełnej i prawdziwej informacji oraz nastawienie na harmonię interesów. W różnych źródłach odnaleźć można takie sformułowania, jak „działalność powszechnie akceptowana”, „godzenie interesów prywatnych i publicznych”, „tworzenie pomostu między instytucją a światem zewnętrznym”. *Webster New International Dictionary* definiuje istotę public relations w następujący sposób: „Promocja wzajemnych kontaktów i dobrej reputacji między osobą, firmą lub instytucją a innymi osobami, szczególnie grupami odbiorców lub ogółem społeczeństwa, poprzez dystrybucję łatwo interpretowalnych materiałów i rozwijanie przyjaznej wymiany zdań, oraz ocena reakcji danej grupy odbiorców”.

Jeden z uznanych autorytetów w dziedzinie PR, Black (2006), proponuje krótką, ale wyjątkowo pełną treści definicję: „Public relations to sztuka i nauka osiągania harmonii z otoczeniem poprzez wzajemne porozumienie oparte na prawdziwej i pełnej informacji” (Black 2006, s. 15).

W tej właśnie definicji podkreśla się dwie najważniejsze cechy PR: nastawienie na wzajemność i prawdę oraz naczelny cel, jakim jest osiągnięcie (i utrzymanie) harmonii z otoczeniem. Warto podkreślić, że owa harmonia z otoczeniem wyklucza instrumentalne traktowanie opinii publicznej na rzecz zasady wzajemnego zrozumienia i równowagi interesów. Działania PR nie dają się przy tym sprowadzić do rejestru kroków i metod, których zastosowanie gwarantuje nam sukces. Jest w nich również element sztuki – a więc przenikliwości, natchnienia i wizji.

Skuteczność działań w zakresie public relations zależy od zaufania, jakim branża darzona jest przez odbiorców. W tym sensie PR jest działalnością, która wspiera się na publicznym zaufaniu. Każde naruszenie tego zaufania zagraża całej branży. Dlatego firmy i profesjonaliści działający w branży przywiązują wyjątkowe znaczenie do kodeksu etycznego (zob. [www.piar.pl/index.php](http://www.piar.pl/index.php)). Jego rolą jest zresztą nie tylko regulacja postępowania osób i firm, ale zapewnienie im bezpieczeństwa w sytuacjach, w których mogą być nakłaniane do przekroczenia zasad. Odmowa przyjęcia zlecenia przez odwołanie się do kodeksu etycznego nie naraża firmy na podejrzenia o brak kompetencji, pozwalając tym samym uniknąć negatywnego osądu ze strony niedoszonego klienta.

#### **Przykłady, które warto przemyśleć:**

1. O tym, jak lojalność i zaufanie mogą uratować markę przed samobójstwem...

Kiedy Coca Cola postanowiła zastąpić oryginalny napój nową, ulepszoną wersją (dziś znaną jako Cherry Coke), lojalni konsumenci nie tylko wykupili zapasy „klasycznej” Coca Coli, ale dodatkowo zorganizowali wiele akcji domagając się wycofania „innowacji”. Władze firmy uległy żądaniom klientów. Co by się jednak stało, gdyby miłośnicy Coli nie próbowali powstrzymać producenta przed „zabiciem” ikony Ameryki, a następnie przetrucili się na Pepsi – bardziej zbliżoną smakiem do oryginalnego napoju? Lojalni klienci pozwalają firmie przetrwać wiele kryzysów. Jeśli organizacja nie cieszy się takim wsparciem i zaufaniem, najmniejszy nawet problem może ją zniszczyć. To trochę tak, jak z relacjami międzyludzkimi: komuś, z kim czujemy się związani możemy wybaczyć potknięcie.

2. O tym, jak nacisk konsumentów może zmusić firmę do zmiany...

Klasycznych przykładów dostarcza nam ruch obrońców zwierząt. Pod jego naciskiem producenci kosmetyków zaprzestali testowania swoich wyrobów na zwierzętach, a firma Body Shop – całkowicie przyjazna wobec natury - odniosła ogromny sukces rynkowy.

#### **Pytania, na które warto sobie odpowiedzieć:**

- Czy w Twojej dziedzinie działań/branży istnieje ruch świadomych konsumentów?
- Jaki jest społeczny wizerunek Twojej branży – czy się o niej dyskutuje, czy jest obecna w mediach?
- Czy Twoja działalność/branża cieszy się szacunkiem i zaufaniem w społeczeństwie?

<sup>11</sup> Na straży prawdziwości przekazów reklamowych stoją przede wszystkim konkurenci rynkowi, którzy bardzo dbają we własnym interesie o to, aby „nie wprowadzać w błąd konsumenta”.

<sup>12</sup> Od reklamy oczekuje się właśnie tego, aby „udramatyzowała” obietnicę marki czy produktu, a zatem podkreśliła ją i przerysowała.

## 2. Podstawowe zasady

### Zasada 1. Ciągłość i spójność

Budowanie „harmonii z otoczeniem” – a więc działania PR, nie mogą być doraźne ani reaktywne. Nie należy się spodziewać, że jednorazowa akcja przyniesie nam długotrwały efekt; nie wystarczy też reagować na bieżące wydarzenia. Jak wiemy z własnego doświadczenia, budowanie reputacji – również nas samych, jako osób, odbywa się praktycznie nieustannie: każde nasze publiczne działanie (zachowanie) przyczynia się do jej tworzenia, wzmacnia ją lub podważa. Działania PR muszą mieć zatem charakter systematycznego, planowego i spójnego wysiłku tak o charakterze proaktywnym, jak i ochronnym.

Działania o charakterze ochronnym to przemyślane reagowanie na trudności, radzenie sobie z różnego rodzaju kryzysami, przemyślane i dobrze komunikowane wprowadzanie zmian; są to więc reakcje organizacji na zdarzenia, które mogą negatywnie odbić się na jego reputacji.

Działania o charakterze proaktywnym zorientowane są natomiast na przyszłość: powinny być one planowane w kontekście analizy trendów społeczno-ekonomicznych i ich przyszłych konsekwencji. Są to więc strategiczne działania organizacji, które w zmieniającym się otoczeniu „będą służyć zarówno danej organizacji, jak i interesowi ogółu”<sup>13</sup>.

Oznacza to, że działania PR muszą być stałym elementem funkcjonowania organizacji nawet, jeśli nie ma w niej specjalnej komórki bądź osoby zajmującej się działaniami public relations. Nie należy ulegać złudzeniu, że organizacja może pozostać niewidzialna, jeśli tego zechce („złudzenie cienia”), lub że wystarczy podejmować działania wtedy, kiedy pojawia się wyraźna potrzeba („filozofia odkręcania kurka”).

### Zasada 2. Umocowanie i decyzyjność

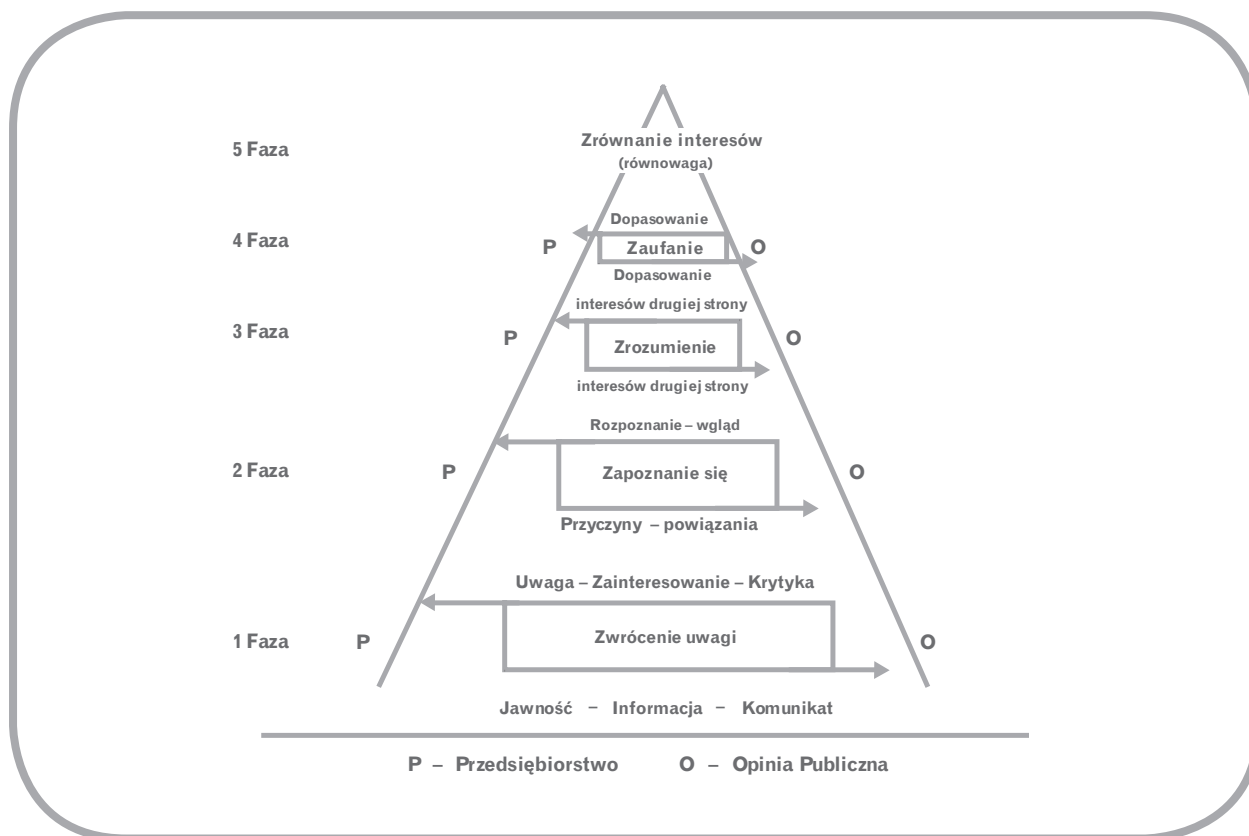
Stąły i systematyczny, planowy wysiłek budowania reputacji firmy nie jest możliwy bez wyróżnionej pozycji problematyki public relations w organizacji. Jeśli działania PR mają być skuteczne, to (1) muszą być autentycznie wpisane w zarządzanie organizacją – trudno wyobrazić sobie budowanie reputacji oraz „prawdziwe i pełne informowanie” o organizacji bez wpływu na to, co się w niej rzeczywiście dzieje bądź bez pełnej wiedzy o tym, co się w niej dzieje; stąd postuluje się, aby osoba odpowiedzialna za PR miała łatwy dostęp do kadry kierowniczej; (2) osoby prowadzące działania PR muszą mieć możliwość podejmowania szybkich decyzji (lub uzyskiwania szybkich decyzji), a także cieszyć się zaufaniem decydentów; (3) zasady public relations powinny być brane pod uwagę przy planowaniu strategii postępowania lub konkretnych działań organizacji (w szczególności w przypadku działań, które mogą przynieść negatywne konsekwencje dla reputacji, np. pogorszenie receptury czy zwolnienia pracowników).

Oznacza to, że działania PR muszą być przez zarząd organizacji na tyle doceniane, aby brać je zawsze pod uwagę przy podejmowaniu decyzji oraz aby osoby odpowiedzialne za PR były wystarczająco decyzyjne. Jednym z grzechów głównych public relations jest „funkcjonalna krótkowzroczność” – przeświadczenie, że public relations nie ma większego znaczenia dla dobrego zarządzania organizacją ani dla efektywności jej działań.

### Zasada 3. Monitorowanie otoczenia

Reagowanie na zdarzenia, a tym bardziej planowanie działań na przyszłość wymaga wiedzy zarówno o bieżących zjawiskach, jak i o rysujących się trendach. Oznacza to, że nie sposób wyobrazić sobie public relations bez systemu pozyskiwania informacji o otoczeniu (w tym – o reputacji, jaką nasza organizacja ma w otoczeniu), analizy tych informacji i umiejętności przekładania ich na praktyczne decyzje. Niekoniecznie trzeba robić wielkie badania – nawet gromadzenie wycinków prasowych czy regularne rozmowy z pracownikami lub osobami z najbliższego otoczenia mogą dostarczyć wiedzy o postawach, zmianach, trendach itp. Wrażliwość na otoczenie jest podstawowym warunkiem budowania z nim relacji, szczególnie wówczas, gdy potrafimy uniknąć „pułapki dobrych wiadomości” – przyjmowania do wiadomości jedynie informacji pozytywnych, a dezawuowania informacji niepokojących, stawiających nas w gorszym świetle.

<sup>13</sup> Fragment deklaracji meksykańskiej podpisanej w sierpniu 1978 r. przez ponad 30 przedstawicieli krajowych i regionalnych stowarzyszeń PR; za: Black (2006).



**Rysunek 1. Piramida „5Z”**

Źródło: Rozwadowska (2002, s. 17).

#### **Zasada 4. Systematyczność, czyli piramida „5 Z”**

Barbara Rozwadowska (2002) zwraca uwagę na szczeble czy warstwy działań public relations: bez solidnej podstawy w warstwie poprzedniej, nie da się przystąpić do tworzenia następnej. Do celu, jakim jest integracja z otoczeniem (zbudowanie harmonii z otoczeniem) prowadzić może jedynie spełnienie kolejnych warunków (rys. 1):

Podstawą public relations jest fakt, że współcześnie w coraz większym stopniu efektywność instytucji (firmy, organizacji) jest uzależniona od dobrych relacji, jakie zdoła ona zbudować ze swoim otoczeniem. Te zaś zależne są od zauważenia, znajomości, zrozumienia, zaufania i równowagi interesów. Tworzenie takiej równowagi jest ciągłym procesem, w ramach którego organizacja musi reagować na bieżące (szczególnie potencjalnie zagrażające jej reputacji) wydarzenia i planować swoje działania w sposób sprzyjający zachowaniu dobrej reputacji lub jej wzmocnieniu. Dlatego działania public relations powinny być stałym elementem zarządzania organizacją, docenianym przez jej władze i dobrze umocowanym w strukturze podejmowania decyzji.

Nie wystarczy bowiem, żeby organizacja postępowała odpowiedzialnie, dostarczała dobrych produktów lub usług czy troszczyła się o interes ogółu. Musi jeszcze opanować „sztukę i naukę” mówienia o sobie – o swojej tożsamości, działaniach, misji, wynikach tak, żeby owe przekazy miały szansę dotrzeć do otoczenia, zostać zauważone i zrozumiane, a także – by były wiarygodne i budzące zaufanie. W dzisiejszych czasach – czasach natłoku informacji, nasilonej konkurencji i bardziej krytycznego odbiorcy, nie można liczyć na to, że zostanie się zauważonym i docenionym. Trzeba – czy nam się to podoba, czy nie, o sobie mówić. I trzeba nauczyć się to robić planowo i mądrze, również – co jest podstawowym warunkiem udanej komunikacji, biorąc pod uwagę to, co wie i czuje nasz odbiorca.

### 3. Działania i zadania public relations – od czego zacząć i do czego dążyć?

Wystarczy wrócić na chwilę do „piramidy 5 Z”, aby uświadomić sobie, że podstawowym warunkiem ustanowienia działań public relations – szczególnie, jeśli mają być one spójne, systematyczne i ciągłe – jest stworzenie prawdziwej i autentycznej wizji swojej własnej organizacji. Zanim zaczniemy cokolwiek komunikować otoczeniu musimy sami wiedzieć kim jesteśmy i do czego zmierzamy.

#### 3.1. Tożsamość organizacji (*corporate identity*) i jej misja

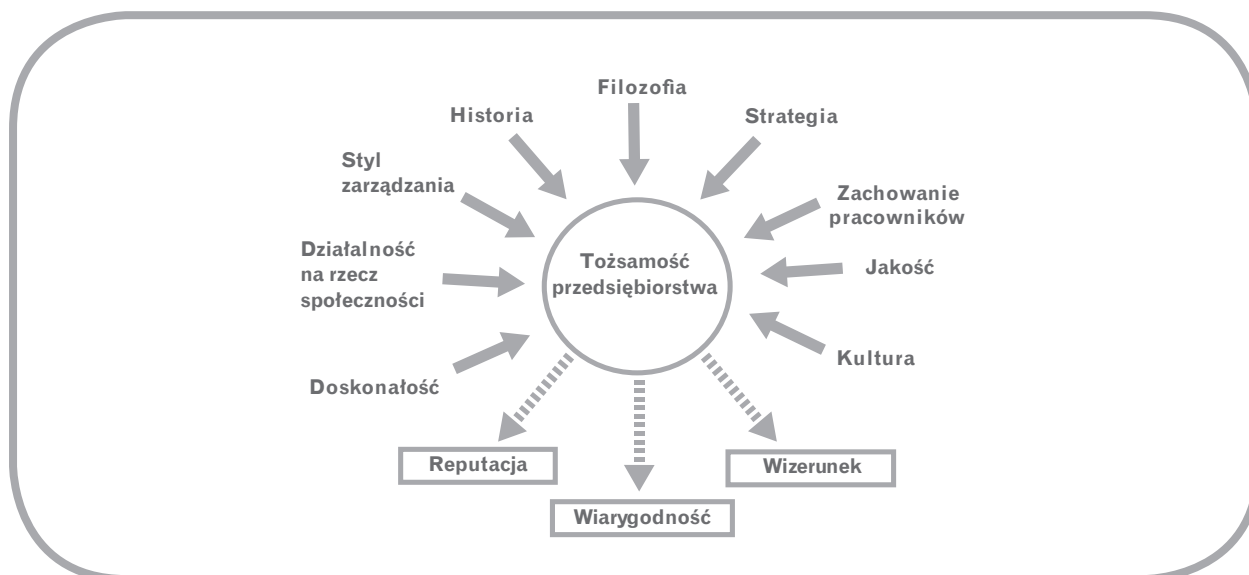
Określenie tożsamości organizacji zawsze musi uwzględniać inne organizacje działające w tej samej lub podobnej branży. Szpital musi określić się na tle innych szpitali podobnego typu, przedsiębiorstwo społeczne – na tle innych przedsiębiorstw społecznych szczególnie wówczas, gdy konkuruje z nimi – na przykład o środki finansowe, a wyższa uczelnia – na tle innych uczelni, z którymi konkuruje o studentów. We wszystkich tych przypadkach potencjalny klient czy sponsor muszą mieć jakiś powód, dla którego zdecydują się wybrać raczej tę niż inną firmę; musi więc ona nie tylko być „jakaś” (mieć jakąś tożsamość), ale dodatkowo czymś się wyróżniać – i to najlepiej czymś dla potencjalnego klienta istotnym. Określenie tożsamości nie jest zadaniem łatwym: jesteśmy szpitalem, ale jakim? Co chcielibyśmy zaoferować? Jak działamy? Jakie zasady są dla nas najważniejsze? Jaką chcemy stworzyć atmosferę dla pracowników, dla pacjentów, dla odwiedzających? Czy chcemy być miejscem ciepłym i przyjaznym, w którym ludzie odzyskują zdrowie, czy raczej miejscem sterylnym i w najwyższym stopniu profesjonalnym, w którym zwalczą się choroby? Nie są to wcale banalne pytania. Należy też pamiętać, że tożsamość i misja organizacji nie mogą być wyrazem myślenia życzeniowego, które nie ma żadnego związku z rzeczywistym charakterem organizacji i jej sposobem działania. Musi ona stanowić połączenie tego, czym organizacja jest rzeczywiście i tego, czym pragnie i może się stać w przyszłości. Jasno i precyzyjnie zdefiniowana tożsamość może stać się podstawą podejmowania decyzji i dokonywania wyboru tak istotnych elementów, jak nazwa, znak graficzny, materiały informacyjne itp., które stanowią nośniki owej tożsamości. Dobrze zdefiniowana tożsamość może też stać się podstawą doboru pracowników i decydować o sile ich związku z organizacją<sup>14</sup>.

Dla przykładu, Centrum Zdrowia Dziecka<sup>15</sup> ma bardzo wyrazistą tożsamość: sama nazwa sugeruje nie tylko to, że jest to szpital dla dzieci, ale również i to, że jest to szpital wszechstronny, w którym znajdują się najwybitniejsi specjaliści z różnych dziedzin medycyny („centrum”). Warto też zwrócić uwagę na fakt, że w nazwie użyte jest słowo „zdrowie”, a pomija się słowo „szpital” (które automatycznie kojarzy się z chorobą). Tym samym nazwa ma bardzo pozytywne zabarwienie, obiecując raczej „odzyskanie zdrowia” niż tylko „wyleczenie z choroby”. Zupełnie inne konotacje ma nazwa „Wojewódzki Specjalistyczny Szpital Dziecięcy”: sugeruje ona raczej miejsce, w którym leczy się rzadkie schorzenia o wąskim profilu i brzmi dosyć ponuro (chyba przyjemniej jest być w Centrum Zdrowia niż w Szpitalu Specjalistycznym?).

Nośnikiem tożsamości organizacji jest cały szereg elementów: elementy wizualne (logo organizacji, inne elementy estetyczne, jak choćby uniformy pracowników, wygląd budynku, grafika użyta w materiałach informacyjnych itp.), pracownicy – to oni „reprezentują” organizację na zewnątrz oraz stanowią najbardziej wiarygodnych informatorów dla otoczenia w kwestii tego, jakie jest ono „naprawdę”, produkty... słowem – wszystko (rys. 2)!

<sup>14</sup> Znakomitego przykładu dobrze (pozytywnie i nagradzająco) zdefiniowanej tożsamości może być przedsiębiorstwo społeczne Ekon, które definiuje się – za sprawą nazwy i strojów – jako przedsiębiorstwo działające na rzecz ochrony środowiska (a nie sortowania śmieci!). Jest ogromna różnica konotacji i emocji między słowem „śmieci”, a słowem „środowisko”. Żółty i zielony kolor logo, ubrań roboczych i toreb na odpadki wzmacniają pozytywne emocje.

<sup>15</sup> Centrum Zdrowia Dziecka zaplanowało i prowadzi działania public relations; por. Nazarko-Ludwiczak (2005).



**Rysunek 2. Czynniki wpływające na tożsamość organizacji**

Źródło: Black 2006, s. 111.

Umieszczenie tych elementów wokół „tożsamości” sygnalizuje dwie ważne zasady, a mianowicie:

1. Tożsamość organizacji definiowana jest przez wszystkie jego „materialne manifestacje” – a zatem wszystkie one powinny być planowane i wybierane z myślą o tożsamości organizacji.
2. Wszystkie rodzaje działań i produktów organizacji powinny być spójne.

Działania public relations wymagać zresztą może nie tylko konkretna organizacja, ale cała dziedzina (można by rzec – „kategoria”). Dla przykładu, krwiodawstwo jest dziedziną, która całkowicie zależy od postaw społecznych, zrozumienia i zaufania: kampania społeczna „Krewniacy” przyczyniła się do oswojenia i zbudowania pozytywnych emocji wokół oddawania krwi. W sytuacji, w której dzisiaj znalazła się służba zdrowia w Polsce<sup>16</sup>, konieczność podjęcia działań public relations wydaje się oczywista.

Tożsamość jest też szczególnie ważna dla „nowej ekonomii społecznej” i „przedsiębiorczości społecznej”. Warto zwrócić uwagę na to, że – zgodnie z wynikami badań Klon/Jawor (<http://www.ngo.pl>), są to pojęcia (terminy) niemal nieznanne i niekoniecznie budzące pozytywne konotacje. Równie mało znane jest pojęcie „III sektora”; termin „organizacje pozarządowe” niejako automatycznie ustawia je w opozycji do rządu, a gdybyśmy z kolei spróbowali posłużyć się określeniem „organizacje społeczne” – to uruchomilibyśmy z dużym prawdopodobieństwem cały spłot negatywnych skojarzeń. Może więc warto zastanowić się nie tylko nad własną tożsamością wyrażaną w znanym nam, środowiskowo oczywistym języku, ale również nad sposobem, w jaki – biorąc pod uwagę uwarunkowania językowe i historyczne, skutecznie przekazać ją otoczeniu?

## 3.2. Analiza sytuacji: otoczenie

Dość oczywiste jest spostrzeżenie, że wyniki, jakie osiąga organizacja – niezależnie od tego, czy wyrażane są one w zysku pieniężnym czy w realizacji celu społecznego (np. liczba zaktywizowanych bezrobotnych), zależą w znacznym stopniu od relacji z otoczeniem. Przez „otoczenie” rozumiani tu są wszyscy ci aktorzy (podmioty), od których zachowania, wyborów czy decyzji zależy przetrwanie i rozwój organizacji. Drugim krokiem – po sprecyzowaniu własnej tożsamości i celów (misji) organizacji, jest identyfikacja kluczowych dla jego powodzenia aktorów. Zazwyczaj wyróżnia się kilka grup takich ważnych aktorów: sponsorzy; inwestorzy; politycy; władze/decydenci różnego szczebla; klienci organizacji; grupy zaangażowanych obywateli (którzy mogą zmobilizować się dla wsparcia naszego przedsięwzięcia); pojedyncze autorytety lub grupy osób szczególnie ważnych dla formowania opinii publicznej (tzw. *key opinion formers*, w skrócie KOF); dziennikarze i media w ogólności; wreszcie – ogół obywateli, czyli „opinia publiczna”. Dla przedsiębiorstw produkcyjnych dzia-

<sup>16</sup> Zachwianie zaufania do lekarzy; problemy w dziedzinie transplantologii – spadek gotowości do przekazania organów i jednocześnie obawa lekarzy przed podejmowaniem najbardziej ryzykownych operacji.

ających na rynku kluczowi są, oczywiście, klienci (konsumenci) i inwestorzy; dla organizacji charytatywnych zapewne kluczowi są sponsorzy, a także grupy zaangażowanych obywateli (wolontariusze); dla jednostek administracji publicznej najważniejsi są klienci, ale i władze zwierzchnie.

Każda organizacja, rozważając prowadzenie działań public relations, musi dokładnie przeanalizować otoczenie starając się wyodrębnić grupy szczególnie ważne, do których przede wszystkim skierowane być powinny działania komunikacyjne, oraz zidentyfikować pola potencjalnej wspólnoty zainteresowań, w których budować można relacje. Pamiętać przy tym należy o koordynacji działań komunikacyjnych tak, aby komunikaty kierowane do różnych podmiotów były ze sobą spójne.

### 3.3. Analiza sytuacji: słabe i silne strony organizacji

Obok identyfikacji kluczowych dla przetrwania i rozwoju organizacji grup czy aktorów, ważnym elementem planowania działań public relations jest całościowa analiza sytuacji organizacji, choćby z wykorzystaniem matrycy SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – czyli silne strony (S), słabe strony (W), szanse (O) i zagrożenia (T))<sup>17</sup>.

### 3.4. Ryzyka

Nieco inną kwestią jest wylistowanie potencjalnych ryzyk, które zdarzyć się mogą w każdej chwili – wypadek przy pracy, wadliwa partia towaru – niebezpieczna dla zdrowia klientów, niestosowne publiczne zachowanie pracownika, spowodowanie wypadku drogowego przez naszego „firmowego” kierowcę, oskarżenia o nieuczciwość sformułowane w mediach... W analizie ryzyka ważne jest przede wszystkim opracowanie scenariuszy działania na wypadek zdarzenia się każdego z nich – tylko bowiem wówczas można zareagować odpowiednio szybko oraz skutecznie. W sytuacji kryzysowej nie można zwlekać – każda godzina milczenia jest negatywnym komunikatem dla opinii publicznej, świadczącym o tym, że organizacja boi się publicznego wystąpienia lub, co gorsza, przygotowuje w ukryciu wykręty.

### 3.5. Planowanie działań public relations

Na podstawie dotychczas omówionych punktów, można przystąpić do planowania działań public relations, czyli:

- określenia głównych celów, które chce się osiągnąć (np. zbudowanie zrozumienia dla naszych działań, pozyskanie nowych sponsorów albo wzmocnienie wizerunku organizacji odpowiedzialnej) – nie da się bowiem zrobić wszystkiego od razu: trzeba skoncentrować się na ograniczonej liczbie celów,
- wyodrębnienia kluczowych adresatów działań public relations (pracownicy?, dziennikarze?, politycy?),
- konstrukcji przekazu (CO przede wszystkim chcemy powiedzieć o sobie i swojej działalności) oraz argumentów, którymi chcemy się posłużyć,
- przyjęcia harmonogramu działań oraz zasad ewaluacji (oceniania) efektów naszych działań – mogą to być napisane o nas artykuły prasowe albo liczba skarg – lub przeciwnie, pochwał, albo liczba *key opinion formers*, których udało nam się pozyskać do współpracy; ważne jest jednak, żeby według ustalonych zasad być w stanie na bieżąco oceniać, czy nasze działania przynoszą pożądany skutek.

A następnie przystąpić należy do realizacji zaplanowanych działań oraz bieżącej kontroli ich efektów.

<sup>17</sup> Szerzej na temat analizy SWOT w części zatytułowanej „Zarządzanie projektami społecznymi”.

## 3.6. Zadania public relations

Powtórzmy: celem działań public relations jest integracja organizacji z otoczeniem poprzez zbudowanie trwałych, opartych na zaufaniu i zrozumieniu wzajemnych interesów relacji. Cel ten jest realizowany poprzez szereg zadań, spośród których najważniejsze jest budowanie relacji wewnętrznych (z pracownikami), informowanie opinii publicznej za pośrednictwem środków masowego przekazu (*media relations*), promowanie wizerunku, zarządzanie kryzysami, kształtowanie stosunków z inwestorami (sponsorami) oraz lobbying<sup>18</sup>. W kolejnym punkcie przyjrzymy się każdemu z tych zadań<sup>19</sup> oraz narzędziom stosowanym do ich realizacji.

### Pytania, na które warto sobie odpowiedzieć:

- Czy w Twojej organizacji monitoruje się media, zbiera się informacje o tym, jak jest ona postrzegana i co z tego wynika?
- Czy decydenci w Twojej organizacji rozumieją znaczenie public relations i interesują się nimi?
- Czy potrafisz w dwóch, trzech słowach określić tożsamość swojej organizacji oraz wskazać, czym różni się od innych działających w tym samym obszarze?
- Czy potrafisz udzielić krótkiej i przekonującej odpowiedzi na pytanie sponsora: „dlaczego miałbym właśnie Wam dać pieniądze?”

## 4. Narzędzia public relations

Do potocznego obiegu weszło już powiedzenie, że public relations zaczyna się „od środka”, czyli od budowania relacji wewnątrz organizacji. Rola pracowników w public relations jest doprawdy trudna do przecenienia. Stanowią oni żywy nośnik, świadectwo i najbardziej wiarygodne źródło informacji o tym, jaką naprawdę jest organizacja. W końcu, wszyscy bardziej jesteśmy skłonni wierzyć sprzedawczyni niż plakatowi, które wiszą na ścianie sklepu – najlepsza reklama nie pomoże, jeśli sama sprzedawczyni nie wierzy w jakość produktów i uważa swój sklep za beznadziejne, doraźne miejsce pracy. Jeśli pracownicy organizacji nie znają bądź nie rozumieją jej tożsamości, cynicznie traktują wiszące na ścianach deklaracje „misji firmy”, nie ufają swoim zwierzchnikom, mają osobiście złe zdanie o jakości świadczonych usług lub oferowanych dóbr, to prędzej czy później przeniknie to do opinii publicznej – szczególnie w czasach, kiedy pracownicy mogą wypowiadać się na grono.net lub innych forach dyskusyjnych. Dlatego właśnie public relations zaczyna się od środka: jeśli organizacja nie potrafi przekonać ani pozyskać własnych pracowników, to już na wstępie ma problem! Warto więc zastanowić się, jakie działania sprzyjają budowaniu dobrych relacji z pracownikami.

### 4.1. Wewnętrzne public relations

Budowanie wewnętrznych relacji jest sprawą o tyle trudną, że z pracownikami wiąże nas stosunek służbowy, a zatem w komunikacji z nimi pojawić się mogą różnego rodzaju lęki czy emocje utrudniające nawiązanie kontaktu. Z pracownikami najlepiej jest po prostu rozmawiać, najlepiej w dobrze ustrukturuowanych i zdefiniowanych ramach – ocen okresowych, planowania kariery, podsumowania roku... Ważne jest, aby pracownik miał poczucie, że jest uczciwie oceniany i informowany o tej ocenie w sposób nie zagrażający jego poczuciu wartości czy godności osobistej. Rozmowa indywidu-

<sup>18</sup> Nie wszyscy, co należy podkreślić, zaliczają lobbying do działań (zadań) public relations. Wydaje się jednak, że jest to spowodowane raczej dość negatywnymi konotacjami lobbyingu, niż względami teoretycznymi. Z ogólnego punktu widzenia, pozyskiwanie zwolenników pewnego korzystnego dla nas rozwiązania nie różni się niczym od pozyskiwania sponsorów czy innych sprzymierzeńców. Ważne jest jedynie, aby zachowane zostały etyczne zasady postępowania w tej materii.

<sup>19</sup> Pomijam narzędzie, jakim jest lobbying – obrósł on w specjalistyczną literaturę i z uwagi na swoją specyfikę wymagałby napisania dodatkowego skryptu.

alna – w odróżnieniu, np. od wylewania żalów na zebraniach – daje większe szanse na nawiązanie kontaktu i „zbudowanie mostu”. Dobrym rozwiązaniem jest zamontowanie tablic informacyjnych, na których zamieszczać można informacje o organizacji i jej wynikach, ale także wydawanie gazetki wewnętrznej, w której tworzeniu biorą udział sami pracownicy (poprzez różnego rodzaju materiały, np. galeria fotografii zwierząt domowych, quiz „poznaj kto to” oparty na zdjęciach pracowników z dzieciństwa, również przygotowywane przez pracowników). Polityka otwartych drzwi – zachęta do zgłaszania problemów, również sprzyja budowaniu atmosfery otwartości i zaufania do pracowników. Wskazuje się też – nieodmiennie!, narzędzia integrujące pracowników między sobą i z organizacją: pikniki rodzinne, wyjazdy integracyjne itp. Dla podkreślenia ważnej roli, jaką odgrywają pracownicy, wystawić też można skrzynki na pomysły: pracownicy mogą do niej wrzucać swoje propozycje usprawnień, rozwiązania problemów itp. Jest to o tyle niebezpieczne, że jeśli pomysły okazują się niewykonalne, skrzynka rodzi raczej rozczarowania niż pozytywne uczucia. Często stosowanym narzędziem wewnętrznych public relations są badania satysfakcji pracowników – o ile, naturalnie, badanie naprawdę gwarantuje anonimowość, a rezultaty badania są nie tylko uczciwie podane do wiadomości, ale w dodatku podjęte zostają działania naprawcze. Jeśli pracownicy mają poczucie, że badanie to przeprowadza się z pobudek biurokratycznych (centrala wydała polecenie) lub wyniki mogą być użyte przeciwko pracownikom, trudno liczyć na szczere odpowiedzi. Dlatego badanie satysfakcji pracowników powinno być zlecone zewnętrznej firmie, wypowiedzi – zbierane w sposób zapewniający anonimowość (np. ankieta wypełniana samodzielnie i wrzucana do urny), a pytania nie powinny umożliwiać identyfikacji konkretnej osoby<sup>20</sup>. Dla porządku należy też dodać, że relacje wewnętrzne są budowane w bardzo dużym – wręcz nie dającym się przecenić stopniu, przez realne warunki pracy: czystość pomieszczeń, wystrój wnętrz. Żadne rozmowy i gry integracyjne nie pomogą pracodawcy, który nie dba o sanitariaty ani nie zapewnia godziwych warunków zjedzenia drugiego śniadania. Trzeba też podkreślić, że wewnętrzny public relations nie jest łatwy: pracownicy przyjmują często postawy roszczeniowe, mają tendencję do skarżenia się na wszystko, uciekają się do werbalnej agresji. Choć jest to trudne, nie można dać się sprowokować, a tym bardziej brać tych zachowań do siebie: na ogół wynikają one z postaw defensywnych i lękowych oraz nienajlepszych nawyków w sferze zachowań publicznych<sup>21</sup>.

#### **Przykłady, które warto przemyśleć:**

1. O tym, jak ważni są pracownicy

Znakomitą strategią łączącą PR wewnętrzny i zewnętrzny prezentuje Castorama. Wiadomo, że w przypadku marketów budowlanych doradca odgrywa kluczową rolę: to z nim ma do czynienia klient, i od jego fachowości oraz komunikatywności zależy sukces handlowy. Castorama właśnie doradców uczyniła podstawowym filarem budowania swojej tożsamości. Są oni głównymi bohaterami kampanii reklamowych Castoramy: z jednej strony dowartościowuje to ich pozycję w firmie, z drugiej zaś – stanowi znakomite uwiarygodnienie marketu jako miejsca, w którym możemy uzyskać pomoc prawdziwych fachowców.

2. O tym, jak pracownicy mogą podkopać zaufanie do firmy

20 czerwca 2005 r. w „Gazecie Wyborczej” można było przeczytać taką oto notatkę: „Obecnie przed sądami toczy się kilkadziesiąt procesów w sprawie niezapłaconych nadgodzin i w sprawie o utratę zdrowia wskutek nieludzkich warunków pracy. Żeby skutecznie bronić swoich praw, byli pracownicy założyli nawet Stowarzyszenie Poszkodowanych przez Wielkie Sieci Handlowe. Minister sprawiedliwości Zbigniew Ziobro polecił wszcząć śledztwo w sprawie wyzysku pracowników Biedronek. Podobne śledztwo toczy się też w sprawie sklepów niemieckiej sieci Kaufland. (...) Biedronka jest tu typowym przykładem. Media donosiły, że notorycznie są tam łamane prawa pracowników, inspektorzy jeździli w teren, dawali mandaty, ale co z tego, skoro pracodawca wcale się nie bał, bo mandaty były za małe. (...)”. To właśnie pracownicy tworzą niezwykle negatywny obraz wielkich sieci handlowych. Trudno powiedzieć, w jakim stopniu przekłada się on na zakupy – na pewno jednak przekłada się na chęć podejmowania tam pracy.

#### **Pytania, na które warto sobie odpowiedzieć:**

- Czy wiesz, co naprawdę myślą i czują pracownicy w Twojej organizacji?
- Czy rozmawiasz z nimi o tym, jak postrzegają organizację i dlaczego?
- W jakim stopniu pracownicy Twojej organizacji znają, rozumieją i podziwiają cele oraz misję organizacji?
- Czy w Twojej organizacji są stałe kanały komunikacji z pracownikami.

<sup>20</sup> Jeśli, dla przykładu, w przedsiębiorstwie jest niewielka liczba stanowisk kierowniczych, to zadanie pytań o wiek, płeć, staż pracy i stanowisko niemal jednoznacznie może wskazać konkretną osobę, która wypełniała ankietę.

<sup>21</sup> Jak choćby słynna polska tendencja do narzekania. Czasem narzekanie jest sposobem na podkreślenie swojej ważności i – zachwianego – poczucia wartości („mnie nie da się zaspokoić byle czym”), czasem sposobem na uniknięcie odpowiedzialności... W sumie, rzadko bywa naprawdę narzekaniem.

## 4.2. Relacje z mediami

Media – a ściślej rzecz biorąc, dziennikarze, są kluczowymi pośrednikami w budowaniu relacji organizacji z otoczeniem zewnętrznym. W sposób szczególnie silny wpływają na opinie publiczną, budując percepcję dziedziny działalności czy organizacji przede wszystkim wśród osób, które się z nią nie zetknęły osobiście. Nawet wówczas, gdy organizacja czy cała branża nie podejmuje świadomych i planowych działań w zakresie public relations, w mediach ukazywać się mogą przekazy i informacje silnie budujące ich wizerunek, często niekorzystny z punktu widzenia zainteresowanych. Dobre relacje z mediami są więc podstawowym warunkiem zarówno unikania „negatywnej popularności”, jak i tworzenia realistycznych podstaw percepcji. Dziennikarze są niezależni – budowanie dobrych stosunków nie może w żadnym razie oznaczać prób wpływania na ich opinię, a tym bardziej publikację. Może jedynie oznaczać dostarczanie im prawdziwej i pełnej informacji w nadziei, że okaże się ona atrakcyjna i inspirująca lub że zostanie oceniona jako ważna i warta opublikowania. Należy przy tym rozumieć i brać pod uwagę specyfikę pracy dziennikarzy: wymogi bieżącej działalności, kryteria „medialności” informacji, konkurencję na rynku mediów<sup>22</sup>, a również i fakt, że są oni zasypywani informacjami z różnych źródeł. Nie można więc oczekiwać, że jednorazowa „wysyłka” materiałów zostanie natychmiast nagrodzona licznymi publikacjami. Budowanie relacji z mediami wymaga czasu, cierpliwości i zrozumienia logiki działania mediów.

Podstawowym narzędziem, od którego zaczyna się jakiekolwiek działanie, jest stworzenie bazy danych dziennikarzy różnego rodzaju mediów z uwzględnieniem profilu ich zainteresowań. Na ogół wystarczające są informacje zawarte w stopce redakcyjnej. Do wyselekcjonowanej grupy dziennikarzy możemy następnie kierować materiały prasowe, organizować dla nich „dni otwarte”, umożliwiając tym samym bliższe zapoznanie się z organizacją, organizować konferencje prasowe, różnego rodzaju imprezy (np. konkurs gotowania, jeśli jesteśmy firmą produkującą kulinaria), a także utrzymywać kontakt telefoniczny i nieformalny – na przykład, umawiając się na nieformalne spotkanie przy kawie.

### Rodzaje materiałów prasowych

Kluczowe dla budowania relacji z mediami jest systematyczne dostarczanie materiałów prasowych, o różnym charakterze. Mogą to być:

- informacje bieżące (tzw. *news release*), o nowościach, wydarzeniach, nowych informacjach, np. pochodzących z badań,
- opracowania prasowe, zawierające uporządkowaną wiedzę z danej dziedziny lub dane odnoszące się do jakiejś dziedziny; dobrym przykładem wykorzystania tego narzędzia jest „raport Durexu”, dostarczający regularnie najświeższych danych pochodzących z badań nad życiem seksualnym; opracowanie prasowe może mieć jednak bardziej podstawowy charakter, np. objaśnienia jakiejś dziedziny, dostarczenia podstawowych informacji ważnych dla danej dziedziny itp.,
- informacje specjalistyczne, szczegółowo i „fachowo” objaśniające czy precyzujące wiedzę o danej dziedzinie, produkcie czy wydarzeniu,
- oświadczenia – stosowane zazwyczaj jako forma zajęcia stanowiska wobec jakiegoś wydarzenia, niekoniecznie o charakterze kryzysowym (można, np. zająć stanowisko wobec sporu o budowę drogi w terenie objętym ochroną przyrody, jeśli jest się organizacją zorientowaną ekologicznie – pomimo, że budowa ta nie narusza naszej reputacji); czasem wydarzenie takie wykorzystywane bywa przeciwnie – jako okazja do budowania wizerunku.

### Konstrukcja materiałów prasowych

Podstawowe dla jakiejkolwiek komunikacji, a dla materiałów prasowych w szczególności, jest ich zaplanowanie. Zanim przystąpimy do przygotowania materiału, musimy odpowiedzieć sobie na kilka pozornie tylko prostych pytań:

1. Co chcę osiągnąć?

Komunikacja jest kosztowna: trzeba w nią zainwestować czas, pieniądze... Jeśli więc nie wiemy, co chcemy osiągnąć – a więc, po co to robimy, lepiej nie angażować się w komunikację tym bardziej, że jeśli sami nie wiemy, czego chcemy, możemy osiągnąć efekty negatywne zamiast pozytywnych; w tym nadszarpać reputację organizacji („nie wiadomo, po co nam to przysyłają”, „sami nie wiedzą o co im chodzi”). Ponadto, cel przekazu pozwala nam lepiej określić środki, których użyjemy, dobór słów, strukturę przekazu, dobór argumentów, a nawet kolory i elementy graficzne. Również

<sup>22</sup> Oznacza to przede wszystkim wagę zasady wyłączności: dziennikarze niechętnie publikują coś, co udostępnione zostało również innym.

i w życiu codziennym uświadomienie sobie celu komunikacji jest warunkiem powodzenia: jeśli chcemy nawiązać z kimś kontakt, powiemy coś neutralnego o rzeczy powszechnie znanej (np. o pogodzie); jeśli chcemy kogoś poinformować, będziemy się starali możliwie jasno i precyzyjnie tę informację przekazać. Określenie tego, co chcemy osiągnąć pozwala też ocenić jakość i efektywność komunikacji. Jeśli, np. chcemy zainteresować media jakąś naszą nową inicjatywą, to takim wskaźnikiem może być ruch na stronie internetowej, liczba telefonów do osoby wskazanej w materiale jako „kompetentny informator” czy liczba próśb o przestanie dalszych informacji.

## 2. Do kogo mówię?

Choć dość oczywiste jest spostrzeżenie, że do różnych ludzi mówimy różnie (np. inaczej do dziecka, eksperta, przyjaciela...), to rzadko uświadamiamy sobie w przypadku public relations – niejako wbrew nazwie, że i tu nie mówimy do wszystkich; a do tego, że wybór grupy oraz celu, jaki chce się osiągnąć są ze sobą powiązane. Jeśli chcę przekazać informację dziennikarzom – a więc nie-fachowcom, muszę wziąć pod uwagę fakt, że nie rozumieją oni specjalistycznej terminologii; że wręcz ich ona odpycha i zniechęca (chyba, że są to, np. dziennikarze fachowej prasy branżowej). Muszę też wziąć pod uwagę to, co jest dla nich potencjalnie interesujące – na co więc należy położyć akcent tak, by przekaz do nich „przemówił”. Zupełnie inaczej, dla przykładu sprofiluję swój przekaz o marce samochodu do grona zapaleńców motoryzacji, a inaczej – do osób traktujących samochód raczej w kategoriach estetycznych niż technicznych bądź statusowych.

Należy też pamiętać, że celem działań public relations jest nastawiona na harmonię i porozumienie komunikacja – a nie perswazja, budowanie poczucia własnej wartości kosztem odbiorcy (np. przez „pokazanie” swojej eksperckości) czy podporządkowywanie się jego oczekiwaniom. Do kogokolwiek więc by nie były skierowane nasze komunikaty, zawsze musimy je formułować w nastawieniu na równowagę interesów, szacunek dla odbiorcy i w orientacji na osiągnięcie porozumienia.

## 3. Co chcę powiedzieć?

W public relations przyjmuje się zasadę, że materiał prasowy powinien koncentrować się na przekazaniu jednej, i tylko jednej myśli (idei, informacji). Taka sama zresztą zasada przyjmowana jest w działaniach promocyjnych, w szczególności reklamowych. Odbiorca nie ma czasu ani „mocy przerobowych” na dekodowanie bogatych treści, identyfikację różnych wątków, potapanie się w różnorodnych tropach. Nie oznacza to, że cały materiał zawierać ma tylko jedną myśl: oznacza jedynie, że ma być podporządkowany wyrażeniu jednej myśli, nawet jeśli jest ona prezentowana w różnych kontekstach. Na przykład, jeśli ideą przewodnią naszego tekstu, skierowanego głównie do legislatorów w celu skłonienia ich do zakazania sprzedaży leków przez internet jest myśl: „Leki w internecie są poza profesjonalną kontrolą”, to ta myśl przewijając się może w różnych kontekstach. Możemy przywołać dane obrazujące liczbą negatywnych następstw zażywania leków kupionych w internecie; możemy przytaczać wypowiedzi lekarzy na temat ich stosunku do leków sprzedawanych w internecie; przytaczać przykłady ryzykownych leków dostępnych w internecie itp. Mimo że w kontekstach tych pojawiają się różne informacje, wszystkie one wspierają i pomagają bardziej precyzyjnie wyrazić jedno, naczelne przesłanie – że leki w internecie są poza profesjonalną kontrolą, i tym samym niosą ze sobą nie dające się przewidzieć ryzyko.

## 4. W jaki sposób chcę przekazać tę (jedną) myśl?

Jak to zostało pokazane w poprzednim paragrafie, wyrażenie (przekazanie) głównej myśli wymaga doboru środków – argumentów, przykładów, które uznamy za najbardziej właściwe dla danej grupy odbiorców oraz najbardziej sprzyjające osiągnięciu celu. Rozważmy dość aktualny przykład, jakiego dostarczyły nam różne kampanie na rzecz przekazywania 1% podatku na rzecz organizacji pożytku publicznego. Jest rzeczą jasną, że wszyscy mieli za cel skłonienie podatników do (1) podjęcia decyzji o przekazaniu podatku oraz (2) przekazania go na rzecz konkretnej organizacji. Zapewne podobne też były „grupy docelowe” – choć wyraźnie rzucało się w oczy, że jedne organizacje (te, które zajmują się działaniami na rzecz dzieci) bardziej orientowały się na młode rodziny z dziećmi licząc na lepsze i pełniejsze zrozumienie potrzeb i misji organizacji, inne zaś – bardziej na osoby dojrzałe i zorientowane na spójność społeczną (te szczególnie, które zajmują się problemami osób niepełnosprawnych). Jednak główna myśl, wokół której konstruowane były przekazy, znacząco się różniła. Jedni starali się przekonać, że każdy grosz się liczy – zakładając zapewne, że wiele osób uważa, że „ich” 1% jest tak mały, że nie warto w ogóle go przekazywać; inni starali się podkreślić swoje osiągnięcia i wiarygodność zapewniając tym samym, że nie zmarnują naszych pieniędzy (pokazując, np. co dzięki przekazaniu 1% organizacja osiągnęła w poprzednim roku); inni jeszcze apelowali do emocji pokazując swoich beneficjentów – ich wdzięczność bądź ich trudną sytuację. Szczególnie interesująca była kampania na rzecz samego przekazywania 1%, odwoływała się ona bowiem do negatywnych uczuć wobec państwa („nie oddawaj wszystkiego państwu”), sugerując tym samym, że pieniądze oddawane państwu są marnowane (lub przynajmniej idą nie wiadomo na co), a możliwość przekazania 1% pozwala „wyrwać” fiskusowi przynajmniej jakąś drobną część. Trudno ocenić, na ile każda z tych kampanii była skuteczna – łatwo jednak zauważyć, jak różny był podstawowy przekaz, jak różnych środków użyto do jego konstrukcji i do jak odmiennych odwoływało się emocji (współczucie, przekora wobec państwa, dowartościowanie) – choć cel był we wszystkich przypadkach taki sam. Oczywiście, wybór i konstrukcja przekazu w dużej mierze zależy od charakteru i tożsamości organizacji. Problem, którego nie

da się tu rozstrzygnąć, to pytanie o to, na ile owe komunikaty były świadomie i celowo dobrane, składając się na spójną i konsekwentną strategię działań public relations.

## Warunki atrakcyjności materiałów prasowych

Już wcześniej podniesiona została kwestia specyfiki pracy dziennikarzy: nadmiaru informacji, braku czasu na dogłębne studiowanie każdej otrzymanej „wysyłki”<sup>23</sup>, wymogów związanych z „medialnością” publikacji w kontekście nasilonej konkurencji o czytelnika, widza, słuchacza.

Podstawowym warunkiem „przebicia się” do mediów jest więc to, aby nasza „wysyłka” została zauważona, zyskała zainteresowanie i dała się „ogarnąć” co do zawartości stosunkowo szybko i łatwo. Oznacza to, najprościej rzecz ujmując, że musi rzucać się w oczy (a przynajmniej wyróżniać), zwracać uwagę, „obiecywać” samą swoją formą krótkie, przejrzyste i ciekawe informacje. W wymiarze praktycznym owe wymogi przekładają się na przedstawione poniżej pięć zasad przygotowywania materiałów dla mediów. Są to:

1. Przejrzystość: materiał powinien być dobrze uporządkowany (podzielony na krótkie akapity, pozwalające „ogarnąć” jednym spojrzeniem strukturę i hierarchię tekstu), zawierać dużo „światła” (wolnej przestrzeni), a także przykuwać uwagę interesującymi elementami graficznymi (znak, wykres, fotografia); przygotowany w ten sposób tekst sprawia wrażenie dobrze przemyślanego, logicznego, urozmaiconego i zrozumiałego – w odróżnieniu od gęstych, nieodróżnicowanych tekstów, których w natłoku informacji i pośpiechu po prostu nie ma się ochoty czytać.
2. Celność: przemyślany tytuł oraz podtytuł (tzw. *lead*, czyli objaśnienie lub dopowiedzenie myśli przewodniej); tytuł, centralnie umiejscowiony i wpadający w oko, powinien nie tylko od razu informować, o czym materiał jest, ale również sugerować ów jeden, główny przekaz, na który zdecydowaliśmy się postawić; jeśli tytuł i *lead* są informatywne i atrakcyjne, to wzrasta szansa na zapoznanie się dziennikarza z materiałem.
3. Poprawny język i odpowiednio dobrany styl (poważny, lekki itp.).
4. Atrakcyjność wizualna i odpowiednia długość; dzisiaj rzadko kto ma czas na czytanie długich tekstów: nie tylko dziennikarze, ale również my sami – wystarczy przypomnieć sobie, jak zazwyczaj czytamy gazetę.
5. Atrakcyjność treściowa: zgodnie z ustaleniami ekspertów od public relations (Rozwadowska 2002) atrakcyjność informacji zależy od tego, na ile jest aktualna, bliska (w sensie – odnosząca się do znanych i istotnych rzeczy), brzemienista w konsekwencje lub niosąca ważne znaczenie dla opinii publicznej; powinna też, co zapewne może budzić nasz opór, sięgać do arsenału środków wzbudzania emocji.

## Organizacja konferencji prasowej

Przeciętny dziennikarz, szczególnie w mediach centralnych, otrzymuje w dzisiejszych czasach zapewne nie mniej niż kilka zaproszeń na konferencje prasowe tygodniowo. Nie należy się spodziewać, że wysłanie zaproszenia automatycznie zapewni nam pożądaną frekwencję. Konferencja musi być zatem starannie przemyślana i zaplanowana – tak, aby dziennikarze nie tylko się na niej pojawili, ale by również, co jest wszak głównym celem zorganizowania konferencji, napisali w swoim dzienniku czy magazynie materiał.

Zacznijmy od zasad technicznych: zaproszenie na konferencję powinno być wysłane na co najmniej 7 dni przed jej terminem. Dziennikarze mają zajęte terminarze, więc nie możemy liczyć na to, że zawiadomieni w ostatniej chwili zrezygnują z zaplanowanych zajęć na rzecz udziału w konferencji. Warto również dodatkowo zadzwonić do dziennikarzy z naszej listy – tych, na których obecności nam szczególnie zależy, aby upewnić się, czy otrzymali zaproszenie. W zaproszeniu powinny zostać podane godziny rozpoczęcia i zakończenia konferencji, a także zapowiedź przedmiotu konferencji: na tyle ciekawa, aby przyciągnąć zaproszonych, nie na tyle jednak szczegółowa, by zdradzić informacje, które mamy zamiar na niej podać.

Konferencje na ogół organizuje się przed południem – o 11.00 lub 11.30 (wówczas można w porze lunchu podać drobny poczęstunek), w środku tygodnia – a więc we wtorek, środę lub czwartek. Dobrze jest sprawdzić, czy w danym tygodniu nie ma jakiegoś ważnego wydarzenia, które stanowić może konkurencję dla naszej konferencji oraz – jeśli jest to możliwe – czy w zbliżonym terminie nie są planowane inne konferencje.

Warto również starannie wybrać miejsce spotkania – tak, aby łatwo było do niego dotrzeć oraz by w pobliżu stosunkowo łatwo można było zaparkować samochody. Jeśli mamy odpowiednie warunki, konferencję można zorganizować w siedzibie organizacji.

Konferencja nie powinna trwać – przynajmniej jej część oficjalna – dłużej niż 1,5-2 godziny; jeśli przewidujemy lunch, konferencja może oczywiście potrwać dłużej. Same prezentacje dla dziennikarzy również powinny być krótkie, dobrze przygotowane i – podobnie jak materiały prasowe – przejrzyste. Po prezentacjach powinniśmy przewidzieć czas na pyta-

<sup>23</sup> Tak „potocznie” określa się materiały prasowe wysyłane do mediów w ramach działań public relations.

nia dziennikarzy. Dobrze jest zawnazas przygotować się na możliwe, dające się przewidzieć pytania – dotyczące nie tylko samego przedmiotu konferencji, ale również naszej organizacji czy branży.

Niezależnie od wystąpień i prezentacji, dziennikarze powinni otrzymać zestaw materiałów prasowych (potocznie zwany „teczką”), ładnie przygotowanych i uporządkowanych. Jeśli chcemy uniknąć pomyłek i przekłamań, lepiej jest nie polegać na notatkach lub pamięci, ale zapewnić materiały źródłowe.

Konferencja musi być ciekawa i – jak w przypadku wszystkich zewnętrznych wydarzeń – dobrze przygotowana i przemyślana w myśl opisanych wyżej zasad: po co robimy tę konferencję? co chcemy przekazać – a w szczególności, jakie przede wszystkim treści chcielibyśmy zobaczyć w mediach po konferencji? jak najlepiej tę treść przekazać?

#### **Przykłady, które warto przemyśleć:**

1. Dobre i złe materiały prasowe

Pewna marka – marka kosmetyków organicznych – postanowiła zorganizować kampanię społeczną na rzecz kobiet „dojrzałych”, które żyją pod presją wyidealizowanych młodzieńczych sylwetek modelek. Rozesłano do prasy zaproszenie na konferencję prasową z manifestem tej oto treści:

„Przyczyną kryzysu tożsamości kobiety są społeczne standardy piękna. Ich szkodliwość nie jest wyłącznie rezultatem koncentracji na młodości i atrakcyjności seksualnej ciała, wartościach możliwych do osiągnięcia jedynie na pewnym etapie życia kobiety. Polega ona w znacznej mierze na ich rozprzestrzenianiu kosztem wzorów alternatywnych, takich z którymi mogłaby się identyfikować kobieta na każdym etapie swojego życia. Brak publicznej przestrzeni dla kobiet wyglądających normalnie, dojrzałych; nieobecność społecznego wzorca kobiecości emanującej z wnętrza, kobiecości „w kwiecie wieku” powoduje, że panie, których ciało nie odpowiada kanonom czują się nieatrakcyjne i mniej kobiece. I tę przestrzeń próbujemy stworzyć”.

Czy w Twoim odczuciu ten manifest jest przekonujący i atrakcyjny? Dlaczego – jakie są jego silne i słabe strony?

2. Który tytuł by Cię zainteresował i dlaczego?

Wyobraź sobie, że jesteś pracownikiem firmy farmaceutycznej, której produkty są często podrabiane, sprzedawane na bazarach i za pośrednictwem internetu. Chcesz zwołać konferencję prasową, pragnąc skłonić dziennikarzy do zainteresowania się tym tematem. Twoim głównym przesłaniem, wokół którego chciał(a)byś zorganizować konferencję, jest ryzyko związane z zażywaniem niesprawdzonych leków, poza profesjonalną kontrolą. Jak zatytułować materiał prasowy (i samą konferencję):

„Leki poza kontrolą medyczną”

„Niebezpieczne podróbki leków”

„Co kryje się w lekach z bazaru?”

Jakie wady i zalety mają te tytuły? Który z nich wydaje się najlepszy i dlaczego?

#### **Pytania, na które warto sobie odpowiedzieć:**

- Czy potrafisz wskazać tę jedną, najważniejszą rzecz, którą chciał(a)byś przekazać opinii publicznej o działaniach Twojej organizacji?
- Czy Twoja organizacja utrzymuje stały kontakt z mediami?
- Czy Twojej organizacji zdarzyło się być obiektem niepoehlebnej i nieprawdziwej informacji prasowej? Jak zareagowała organizacja na tę sytuację?

## **5. Promowanie wizerunku**

Wizerunek organizacji (*corporate image*) nie jest tym samym, co jej tożsamość. Tożsamość to swoisty „kod genetyczny” organizacji, ukierunkowujący jej działania i wybory. Składają się na nią cele organizacji, jej misja oraz kodeks postępowania. Wizerunek natomiast to sposób, w jaki organizacja odbierana jest na zewnątrz, przez ogół osób, które się z nią – jej produktami, usługami, działaniami – stykają. „W umysłach ludzi przedsiębiorstwo ma określony charakter i reputację, jest rozpoznawane przez zewnętrzne, widoczne manifestacje atrybutów, i to one właśnie są zazwyczaj poddawane ocenie ogółu” (Black 2006, s. 97). Z własnego doświadczenia wiemy, że to, jak jesteśmy postrzegani może odbiegać od tego, „jacy jesteśmy naprawdę” – od naszej prawdziwej tożsamości. Oznacza to, że nośniki naszej tożsamości są odbierane inaczej, niż byśmy chcieli. Inaczej mówiąc, „widoczne manifestacje” nie komunikują wystarczająco dobrze tego, czym jest nasza organizacja. I tak, jak starannie dobieramy ubrania, makijaż, słowa, miejsca, w których bywamy, ludzi, z którymi się spotykamy – ponieważ wszystkie te elementy składają się na nasz wizerunek, równie starannie musimy dobierać wszystkie elementy, w których i poprzez które nasza organizacja „materializuje się” dla ogółu.

Sama już nazwa organizacji sugeruje jej tożsamość: człowiek jest istotą, która niemal instynktownie poszukuje znaczenia wszystkiego, z czym się styka. Nawet pozornie „nieznaczająca” (asemantyczna) nazwa niesie jakieś skojarzenia.

Przedsiębiorstwo o nazwie „Rychpol” może łatwo nasuwać skojarzenia z niewielką polską firmą, założoną przez osobę o imieniu Ryszard, zapewne w branży technicznej (np. usługi budowlane); nikt chyba nie pomyśli, że jest to przedsiębiorstwo produkujące selektywne kosmetyki. Nazwanie linii lotniczych „Mazurskie Linie Lotnicze” również jest bogate w konotacje: pomyślimy raczej o niewielkich lokalnych liniach latających na ograniczone odległości, a nie o liniach o zasięgu transatlantyckich. „Apsara” jest dobrą nazwą dla kosmetyków, kawy, może nawet farmaceutyku, ale nie dla ciężkich maszyn górniczych. *Caterpillar* (stonoga) świetnie kojarzy się z ciężkim sprzętem budowlanym (gąsienice!), a nawet z obuwem turystycznym („traktory”) – co pokazuje, że dobrze dobrana nazwa umożliwia rozwijanie przedsiębiorstwa na różnych rynkach.

Istotnym elementem tworzącym zewnętrzny wizerunek organizacji jest logo – znak graficzny traktowany całościowo, czyli nie tylko symbol (znak), ale liternictwo, kolorystyka, sposób skomponowania. Poniżej zamieszczone jest nowe logo dobrze znanego przedsiębiorstwa podróży Orbis<sup>24</sup>. W porównaniu ze „starym”, ciemnogrnatowym wydaje się ono bardziej nowoczesne, przejrzyste, lekkie. Jak każda zmiana, nie tylko oddziałuje ono na wizerunek firmy, ale dodatkowo sugeruje, że Orbis rozwija się – co odbiorcy zwykle odbierają pozytywnie i z sympatią chyba, że pozostaje ona w sprzeczności z ich dotychczasowym myśleniem o firmie. Dla lojalnego klienta Orbisu, zmiana znaku może oznaczać, że „nie będzie już taki, jak dawniej”, „ulega modom”, „został przejęty przez kapitał zagraniczny”.



Grafika jest również istotna we wszystkich drukowanych materiałach, z którymi stykają się odbiorcy. Na przykład, gazetki wydawane przez sieci handlowe często sprawiają wrażenie tandetnych – marny papier, jaskrawe kolory, tanie produkty, nacisk kładziony na ceny. Może to przyczyniać się do utrwalania i tak niezbyt pozytywnego wizerunku handlu wielkopowierzchniowego. Należy pamiętać, że wszystkie tego rodzaju materiały – nawet najbardziej z pozoru niewinne, mają wpływ na tworzenie się w społecznej wyobraźni nacechowanego ocennie obrazu naszej organizacji. Dla przykładu, eksponowanie w materiałach organizacji charytatywnych fotografii osób potrzebujących pomocy, często dramatycznych, może budzić odruch współczucia, ale też może powodować poczucie winy - a nikt nie lubi czuć się winny, więc stara się o materiale jak najszybciej zapomnieć.

Działania organizacji w sferze publicznej – oświadczenia prasowe, kampanie organizowane w mediach, akcje społeczne, równie silnie przyczyniają się do budowania wizerunku. Marka Dove – starając się przekazać swoją misję, jaką jest zmiana dominującego standardu kobiecej urody, nie tylko w swoich kampaniach reklamowych pokazuje modelki dalekie od ideału dyktatorów mody i Playboya, ale organizuje sesje fotograficzne dla „zwykłych kobiet” i prowadzi interaktywny portal internetowy. Marka Knorr – wprowadzając nowe idee kulinarne, sponsoruje m.in. program kulinarny Pascala Brodnickiego „Po prostu gotuj”; marka Flora w ramach akcji promowania zachowań prozdrowotnych organizuje maratony. Należy podkreślić, że liczy się nie tylko treść kampanii czy działań, ale również jakość ich organizacji. Maraton Flory czy program Pascala są świetnie przygotowane pod względem estetycznym i technicznym. Owe działania są o tyle ważne, że stanowią prawdziwe „wyjście” marki czy organizacji w świat, do odbiorców – są więc uwiarygodnieniem ich przekazów werbalnych: reklam, deklaracji, sloganów promocyjnych.

Na koniec ważna uwaga: podstawowe dla wizerunku organizacji są jakość jej usług i produkty. Żadne działania, najtrafniejsza nawet nazwa i najpiękniejsze logo nie pomogą, jeśli organizacja zawodzi odbiorców w swej podstawowej, statutowej działalności.

<sup>24</sup> Hotele Orbis mają inne logo: zmiana polega więc również na wprowadzeniu rozróżnienia hoteli i biur podróży.

## 6. Zarządzanie kryzysami

Na sytuację kryzysową musimy być przygotowani zawsze – szczególnie w zakresie ryzyka, które daje się przewidzieć. Oznacza to, że – nawet, jeśli nie zatrudnimy specjalisty od PR – w organizacji musi istnieć procedura postępowania w takich sytuacjach oraz osoba (osoby), które będą koordynować i planować działania: sztab kryzysowy, angażujący kogoś z władz organizacji (najlepiej prezesa).

Pierwszym i podstawowym krokiem w reakcji na sytuację kryzysową jest trafna analiza i diagnoza: na ile i dlaczego jest to sytuacja zagrażająca organizacji? jakie są kluczowe czynniki lub czynnik, które wymagają działania? na czym skupić przede wszystkim uwagę?

Krokiem drugim jest zaplanowanie działań zmierzających do ochrony reputacji i wizerunku oraz wybór formy komunikacji: zależnie od sytuacji może to być oświadczenie dla prasy, konferencja prasowa, udzielanie informacji na bieżąco (gorąca linia telefoniczna). Podstawowe trzy zasady reagowania na kryzys – zgodnie podkreślane przez znawców PR, to:

1. Szybkość: nie tylko przeciwdziała ona narastaniu problemu (rozchodzenie się plotek, kolejne publikacje medialne), ale dodatkowo świadczy o zaangażowaniu organizacji w problem; nawet, jeśli nie mamy pełnego rozeznania w sytuacji, wystarczy oświadczenie, że jesteśmy świadomi zaistniałej sytuacji, wyjaśniamy ją i w konkretnym terminie podamy szczegóły.

2. Prawda i otwartość: najgorszą z możliwych strategii jest minimalizowanie problemu, zatajanie istotnych szczegółów lub aspektów (można bowiem mieć pewność, że dziennikarze je wytropią), wykręty czy przeczenie samemu sobie w kolejnych wypowiedziach; natomiast wzięcie odpowiedzialności za sytuację (co nie oznacza „przyznania się do winy”) jest najlepszym dowodem na to, że organizacja jest „firmą odpowiedzialną”.

3. Troska o negatywne konsekwencje zaistniałej sytuacji, szczególnie o ludzi, którzy w jakiś sposób ucierpieli; gotowość podjęcia działań zmniejszających negatywne skutki zdarzenia oraz zapobiegających zdarzaniu się podobnych sytuacji w przyszłości.

Niezwykle istotny jest sposób reagowania na nieuchronnie pojawiające się w sytuacjach kryzysowych ataki oraz krytyki i oskarżenia kierowane pod adresem organizacji. Usprawiedliwianie się, próba oddalenia krytyki czy „odpieranie ataków” tylko pogłębiają wrażenie uchylania się od odpowiedzialności. Organizacja musi je przyjąć i potraktować poważnie – z troską i zrozumieniem, poszukując wspólnych kwestii, które mogą stanowić punkt wyjścia do komunikacji. Przykładowo, jeśli kwestia dotyczy wypadku przy pracy, takim punktem wspólnym może być waga bezpieczeństwa i higieny pracy („Rozumiemy, że naszą wspólną troską jest ...”). Należy podkreślać świadomość powagi sytuacji oraz tego, co o niej myślą odbiorcy („Zdajemy sobie sprawę, że ...”).

Nie możemy jednak przyjmować z pokorą wszelkich – w szczególności nieprawdziwych i agresywnych - ataków. W sytuacji kryzysowej możemy spotkać się z tendencjami do uogólniania („Państwa firma nie dba o pracowników”), dramatyzowania czy wykorzystywania kryzysu do dezawuowania organizacji. W takich sytuacjach należy spokojnie i otwarcie:

- poprosić o konkretyzację zarzutów: „To prawda, że zdarzył się tragiczny wypadek. Chciałbym jednak zrozumieć, jakie konkretnie zarzuty ma Pan na myśli mówiąc, że nie dbamy o swoich pracowników?”;
- ujawnić założenie pytania, czyli dać otwarcie do zrozumienia, że rozumiemy, do czego zmierza pytanie: „Jeśli dobrze rozumiem, chodzi Panu o ...”; „Czy pyta mnie Pan o ...?”;
- wracać do zasadniczego tematu, wskazując, że poruszona kwestia nie ma z nim związku: „Rozumiem, że interesuje Pana nasza sprzedaż do Rosji, i chętnie udzielę w tej kwestii wszelkich informacji, chciałbym jednak w tej chwili skupić się na podstawowym problemie ...”.

Ważne jest przy tym, żeby po stronie organizacji pojawiały się osoby kluczowe w strukturze organizacji – ich zaangażowanie w rozwiązanie kryzysu świadczy o poważnym traktowaniu zaistniałej sytuacji.

## 7. „Czarny” PR?

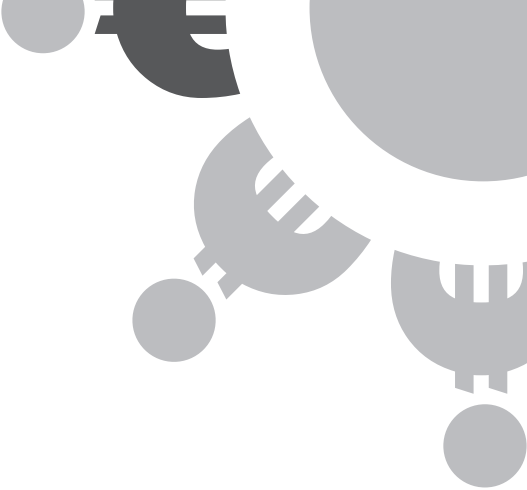
„Czarny PR” – celowe upublicznianie nieprawdziwych informacji, które ma na celu podkopanie reputacji osoby lub organizacji jest zakazany przez kodeks etyczny public relations. Żadna firma działająca w tej branży nie podejmie się prowadzenia takich działań. Jeśli więc pojawiają się tego rodzaju negatywne komunikaty, mają one zwykle charakter „amatorski” – mają charakter pomówień, plotek, aspektowo wybranych informacji wpuszczanych w kanały przekazu. Trudno podać ogólną zasadę reagowania na „czarny PR”: zbyt wczesne publiczne zdementowanie informacji może być rodzajem samobójstwa, ponieważ w istocie rzeczy oznacza podanie tej informacji do publicznej wiadomości. Zbyt późna reakcja – jak w przypadku każdej sytuacji kryzysowej, może z kolei zostać uznana za przejaw bagatelizowania oskarżeń lub chęci „przeczekania” trudności. Na ogół trudno też jest zidentyfikować źródło nieprawdziwych informacji, choć warto zawsze próbować, szczególnie, jeśli już ma się dobre relacje z dziennikarzami. Najgorsze są jednak plotki przekazywane „z ust do ust”, których źródła trudno jest dociec<sup>25</sup>.

## Literatura

- Black S., *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, wydanie IV, Kraków 2006  
Czarnowski P., Kadragic A., *Public relations, czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1996  
Gregory A., *Public relations w praktyce*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Businessu, Kraków 1997  
Hope E. (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005  
Jasiecki K., Mołęda-Zdziech M., Kurczewska U., *Lobbing. Sztuka skutecznego wywierania wpływu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, wydanie II, 2006  
Klein N., *No Logo*, Wydawnictwo Świat Literacki, Warszawa 2004  
Ries A., Ries L., *Upadek reklamy i wzrost public relations*, PWE, Warszawa 2004  
Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002  
Wojcik K., *Public Relations od A do Z*, Placet, Warszawa 2001

<sup>25</sup> Marka Lipton przez wiele lat zasypywana była nadsyłanymi przez konsumentów „przywieszkami” od torebek z herbatą: uporczywie wieść gminna głosiła, że za jakąś liczbę takich przywieszek firma funduje wózki inwalidzkie. Trudno takie pogłoski dementować tym bardziej, że miałyby to negatywny efekt: jak ogłosić, że: „Nieprawdą jest, jakobyśmy wspierali osoby niepełnosprawne”? Jedynym rozsądnym wyjściem było ufundowanie wózków i ... ogłoszenie, że kampania została zakończona.





**Hubert Guz**

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego

## **Zarządzanie projektami społecznymi**



## Wstęp

Projekty o społecznym charakterze oraz beneficjenci tych przedsięwzięć to szczególna część obszaru wsparcia strukturalnego Unii Europejskiej (UE). Europejski Fundusz Społeczny i realizowane w jego ramach programy operacyjne stają się coraz ważniejszym źródłem finansowania przedsięwzięć o społecznym charakterze, a zwłaszcza projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe (NGO's).

W Polsce funkcjonuje około 50 tys. tych organizacji (dane z 2006 r.), 50% z nich ma roczny budżet mniejszy niż 10 tys. zł<sup>1</sup>, jedynie 25% posiada opłacany personel, a 80% nie posiada żadnego majątku. Powyżej przytoczone wielkości obrazują bardzo mały potencjał tych podmiotów, który większości z nich, praktycznie, uniemożliwia efektywne pozyskiwanie wsparcia zewnętrznego. Analizując okres 2004-2005, jedynie niecałe 10% z nich kiedykolwiek aplikowało o środki UE, przy czym, co trzeci aplikujący otrzymał wsparcie (2,9% ogółu). W przypadku Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006 tylko 10% beneficjentów stanowiły organizacje pozarządowe, wyjątkiem była Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, gdzie ich udział wynosił aż 70%.

Sytuacja ta zmienia się bardzo szybko i udział NGO's w grupie beneficjentów funduszy strukturalnych w Polsce raptownie wzrasta.

Niewątpliwym problemem jest także zapewnienie wkładu własnego czy odpowiednich gwarancji finansowych, które zabezpieczają płynność finansową projektu, jednak niemniej ważne są kwestie potencjału organizacyjnego i tzw. zdolności administracyjnych tych jednostek.

Proces weryfikacji projektów (ocena formalna i ocena merytoryczna) wykazuje problemy trzeciego sektora w pozyskiwaniu środków UE, mianowicie 75% wniosków złożonych przez NGO's odpadło na etapie oceny formalnej, a jedynie 8% zostało odrzuconych na etapie oceny merytorycznej. Świadczy to o tym, że podmioty te posiadają potencjał merytoryczny do przygotowania i realizacji projektu (wiedzą jak to zrobić od praktycznej strony), brakuje im jednak doświadczenia aplikacyjnego i zdolności administracyjnych rozumianych jako umiejętność funkcjonowania w technokratycznym środowisku wymagań stawianych przez fundusze strukturalne. Te braki doświadczenia i potencjału organizacyjnego, oprócz problemów na etapie aplikacyjnym, przekładają się także na etap wdrażania projektu (szczególnie jego rozliczenia finansowego).

Powyższa sytuacja nie dotyczy jedynie trzeciego sektora, ale jest charakterystyczna dla większości beneficjentów korzystających ze wsparcia w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Specyfika projektów finansowanych w ramach EFS, które są skomplikowane i obarczone wieloma czynnikami ryzyka, wymaga od beneficjentów wiedzy, umiejętności oraz narzędzi w dziedzinie zarządzania projektami.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja kluczowych elementów procesu zarządzania projektem społecznym realizowanym przy wsparciu finansowym Unii Europejskiej. Opisuję w nim koncepcję „myślenia projektowego”, będącego pochodną cyklu zarządzania projektem i jego konsekwencji dla przygotowania i wdrażania projektu, odnosząc się także do proceduralnego i instytucjonalnego otoczenia projektu.

<sup>1</sup> Ekonomia Społeczna – Teksty 2006, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Doświadczenia organizacji pozarządowych z dwóch ostatnich lat aplikowania o fundusze strukturalne, dane na podstawie badań Stowarzyszenia Klon/Jawor.

Obecny stan wiedzy, którą pozyskać mogą wnioskodawcy (a docelowo beneficjenci) poza mocną podbudową teoretyczną, obejmuje także prawie trzyletnie polskie doświadczenia praktyczne z zakresu wdrażania projektów w ramach okresu programowania 2004-2006 (m.in. Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego, Sektorowe Programy Operacyjne: Rozwój Zasobów Ludzkich, Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, Program Operacyjny Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL). Doświadczenia te, są szczególnie cenne w przypadku projektów społecznych, których złożony charakter, zwykle trudny jest do ujęcia w ścisłe, teoretyczne ramy.

Zarządzanie projektami w niniejszym opracowaniu rozumiane jest jako proces rozpoczynający się w chwili stworzenia koncepcji przedsięwzięcia, poprzez jego przygotowanie, wdrożenie i zakończenie. Podkreślić także należy, iż zaprezentowane tutaj narzędzia, jak i metody pracy z projektami nie stanowią jedynego kompleksowego rozwiązania, wynikają one w znacznej mierze z doświadczenia, co nadaje im walor użyteczności.

## I. Polityka strukturalna i rola beneficjenta w jej wdrażaniu

Celem polityki strukturalnej Unii Europejskiej jest wsparcie takich projektów, które dzięki swojej innowacyjności, wartości dodanej i wysokiej jakości są w stanie spowodować zmiany strukturalne o trwałym charakterze. Zmiany strukturalne (stąd też nazwa – fundusze strukturalne) odnoszą się do obszarów i dziedzin definiowanych w celach oraz priorytetach polityki strukturalnej. W skali makro ważne jest oddziaływanie projektów traktowanych jako suma, czyli oddziaływanie całych programów, jednakże oznacza to konieczność pozytywnego wpływu na zmiany także poszczególnych projektów.

Przejawem tego procesu są m.in. polityki horyzontalne<sup>2</sup> Unii Europejskiej, które muszą być realizowane przez wszystkie projekty UE. Jest to, co prawda, najogólniejszy poziom priorytetów, ale zapewnia on, iż każdy projekt z definicji realizuje cele polityki strukturalnej.

Beneficjent przed ubieganiem się o wsparcie w ramach programu finansowanego środkami UE powinien, poza rzetelną analizą programu zwłaszcza w warstwie jego celów i priorytetów, przestudiować politykę strukturalną, jej zasady, przesłanki a nawet dotychczasową historię. Wiedza taka tworzy doskonałe tło do zrozumienia celów i priorytetów UE, co z kolei pozwala przygotować projekt wpisujący się w te uwarunkowania.

Wdrażanie programów pomocowych można analizować w dwojaki sposób. Podejście pierwsze, to traktowanie programu jako swego rodzaju rozdawnictwa pieniędzy – gdzie beneficjent „prosi” o dotację, a gdy ją otrzyma jest permanentnie pilnowany przez instytucję, które wdraża dany program. Podejście drugie, to traktowanie programu jako swego rodzaju biznesowej transakcji. Transakcja taka – to zakup usługi w postaci wymyślenia projektu, przygotowania go, a następnie wykonania. Usługa ta prowadzi do realizacji celów programu. Zleceniodawcą jest instytucja wdrażająca dany program operacyjny (w szerszym rozumieniu może to być rząd czy też Komisja Europejska), instytucji takiej zależy na osiągnięciu celów wyznaczonych w programie, ale nie może ich osiągnąć samodzielnie, więc zleca to beneficjentom poprzez realizację projektów, płacąc za ich zaangażowanie przyznanymi dotacjami.

Do realizacji wybiera się tylko najlepsze usługi (selekcja wniosków – to analogia do postępowania przetargowego na wybór najlepszego realizatora), czyli tych beneficjentów i te projekty, które najlepiej realizują cele.

W praktyce może to wyglądać w ten sposób, iż beneficjentowi zależy na przykład na przeszkoleniu swoich pracowników w jakiejś konkretnej dziedzinie, a instytucji wdrażającej program zależy na wzmocnieniu istniejących na lokalnym rynku miejsc pracy, a docelowo na poprawie sytuacji na regionalnym rynku pracy.

Ten sposób postrzegania funduszy strukturalnych kierunkuje działania beneficjenta wyraźnie wskazując, iż poza realizacją swoich celów zawsze jest zobowiązany do realizacji celów programu (co najmniej pośrednio). Założenie to jest konieczne na etapie konstruowania projektu, bo jedynie przedsięwzięcia wpisujące się w cele strategiczne mają szansę na wsparcie.

<sup>2</sup> Podstawowe z polityk horyzontalnych związanych z projektami o społecznym charakterze to: równość płci, społeczeństwo informacyjne, polityka zatrudnienia a pośrednio zrównoważony rozwój.

## 2. Potencjał wnioskodawcy

Pomysłodawca, wnioskodawca, beneficjent – to kolejne „wcielenia” podmiotu zainteresowanego zrealizowaniem projektu. Jednak, aby ów podmiot mógł z pomysłodawcy stać się beneficjentem, niezbędne jest usystematyzowane i metodyczne podejście do projektu.

Najprostsza sekwencja działań powinna zawierać, co najmniej 3 kroki:

- po pierwsze, przeprowadzenie analizy potencjału danego podmiotu (potencjalnego wnioskodawcy),
- po drugie, wiedza z zakresu zarządzania projektami (m.in.: precyzyjne zrozumienie znaczenia projektu, logiki interwencji czy zarządzania cyklem życia projektu) oraz wiedza o źródłach dofinansowania (znajomość wymagań programu, w ramach którego planujemy uzyskać wsparcie),
- po trzecie, jednostka musi wyposażyć się w odpowiednie procesy i narzędzia do zarządzania projektem i umieć je efektywnie wykorzystywać.

Na zarządzanie projektem przekłada się sposób myślenia o środkach pomocowych, beneficjent może traktować zewnętrzne wsparcie UE, co najmniej w trojaki sposób:

- jako coś co mu się należy – podejście roszczeniowe,
- jako jedyne źródło środków – podejście błagalne,
- jako możliwość rozwoju – podejście projektowe.

W pierwszym i drugim przypadku beneficjent nie jest w stanie wygenerować dobrego projektu, ponieważ nie myśli w sposób projektowy, traktuje wsparcie jako źródło finansowania, które nie różni się niczym od innych, w związku z tym jego przedsięwzięcie zwykle nie spełnia cech projektu. Przypadek trzeci, tzw. podejście projektowe akcentuje aspekt rozwojowy – środki pomocowe są dodatkowym źródłem finansowania i umożliwiają realizację przedsięwzięć o dużej wartości dodanej, które przekładają się na rozwój. Przedsięwzięcia takie są zwykle na tyle drogie, iż bez wsparcia beneficjent nie byłby w stanie zrealizować ich w zamierzony sposób.

Zakładając, iż beneficjent chce uzyskać wsparcie i dzięki wdrożeniu projektu zapewnić sobie rozwój oraz realizację celów programu, konieczne jest podjęcie kolejnego kroku, tzn. zbadanie potencjału własnego beneficjenta i odpowiedź na pytanie, czy jest on wystarczający, aby ubiegać się o wsparcie a następnie (co ważniejsze) zrealizować projekt.

Beneficjent zatem, powinien dokonać analizy swojego potencjału w 3 aspektach:

1. Potencjał merytoryczny, rozumiany jako ludzie posiadający wiedzę i umiejętności w zakresie:

- dostępnych źródeł pozyskiwania środków,
- systemów programowania środków pomocowych,
- przygotowywania projektów i pisanie wniosków,
- merytorycznej realizacji działań w projekcie i osiągnięcia jego rezultatów,
- zarządzania projektami.

2. Potencjał organizacyjny, czyli zdolność organizacji do sprawnego funkcjonowania i realizacji wymagań związanych z projektem, a mianowicie:

- odpowiednie wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników,
- znajomość i świadomość obowiązków pracowników i organizacji,
- stosowane metody oraz narzędzia zarządzania i ich adekwatność,
- zdolność do pracy zespołowej, delegowania obowiązków i uprawnień.

3. Potencjał ekonomiczny rozpatrywany w aspekcie posiadanych środków i płynności finansowej, czyli:

- dostępne środki własne,
- możliwość zapewnienia płynności finansowej,
- wiarygodność finansowa,
- plany finansowe (planowane zadania),
- możliwości kredytowe.

Analiza przeprowadzona w tych trzech płaszczyznach pozwoli beneficjentowi na realne ocenienie swoich możliwości, być może jej wynik nie odwiedzie go od realizacji projektu (nawet, gdy ma on małe szanse powodzenia), ale z pewnością dostarczy informacji o potencjalnych ryzykach, które mogą się pojawić.

## 3. Definicja projektu

Definicja projektu, w rozumieniu przedsięwzięcia współfinansowanego ze środków UE, zawiera w sobie opis jego cech, które pośrednio przekładają się także na proces zarządzania. Projekt zawsze zatem:

- służy realizacji określonego celu,
- zakłada skoordynowane i wzajemnie powiązane ze sobą działania,
- jest ograniczony w czasie (ma określony początek i koniec),
- ma określony budżet i zasoby,
- ma wyjątkowy charakter.

Natomiast cechą najważniejszą projektu finansowanego środkami pomocowymi, która zwykle decyduje o tym, czy dany projekt powinien uzyskać wsparcie, jest jego wartość dodana. Każde przedsięwzięcie powinno w myśl zasady dodatkowości<sup>3</sup> wyróżniać się ponad przeciętną.

Wracając do wymienionych cech projektu, warto poddać je analizie, która dowodzi korelacji pomiędzy definicją projektu i logiką interwencji, a elementami wynikającymi z definicji, takimi jak: cel, działania, budżet, zasoby, które znajdują swoje bezpośrednie odzwierciedlenie w każdym formularzu wniosku o dofinansowanie.

Prezentowany tutaj sposób myślenia nie odnosi się do konkretnej fiszki projektowej w ramach jakiegoś sprecyzowanego programu, jest on na tyle uniwersalny, iż beneficjent może mieć pewność, że działając zgodnie z tą logiką potrafi napisać dobry projekt. A co nawet ważniejsze, będzie także potrafił go zrealizować.

### Projekt służy realizacji określonego celu

Projekt zawsze realizowany jest w odpowiedzi na daną potrzebę (stan negatywny, np. niewykwalifikowani pracownicy), która przekłada się na cel (stan pozytywny, np. wykwalifikowani pracownicy).

Zatem realizacja projektu jest jedynie narzędziem osiągnięcia celu, nie może być natomiast celem samym w sobie, (np. projekt to szkolenia dla bezrobotnych – jego celem nie jest zapewnienie środków na funkcjonowanie firmy szkoleniowej realizującej projekt: opłacenie wynagrodzeń, sprzętu, lokalu itp.).

W aspekcie celu warto także odnieść projekt do szerszego planu (strategii); jest to mianowicie realizacja zasady programowania<sup>4</sup>, zgodnie z którą projekt nie może być odpowiedzią na aktualny nabór wniosków, ale powinien wynikać z analizy potrzeb oraz z długookresowej strategii beneficjenta. W praktyce postulat ten realizowany jest poprzez odniesienie projektu do dokumentów strategicznych zarówno na poziomie beneficjenta, jak i na poziomie lokalnym, regionalnym, sektorowym czy też krajowym.

### Projekt posiada skoordynowane i wzajemnie powiązane ze sobą działania

Realizacja projektu wymaga podejmowania określonych działań, niektóre z nich są ze sobą powiązane na zasadzie ciągu przyczynowo-skutkowego (realizacja jednych warunkuje rozpoczęcie kolejnych). Są też działania, które można prowadzić równolegle. Oczywiście, im więcej powiązanych działań, tym bardziej złożony i trudniejszy jest projekt. Jednak to właśnie precyzyjne przedstawienie działań dowodzi poprawności i wysokiej jakości przygotowania projektu. W projektach społecznych działania mają szczególne znaczenie, gdyż zwykle jest ich wiele, a powiązania między nimi występują w różnych płaszczyznach, co powoduje, iż trudne jest przejrzyste opisanie projektu.

### Projekt jest ograniczony w czasie

Projekt ma swój początek i koniec, co oznacza, iż stanowi on zawsze pewną zamkniętą całość. Narzędziem, które pomaga zarządzać czasem jest harmonogram projektu, który stanowi jeden z kluczowych dokumentów wdrożeniowych, ale także narzędzie wspomagające proces zarządzania.

<sup>3</sup> Jedna z podstawowych zasad funduszy strukturalnych. Oznacza ona, iż środki UE nie mogą zastępować wydatków krajowych, a w przełożeniu na skalę projektu mówi o tym, iż środki UE powinny umożliwić realizację przedsięwzięcia w skali i jakości znacznie wyższej niż w przypadku jego realizacji bez wsparcia UE (czyli środki UE powinny przekładać się na jak najwyższą wartość dodaną projektu).

<sup>4</sup> Zasada programowania odnosi się do planowanego działania w zakresie realizacji polityki rozwoju. Programy, priorytety, cele i wynikające z nich projekty winny być efektem długookresowego planowania strategicznego, a nie incydentalnych decyzji.

## Projekt posiada określony budżet i zasoby

Każdy projekt ma określony budżet, który obok działań i harmonogramu stanowi kluczowy element zarządczy. Budżet z jednej strony kwantyfikuje finansowo zaplanowane działania, ale musi także obejmować koszty osobowe, administracyjne, organizacyjne, logistyczne itp.

Uznać można, iż środki finansowe to wszystko, czego potrzeba do realizacji projektu. Praktyka jednak dowodzi, iż co najmniej równie istotny jest potencjał merytoryczny beneficjenta. Wiedza i doświadczenie – to bez wątpienia czynniki, bez których nie jest możliwe przygotowanie projektu oraz jego wdrożenie. Podobnie, konieczny jest potencjał organizacyjny rozumiany jako możliwość zaplanowania i wdrożenia działań.

Często zdarza się, iż beneficjenci w fazie tworzenia wniosku korzystają z usług zewnętrznych, tzn. ktoś przygotowuje za nich wniosek (kupując wiedzę). Niestety, jeśli później decydują się na samodzielne wdrażanie projektu okazuje się, że właśnie brak wiedzy i doświadczenia są najbardziej uciążliwymi problemami, które wielokrotnie powodują utratę przyznanego dofinansowania.

## Projekt ma wyjątkowy charakter

Projekt jest przedsięwzięciem, które zwykle nie jest powtarzalne – jest on specyficzny dla danego beneficjenta, jego potrzeb, czasu realizacji, budżetu itp. Oznacza to, iż praktycznie nie istnieją dwa identyczne projekty, zasadnicze znaczenie ma wspomniana już wartość dodana generowana w projekcie, co jest szczególnie istotne w przypadku konkurencji pomiędzy wnioskami o przyznanie dofinansowania.

Podsumowując, definicja projektu stosowana w UE charakteryzuje przedsięwzięcia, które generują trwałe i „wyjątkowe” rezultaty, w określonym czasie i przy określonych zasobach. Odniesienie do wskazanych czynników jest szczególnie istotne na etapie planowania projektu. Pamiętajmy, iż UE współfinansuje projekty, czyli przedsięwzięcia o określonych walorach, w związku z czym, przygotowując projekt musimy je uwzględnić.

Analiza przykładowego wniosku o dofinansowanie (niezależnie od programu) wyraźnie wskazuje, iż wszystkie z wyżej opisanych cech projektu znajdują swoje odbicie w formularzu wniosku. Wychodząc zatem od definicji projektu posiadamy ramy odniesienia, które pozwolą go poprawnie przygotować.

# 4. Logika interwencji

Unia Europejska, wielokrotnie przesadnie, przedstawiana jest jako zbiurokratyzowany organizm, funkcjonujący w wirtualnym świecie przepisów, wytycznych, które niejednokrotnie są sprzeczne, a nawet absurdalne. Technokratyczny dorobek Unii Europejskiej w zakresie zarządzania projektami jest imponujący, a jego największą wartością jest fakt, iż wynika on z wieloletnich doświadczeń i to doświadczeń zdobywanych w bardzo zróżnicowanych obszarach aktywności, jak i różnych państwach członkowskich.

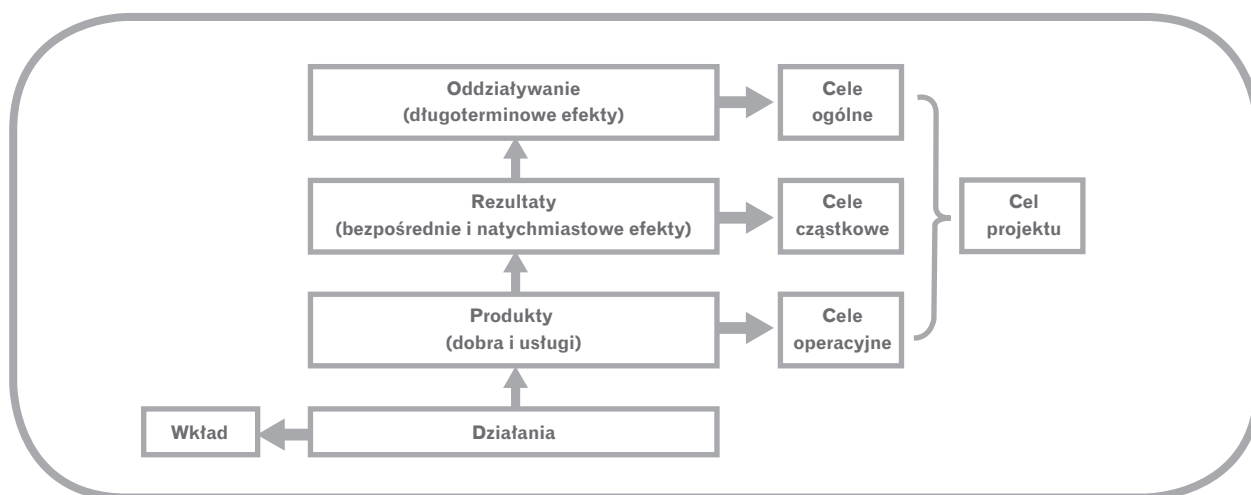
W przypadku polskiej administracji, a pośrednio także beneficjentów środków strukturalnych, zaobserwować można wyraźny przepływ know-how w zakresie zarządzania projektami, programami czy też samego procesu programowania polityki rozwoju. Jest to niewątpliwa wartość dodana procesowi akcesji Polski do UE, szczególnie istotna z punktu widzenia realizacji działań rozwojowych, w przypadku których podejście celowościowe ma kluczowe znaczenie i jest jednym z gwarantów efektywności projektów.

Bazą, na której zbudowany jest unijny system zarządzania projektami jest logika interwencji. Prezentuje ona, w jaki sposób poprzez działania wkład przekształcany jest na produkty, które z kolei przekładają się na rezultaty i długookresowe oddziaływanie, a także jak te elementy korespondują z celami projektu.

Taki sposób planowania projektu, oparty o przejrzysty ciąg przyczynowo-skutkowy, jest podstawą do stosowania opisanych w dalszej części narzędzi i procesów wspomagających zarządzanie. Instrumenty typu: zarządzanie cyklem projektu, matryca logiczna oraz procesy: monitoringu, ewaluacji, audytu – bezpośrednio lub pośrednio opierają się na logice interwencji.

Dla beneficjenta logika interwencji jest ramą wyznaczającą sposób myślenia o projekcie. Na tej ramie zbudowane są dokumenty aplikacyjne w programach unijnych, a także kryteria oceny projektów. Przejawy elementów logiki inter-

wencji znajdują się we wnioskach, sprawozdaniach, harmonogramach, wynikach kontroli i audytów a przede wszystkim w zapisach programów.



Legenda:

1. Wkład – zasoby zaangażowane przez beneficjenta w trakcie wdrażania danego projektu (zasoby finansowe, zasoby ludzkie, zasoby materialne, zasoby organizacyjne itp.).
2. Działania – czynności stanowiące elementy projektu, które przetwarzają wkład na produkty.
3. Produkty – wszystkie produkty materialne i usługi, które otrzymuje beneficjent w trakcie realizacji projektu przy wykorzystaniu zaangażowanych zasobów.
4. Rezultaty – bezpośrednie i natychmiastowe efekty projektu (zmiany jakie nastąpiły w wyniku wdrożenia projektu u bezpośrednich beneficjentów pomocy).
5. Oddziaływanie – konsekwencje danego projektu wykraczające poza bezpośrednie i natychmiastowe efekty dla beneficjentów.

### Rysunek 1. Schemat Logiki Interwencji

Źródło: Materiały robocze dla beneficjentów z zakresu wskaźników, Komisja Europejska, Bruksela 2000.

Podstawowym kryterium oceny merytorycznej projektu jest właśnie logika interwencji. Wielokrotnie przedsięwzięcia spełniają to kryterium jednak beneficjenci nie potrafią opisać tego we wniosku. Przykładowo, projekt polega na remoncie lokalu i zakupie nowej maszyny do firmy produkcyjnej:

- wkład – środki finansowe, wiedza, organizacja,
- działania – remont lokalu, zakup maszyny,
- produkty (cele operacyjne) – wyremontowany lokal, maszyna produkcyjna,
- rezultaty (cele częściowe) – zwiększenie zdolności produkcyjnej firmy,
- oddziaływanie (cele ogólne) – w ujęciu projektu: umocnienie pozycji firmy na rynku, a w ujęciu programu: wzmocnienie regionalnego potencjału gospodarczego.

Ten prozaiczny przykład obrazuje zasadę logiki interwencji a zarazem jej prostotę, w przypadku bardziej złożonych projektów, przedstawienie logiki interwencji jest trudniejsze, ale jest warunkiem determinującym jakiejkolwiek dalsze prace z projektem, a tym bardziej próby uzyskania dofinansowania jego realizacji.

## 5. Zarządzanie cyklem projektu

Analizując życie projektów przyjęto się, dzielić ten proces na dwa etapy. Etap pierwszy – od pomysłu do podpisania umowy dofinansowania oraz etap drugi – od podpisania umowy do rozliczenia projektu<sup>5</sup>. Z punktu widzenia logiki zarządzania projektem podział ten jest zupełnie nienaturalny i generuje on szereg zagrożeń dla beneficjenta zwłaszcza

<sup>5</sup> Podział taki został ugruntowany zwłaszcza w ramach programów z okresu 2004-2006, kiedy to etap pierwszy prowadzony był przez inną instytucję a etap drugi przez inną, np. ZPORR (Urząd Marszałkowski i Urząd Wojewódzki).

na etapie wdrożeniowym. Zarządzanie projektem to zintegrowany i kompleksowy proces rozpoczynający się od pomysłu, a kończący się na ocenie rezultatów końcowych.

Na początku lat 90. Komisja Europejska, przystosowała i wdrożyła narzędzie z zakresu zarządzania nazywane popularnie PCM (*Project Cycle Management*) – zarządzanie cyklem projektu. Narzędzie to zostało wprowadzone, aby podnieść jakość projektów i zapewnić, iż środki wspólnotowe wydawane są efektywnie. Stosowanie tego narzędzia standaryzuje metody zarządzania projektami, a pośrednio całymi programami, co nie jest bez znaczenia przy obecnym kształcie i rozmiarze UE. Narzędzie to poprzez wprowadzenie metodologii, w oparciu o którą mogą działać beneficjenci minimalizuje ryzyko niepowodzenia ich projektów.

Doświadczenia z przygotowania i wdrażania projektów, zwłaszcza tych o społecznym charakterze wskazują na kilka problemów, najważniejsze z nich to:

- braki w procesie planowania projektów,
- źle zdiagnozowane potrzeby przekładające się na niedopasowanie projektu do beneficjentów (ostatecznych odbiorców pomocy),
- koncentracja projektu na działaniach a nie na rezultatach,
- źle zaplanowane budżety projektów,
- niespójne dokumenty projektu,
- zbyt mały nacisk na trwałość rezultatów projektu,
- brak analizy ryzyk w projekcie,
- brak uczenia się.

Metoda PCM jest jednym z instrumentów, który w skuteczny sposób niweluje te ryzyka, dostarczając beneficjentowi wskazówek i gotowych schematów postępowania z projektem. Bez wątplenia, zwłaszcza na etapie wdrażania, zawsze istnieją różnice między planem a przebiegiem realizacji projektu. W zarządzaniu projektem nie chodzi o to, aby ich uniknąć (bo to niemożliwe), ale aby pozostawały pod stałą kontrolą. Postulat ten jest realizowany właśnie przez PCM oraz inne zaproponowane tutaj instrumenty i procesy wspierające zarządzanie.

W ramach metody PCM wyróżnia się 6 kluczowych faz życia projektu: programowanie, identyfikacja, formułowanie, finansowanie, wdrożenie, ocena. Fazy te następują po sobie tworząc zamknięty cykl. Logika ta jest analogiczna do znanej w teorii zarządzania tzw. Pętli Deminga<sup>6</sup> i opiera się na założeniu, iż konieczne jest zachowanie wyróżnionych faz, aby efektywnie zarządzać danym przedsięwzięciem.

Skuteczność PCM wynika przede wszystkim z prostoty zastosowanego rozumowania oraz zasady synergii, gdzie zastosowanie w metodyczny i zintegrowany sposób kilku narzędzi przynosi zamierzone efekty.

Logika faz cyklu pozostaje niezmienna pomimo zróżnicowania projektów, projektodawców czy też otoczenia projektu. Zastosowanie tej metody zawsze pozwoli zdefiniować kluczowe decyzje, potrzeby w zakresie informacji i zasobów oraz obowiązki i odpowiedzialność w ramach projektu.

Kluczowe przesłanki metody to:

- fazy życia projektu jako baza do zarządzania (podejmowania decyzji),
- związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy poszczególnymi fazami,
- permanentny proces uczenia się – ewaluacja,
- orientacja na beneficjenta i otoczenie – zaangażowanie beneficjentów i partnerów w proces tworzenia i wdrażania projektu,
- zasada trwałości zarówno na etapie planowania, jak i w zakresie trwałości rezultatów projektu,
- stosowanie matrycy logicznej jako analitycznego narzędzia pracy z projektem,
- zintegrowane podejście – traktowanie projektu jako całości związanej z otoczeniem (cele projektu wpisują się w cele regionalne, sektorowe, wspólnotowe itp.), ale także podejście zintegrowane w zakresie zarządczym – stosowanie spójnej dokumentacji i narzędzi.

<sup>6</sup> Pętla Deminga – koncepcja zarządzania zapoczątkowana w Japonii, która składa się z 4 następujących etapów: 1. zaplanuj i przygotuj działanie, 2. wykonaj działanie, 3. sprawdź realizację wykonania, 4. skoryguj, czyli zadziałaj w celu usunięcia niezgodności. Metoda koncentruje się na kliencie jako najważniejszym elemencie procesu oraz przewiduje zaangażowanie wszystkich pozostałych partnerów w doskonalenie procesu.



**Rysunek 2. Fazy cyklu zarządzania projektem**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Manual (2001).

Logika ta stanowi zestaw kroków, który jest na tyle szeroki, iż z powodzeniem może zostać zastosowany do bardzo złożonych projektów, jak również dokumentów o charakterze programowym i strategicznym.

## 5.1. Uproszczona konstrukcja projektu

Z punktu widzenia beneficjenta (w rozumieniu projektodawcy) możliwe jest swego rodzaju uproszczenie modelu PCM poprzez zdefiniowanie 4 faz. Zabieg ten nie zaburza logiki metody, a pozwala się skupić na elementach najistotniejszych dla wnioskodawcy i jego konkretnego projektu. Uproszczenie to zostało zastosowane z myślą o przygotowaniu indywidualnych projektów, nie polega ono na pominięciu, któregoś z etapów, ale na zintegrowaniu ich w szersze bloki.

Zgodnie z tym podejściem wyróżnić można cztery etapy, w ramach których definiowane są następujące cztery obszary (rys. 3):

1. Identyfikacja<sup>7</sup> – potrzeby, możliwość zaspokojenia, ujęcie w dokumentach strategicznych.
2. Planowanie<sup>8</sup> – działania, harmonogram, budżet, zarządzanie.
3. Realizacja – wdrożenie działań, monitoring działań i ich efektów, diagnozowanie zagrożeń.
4. Ocena – założenia a wyniki, koszty a wyniki, potrzeby a wyniki, działania korygujące, nowe życie projektu.

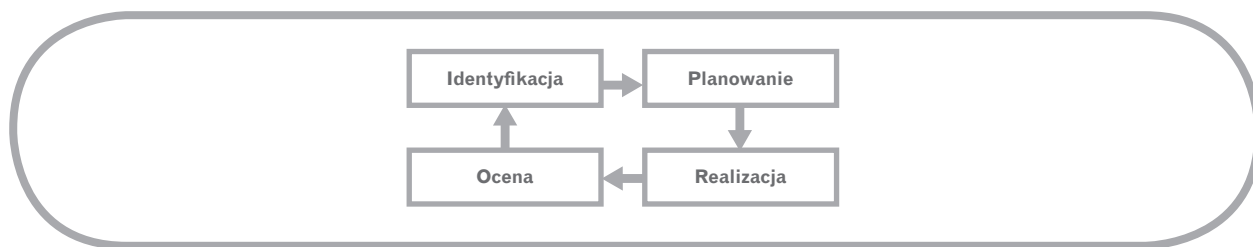
**Tabela 1. Konstruowanie projektu – przykład**

| Faza          | Elementy                            | Dane o przedsięwzięciu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                              |
|---------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identyfikacja | Potrzeby                            | Odwożenie dzieci do szkoły<br>Dojazd do pracy<br>Wyjazdy na „duże” zakupy<br>Wyjazdy na wakacje                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                              |
|               | Możliwość zaspokojenia              | Posiadane środki finansowe<br>Zdolność kredytowa<br>Możliwość pożyczki od rodziny (np. od teściowej)                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                              |
|               | Ujęcie w dokumentach strategicznych | Zakup samochodu oznacza konieczność przesunięcia remontu mieszkania na przyszły rok                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                              |
| Planowanie    | Działania                           | Po dokładnym rozpoznaniu wszystkich formalności okazuje się, iż aby zrealizować zakup samochodu konieczne są następujące działania:<br>• analiza dostępnych ofert<br>• wybór oferty<br>• przegląd samochodu u mechanika<br>• zapewnienie środków finansowych (pożyczka)<br>• zapłata za samochód<br>• rejestracja (na okres 30 dni)<br>• ubezpieczenie<br>• rejestracja (właściwa) |                                                                                                              |
|               | Harmonogram                         | 1/01-10/01 – analiza dostępnych ofert<br>10/01-wybór oferty<br>11/01-12/01 – przegląd samochodu u mechanika<br>11/01-17/01 – zgromadzenie środków finansowych<br>17/01-zapłata za samochód<br>19/01-21/01 – rejestracja (próbna na okres 30 dni)<br>19/01-21/01 – ubezpieczenie<br>18/02-20/02 – rejestracja właściwa                                                              |                                                                                                              |
|               | Budżet                              | koszty:<br>27,5 tys. samochód<br>2 tys. ubezpieczenie<br>0,3 tys. przegląd u mechanika<br>0,2 tys. rejestracja                                                                                                                                                                                                                                                                     | źródła finansowania:<br>10 tys. środki własne<br>10 tys. kredyt konsumencki<br>10 tys. pożyczka od teściowej |
|               | Zarządzanie                         | Podział realizacji poszczególnych działań pomiędzy męża i żonę (ewentualny udział teściowej w grupie zarządzającej)                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                              |
|               |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                              |
| Realizacja    | Wdrożenie działań                   | Realizacja działań                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                              |
|               | Monitoring działań i ich efektów    | Pilnowanie, aby zrealizować działania zgodnie z przyjętym harmonogramem oraz w ramach wyznaczonego budżetu                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                              |
|               | Diagnozowanie zagrożeń              | Analiza ryzyk, np.:<br>• ryzyko związane z trudnościami w uzyskaniu kredytu,<br>• ryzyko dużej liczby petentów w wydziale komunikacji, co wydłuży czas rejestracji samochodu lub uniemożliwi ją w zaplanowanym dniu                                                                                                                                                                |                                                                                                              |
| Ocena         | Założenia/koszty/potrzeby a wyniki  | Po miesiącu eksploatacji okazuje się, iż nasz samochód ma za mały bagażnik a także zużywa za dużo paliwa                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                              |
|               | Działania korygujące                | Po analizie kosztów/korzyści podejmujemy decyzję o zakupie bagażnika dachowego (wyjazdy na wakacje), a także decyzję o montażu instalacji gazowej. Działania te podniosą koszty zakupu naszego samochodu, jednak dopiero dzięki ich realizacji możliwe będzie osiągnięcie założonego celu                                                                                          |                                                                                                              |
|               | Nowe życie projektu                 | W sytuacji krytycznej, tzn. kiedy pomimo działań korygujących niemożliwe jest osiągnięcie założonego celu, sprzedajemy nowo kupiony samochód i wracamy do początku procesu szukając kolejnego samochodu, który spełni nasze oczekiwania                                                                                                                                            |                                                                                                              |

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>7</sup> W skład etapu Identyfikacji wchodzi elementy z zakresu etapów Programowania i Identyfikacji wg PCM.

<sup>8</sup> W skład etapu Planowania wchodzi elementy z zakresu etapów Formułowania i Finansowania wg PCM.



**Rysunek 3. Etapy konstrukcji projektu**

Źródło: Opracowanie własne.

Aby zobrazować metodę konstruowania projektu w oparciu o te cztery fazy, poniżej zamieszczono przykład zaczerpnięty z życia. Przedsięwzięcie polega na zakupie samochodu dla rodziny, w tabeli zamieszczono przykładowe informacje, które gromadzone są podczas realizacji takiego procesu.

Jak widać z powyższej tabeli, każdy z nas podejmując decyzję o zakupie samochodu dokona takiej analizy. Oczywiście zwykle nie przybiera ona formy pisemnej, a odbywa się jedynie w naszej głowie. Jej niewątpliwą zaletą jest tzw. intuicyjny charakter, tzn. opisane kroki postępowania są naturalne i nie wynikają ze skomplikowanej metodologii, a po prostu ze zdrowego rozsądku.

Niestety, w przypadku przygotowywania projektu, to zdroworozsądkowe podejście nie jest już tak naturalne. Wielokrotnie wnioskodawcy opuszczają część powyżej opisanych faz, ograniczając cały proces do identyfikacji potrzeb i realizacji projektu. Eliminacja fazy planowania i fazy oceny powoduje, iż jakość projektów jest bardzo niska. Brak dokładnego zaplanowania działań, ich budżetu i harmonogramu realizacji uniemożliwia efektywne zarządzanie projektem, natomiast brak fazy oceny powoduje, że popełnione błędy zamiast zostać wyeliminowane pogłębiają się a zdobyte przez nas doświadczenia nie są w żaden sposób wykorzystywane.

Te cztery etapy konstrukcji projektu są wystarczające do zaprojektowania poprawnego metodologicznie przedsięwzięcia, jednak stanowią one jedynie początek pracy z projektem. Beneficjent musi wyposażyć się w kolejne instrumenty i procesy wspierające, które ułatwią mu realizację poszczególnych etapów.

## 6. Narzędzia wspomagające zarządzanie projektem

Budując projekt, robimy to w myśl zasad „zarządzania cyklem projektu” i zachowujemy logikę interwencji. Dlatego też, warto już na etapie przygotowywania projektu zaplanować jego wdrażanie. Nie możemy działać incydentalnie, „gasić pożary” poprzez rozwiązywanie chwilowych problemów – konieczne jest zintegrowane podejście systemowe.

Podejście takie przejawia się przez wiele instrumentów o zarządczym charakterze, takich jak analizy problemów i celów, analiza SWOT, matryca logiczna, harmonogramy, zespół zarządzający, listy sprawdzające itp., których stosowanie wprowadza standardy metodologiczne przekładające się na wysoką jakość projektów.

Wiek XXI jest wiekiem człowieka i to człowiek stoi w centrum każdej aktywności, musimy o tym pamiętać zwłaszcza przy projektach finansowanych ze środków EFS. Technokratyzm nie może zniszczyć naszych idei czy też przystąpić właściwych celów, dla których realizowane są projekty społeczne. Konieczne jest zatem znalezienie kompromisu pomiędzy swobodą organizacyjną i nastawieniem jedynie na realizację celu merytorycznego, a formalnymi wymaganiami, procedurami i narzędziami, które pomagają przygotować i zrealizować projekt.

## 6.1. Analizy problemów, celów, strategii

We wstępnych fazach (etap identyfikacji i etap planowania) pracy nad projektem zasadnicze znaczenie ma analiza problemów i celów. Jej zadanie to zgromadzenie wiedzy, która pozwoli precyzyjnie odpowiedzieć na następujące pytania:

- kogo dotyczy problem?
- na czym polega problem?
- jakie są przyczyny problemu?
- jakie są następstwa problemu?

Definiując problem jako obecny negatywny stan, a cel jako przyszły, pożądany, pozytywny stan, posiadanie powyższych informacji pozwala na automatyczne przeprowadzenie analizy celów. Przykładowo, jeżeli problemem są zbyt niskie kwalifikacje pracowników, celem będzie podniesienie tych kwalifikacji.

W zakresie analizy celów duże znaczenie ma technika wyznaczania celów. Powinna ona zawsze uwzględnić, co najmniej 3 kluczowe elementy, które weryfikują cel i dostarczają odpowiedzi na pytania:

- co osiągniemy?
- ile to będzie kosztowało?
- ile to będzie trwało?

Kryteria te umożliwiają porównywanie rozwiązań wariantowych i stwarzają podstawy do wyboru najlepszego.

Jednocześnie konstruując cel projektu, zobowiązani jesteśmy przestrzegać podstawowe zasady w tym zakresie, tj. cel musi być:

- jasno i konkretnie zdefiniowany – nie budzić wątpliwości,
- mierzalny (policzalny) – istnieją mierniki, które pozwolą określić stopień realizacji celu,
- realny – jego osiągnięcie jest możliwe,
- dostępny – jego osiągnięcie jest możliwe przez danego beneficjenta w danych warunkach,
- określony w czasie – wyznaczono okres, w którym cel zostanie zrealizowany.



**Rysunek 4. Drzewo problemów**

Źródło: Opracowanie własne.

Graficzna metoda drzewa celów i drzewa problemów pozwala obrazowo przedstawić logikę danej sytuacji. Definiuje się wówczas problemy, „rozkładając” je na poziom przyczyn oraz poziom skutków. W przypadku celów określa się poziom środków prowadzących do realizacji celów oraz poziom samych celów. Każdy zdefiniowany problem/cel zostaje umiejscowiony w strukturze drzewa, dzięki czemu możliwe jest całościowe zobrazowanie sytuacji i jednocześnie stworzenie hierarchii problemów/celów.



**Rysunek 5. Drzewo celów**

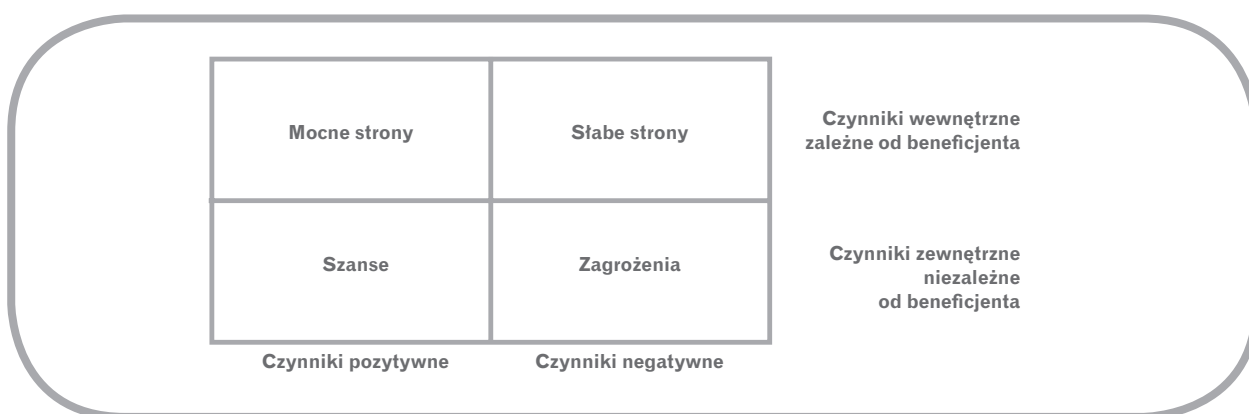
Źródło: Opracowanie własne.

Wynikiem analizy problemów/celów będzie wiedza, która pozwoli zdefiniować projekt. Jednakże pamiętać należy, iż projekt nie rozwiąże wszystkich problemów, czyli nie zrealizuje wszystkich celów. Konieczny jest wybór rozwiązania optymalnego – analiza strategii postępowania. Drzewo problemów/celów dostarcza tutaj koniecznego odniesienia do hierarchii potrzeb (problemy i cele). Konieczne jest poza tym rozważenie efektywności zaplanowanego projektu.

## 6.2. Analiza SWOT

Analiza SWOT jest jedną z najpopularniejszych metod wspierających proces zarządzania, szczególnie w zakresie etapu identyfikacji i planowania. Polega ona na rozpatrywaniu danego zjawiska z uwzględnieniem bardzo wyraźnego podziału czynników determinujących to zjawisko. Metoda ta jest swego rodzaju instrumentem do sortowania posiadanych informacji, który z jednej strony dostarcza wiedzy o stanie obecnym, ale pozwala także prognozować strategię postępowania w przyszłości.

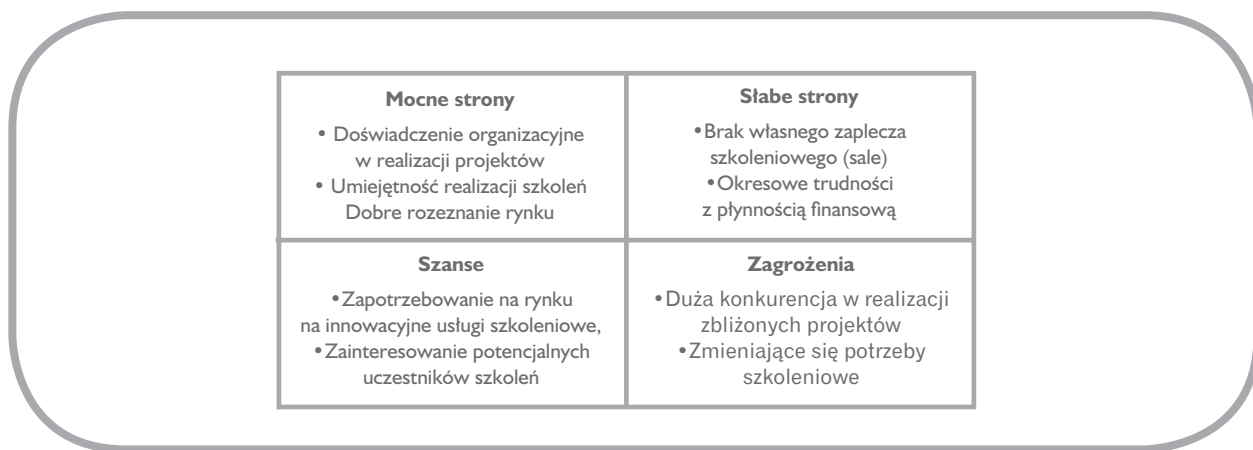
Czynniki dzieli się na zewnętrzne i wewnętrzne oraz na pozytywne i negatywne, zgodnie z układem przedstawionym w macierzy.



**Rysunek 6. Macierz SWOT**

Źródło: Opracowanie własne.

Uzupełnieniem analizy SWOT jest tzw. pozycjonowanie, czyli przypisanie poszczególnym czynnikom, we wszystkich czterech polach macierzy, odpowiednich wag. Dzięki temu zabiegowi możliwe jest zdefiniowanie czynników, istotnych z punktu widzenia beneficjenta.



**Rysunek 7. Przykładowa analiza SWOT dla realizacji projektu przez instytucję szkoleniową**

Źródło: Opracowanie własne.

Zestawienie czterech wyróżnionych grup czynników pozwala na określenie z jednej strony potencjału, a z drugiej strony strategii działania, konfrontacja mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń zapewnia szczególnie cenne, kompleksowe spojrzenie na projekt.

## 6.3. Matryca logiczna

Matryca logiczna to bezpośrednie przełożenie logiki interwencji na konkretny dokument, które stanowi podstawowy instrument na etapie planowania i opracowywania projektu.

Matryca logiczna powstała w jednej z amerykańskich agencji rządowych jako narzędzie planowania i oceniania projektów. Dzięki swojej przejrzystości w 1993 r. została zaadaptowana przez Komisję Europejską jako składowa metody opartej na Zarządzaniu Cyklem Projektu. W Polsce narzędzie to zostało wprowadzone przy wdrażaniu programów przedakcesyjnych (w szczególności PHARE<sup>9</sup>). Niestety zrezygnowano z niego w programach strukturalnych okresu 2004-2006, co było dużym błędem. Co prawda formularze wniosków zawierały zbliżone informacje, jednak ich układ nie był tak przejrzysty i zarówno beneficjentom trudno było pokazać logikę projektu, jak i następnie osobom oceniającym wnioski trudno było tę logikę zrozumieć, opierając się o rozbudowany i skomplikowany wniosek.

Matryca logiczna to nic innego jak tabelaryczny opis projektu. W kolumnach opisuje się działania oraz efekty projektu (produkty, rezultaty, oddziaływanie) oraz związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy nimi. W wierszach definiuje się mierzaliki charakteryzujące projekt na poszczególnych poziomach, sposoby ich mierzenia oraz zasoby. Dodatkowo w matrycy zamieszcza się informacje o „założeniach” rozumianych jako czynniki, na które projektodawca nie ma wpływu a muszą one zostać spełnione lub stanowią potencjalne ryzyko.

Cel ogólny – precyzuje, dlaczego projekt jest ważny dla społeczeństwa, regionu czy też kraju, a nawet Unii Europejskiej (najszerzy układ odniesienia obrazujący wpisywanie się projektu w strategię regionalne, krajowe i politykę spójności UE).

Cel projektu – określa korzyści dla beneficjentów będące wynikiem realizacji projektu.

Rezultaty, produkty, działania definiowane są analogicznie do logiki interwencji.

Matryca logiczna to próba pokazania celów projektu i powiązań przyczynowo-skutkowych w najbardziej syntetyczny i logiczny sposób, a także narzędzie oceny, czy cele zostały osiągnięte. Narzędzie to pozwala zbudować strukturę projektu i sprawdzić jego wewnętrzną logikę.

Główną zaletą tej metody jest szeroki obszar jej zastosowania. Po pierwsze pomaga ona zaplanować projekt i jego realizację, ale także jest przydatna na etapie wdrażania i ewaluacji.

Po przełożeniu projektu na formę matrycy możliwe jest sprawdzenie pionowej logiki (tożsamej z logiką interwencji) oraz logiki poziomej projektu (mierzenie efektów i zużytych zasobów przez weryfikowalne wskaźniki).

<sup>9</sup> PHARE (*Poland and Hungary Assistance for Reconstructing of their Economies*) – program przedakcesyjny, który wspierał przygotowanie nowych państw do członkostwa w Unii Europejskiej oraz wyrównanie różnic gospodarczych.

**Tabela 2. Matryca logiczna**

| Tytuł projektu               |                    |           | Okres realizacji   |                  |
|------------------------------|--------------------|-----------|--------------------|------------------|
|                              | Logika interwencji | Wskaźniki | Źródła weryfikacji | Założenia        |
| Cel ogólny (nadrzędny)       |                    |           |                    |                  |
| Cele projektu (bezpośrednie) |                    |           |                    |                  |
| Rezultaty                    |                    |           |                    |                  |
| Produkty                     |                    |           |                    |                  |
| Działania                    |                    | Środki:   | Koszty:            |                  |
|                              |                    |           |                    | Warunki wstępne: |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów programowych PHARE oraz Manual (2001).

**Tabela 3. Logika projektu**

| Tytuł projektu:<br>Szkolenia dla nauczycieli wiejskich szkół podstawowych w powiecie X |                                                                               |                                                                                                                    | Okres realizacji:<br>11 miesięcy, sierpień 2007 – maj 2008 |                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                        | Logika interwencji                                                            | Wskaźniki                                                                                                          | Źródła weryfikacji                                         | Założenia                                                                                                                                       |
| Cel ogólny (nadrzędny)                                                                 | wyrównanie szans edukacyjnych dzieci wiejskich w powiecie X                   | wyniki testów kompetencyjnych uczniów wiejskich szkół podstawowych (porównanie z wynikami uczniów szkół miejskich) | wyniki publikowane przez Kuratoria                         |                                                                                                                                                 |
| Cele projektu (bezpośrednie)                                                           | podniesienie jakości nauczania w wiejskich szkołach podstawowych w powiecie X | wyniki testów kompetencyjnych uczniów wiejskich szkół podstawowych (porównanie z rokiem poprzednim)                | wyniki publikowane przez Kuratoria                         | nauczyciele nie zmienią pracy, nie zmienią się wymagania wobec uczniów                                                                          |
| Rezultaty                                                                              | wzrost kompetencji nauczycieli                                                | wzrost poziomu kompetencji                                                                                         | badanie ankietowe przed szkoleniem i po szkoleniu          | przyswojenie wiedzy i umiejętności prezentowanych na szkoleniu                                                                                  |
| Produkty                                                                               | przeszkoleni nauczyciele                                                      | 200 przeszkolonych nauczycieli                                                                                     | lista obecności, lista wydanych certyfikatów               | pomyślny proces rekrutacji, obecność uczestników na szkoleniach                                                                                 |
| Działania                                                                              | realizacja 5 edycji szkolenia po dwie grupy w każdej edycji                   | Środki:<br>5 szkoleniowców<br>2 sale szkoleniowe<br>zasoby logistyczne, komunikacyjne i organizacyjne              | Koszty:<br>180 tys. zł                                     | wystarczający potencjał merytoryczny, organizacyjny i finansowy wnioskodawcy                                                                    |
|                                                                                        |                                                                               |                                                                                                                    |                                                            | Warunki wstępne:<br>zidentyfikowane potrzeby w zakresie podnoszenia kompetencji nauczycieli, zainteresowanie nauczycieli udziałem w szkoleniach |

Źródło: Opracowanie własne.

Poprawnie sporządzona matryca logiczna projektu powinna umożliwić beneficjentowi udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- czy logika interwencji jest poprawna i kompleksowa?
- czy wskaźniki są trafne, odpowiednie, dostępne, określone w czasie?

- czy wskaźniki są mierzalne – precyzyjność źródeł weryfikacji?
- czy warunki wstępne są realistyczne?
- czy założenia są realistyczne i kompletne?
- czy w założeniach przewidziano czynniki ryzyka?
- czy poziom ryzyka jest akceptowalny, czy projekt ma szansę powodzenia?
- czy analiza kosztów/korzyści dała pozytywny wynik?
- czy zgromadzone zostały wszystkie niezbędne informacje?

Posiadając taki zasób wiedzy o projekcie, beneficjent może dopiero rozpocząć przygotowanie wniosku aplikacyjnego.

## 6.4. Harmonogram

Dokładne zaplanowanie działań (nawet tych najmniejszych) przy uwzględnieniu obligatoryjnych terminów, czynników ryzyka, a także koniecznych zasobów, stanowi podstawę realizacji etapu wdrażania projektu.

Harmonogram prezentuje właśnie działania w projekcie, czas ich trwania, odpowiedzialność za ich realizację. Koncepcja harmonogramu (najczęściej tabeli z czynnościami i terminami) wydaje się prosta, jednak, aby przyniosła ona spodziewane efekty konieczna jest systematyczność w działaniu oraz sformalizowanie posiadanej przez nas wiedzy, np. w postaci dokumentu lub narzędzia informatycznego. Harmonogram jest zmorą wszystkich osób wdrażających projekty, pierwsze skojarzenie beneficjenta to harmonogram traktowany jako coś, co istnieje samo dla siebie, a na dodatek trzeba go ciągle aktualizować i poprawiać.

Wymaganiem od beneficjenta dokumentem jest tzw. harmonogram rzeczowo-finansowy, który ogranicza się do zaplanowania działań realizowanych w ramach części merytorycznej projektu, poprzez przypisanie im terminu oraz kosztów, które działania te generują. Ta forma harmonogramu ma znaczenie bardziej formalne niż funkcjonalne. Warto zastanowić się jednak czy harmonogramu rzeczowo-finansowego nie wzbogacić o informacje dotyczące źródeł finansowania poszczególnych działań w perspektywie czasowej. Taki zabieg pozwoli stworzyć narzędzie, które będzie wspomagało zarządzanie płynnością finansową w projekcie.

Od momentu podpisania umowy do zakończenia i rozliczenia projektu na beneficjencie spoczywa szereg obowiązków m.in. w zakresie sprawozdawczości, monitoringu, rozliczeń finansowych, promocji projektu, które dotyczą procesu zarządzania projektem. Każde z tych zagadnień wiąże się z terminami, których zobowiązani jesteśmy dotrzymywać. Prawidłowo sporządzony harmonogram wdrażania projektu powinien mieć formę kalendarza, w którym rozpisano z dokładnością do dnia wszystkie czynności, które musimy wykonać.

Harmonogram nie może być sztywną ramą, która krępuje nasze działania. Oczywiście możliwe są jego zmiany i możemy je wprowadzać, pamiętając jednak o tym, iż część terminów jest nieprzekraczalna. Często w momencie opóźnień w realizacji harmonogramu, powoli o nim zapominamy i przestajemy dotrzymywać jakichkolwiek terminów, co prowadzi do zupełnego chaosu we wdrażaniu projektu. Dlatego też planując działania musimy zachować odpowiednie marginesy czasowe, które pozwolą nam na wprowadzanie modyfikacji do naszego harmonogramu.

Elementem, który podnosi przejrzystość harmonogramu jest wyznaczenie tzw. kamieni milowych – czynności, których realizacja ma kluczowe znaczenie dla projektu i warunkuje podejmowanie kolejnych działań.

Najczęstsze błędy przy tworzeniu harmonogramów to:

- za krótkie czasy realizacji poszczególnych czynności, jak i całego projektu,
- brak marginesów czasowych,
- nakładanie się czynności przy ograniczonych zasobach.

Graficzna wizualizacja harmonogramów przynosi korzyści w postaci obrazowego przedstawienia zaawansowania projektu. Najpopularniejszą metodą są wykresy Gantta.

Zastosowanie znacznie większego poziomu szczegółowości w opisie czynności (np. w celu opracowania wniosku o środki można wyróżnić następujące czynności: zgromadzenie danych, weryfikacja danych, wypełnienie formularza sprawozdania, sprawdzenie formularza, uzyskanie podpisu szefa jednostki, przekazanie sprawozdania do instytucji wdrażającej itp.), a także zastosowanie dnia jako jednostki czasowej pozwoli na skonstruowanie bardzo szczegółowego planu działania. Taki harmonogram stanowi jedno z podstawowych narzędzi monitoringowych.

**Tabela 4. Fragment przykładowego harmonogramu projektu**

| Czynność                     | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | XI | XII |
|------------------------------|---|----|-----|----|---|----|-----|------|----|---|----|-----|
| Rekrutacja uczestników       |   |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |
| Kontraktacja szkoleniowców   |   |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |
| Realizacja szkoleń modułu A  |   |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |
| Wydanie certyfikatów         |   |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |
| Opracowanie sprawozdania     |   |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |
| Przestanie sprawozdania      |   |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |
| Opracowanie wniosku o środki |   |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |
| ...                          |   |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |
| ...                          |   |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |
| ...                          |   |    |     |    |   |    |     |      |    |   |    |     |

Źródło: Opracowanie własne.

## 6.5. Budżet

Sporządzenie budżetu jest szczególnie trudne w przypadku projektów społecznych, ponieważ budżet jest rodzajem podsumowania całego projektu, obrazuje on wszystkie działania, a przez prezentację kosztów personelu pokazuje wielokrotnie także planowany sposób zarządzania, co w sumie świadczy o jakości przygotowania projektu.

Z budżetem nierozdzielnie związane są takie elementy, jak: okres realizacji projektu, czyli okres wydatków, określenie rodzajów wydatków, określenie dostępnych źródeł finansowania oraz określenie polityki w zakresie utrzymania płynności finansowej. Każde działanie w projekcie generuje koszty, które winny być ujęte w budżecie. Jednak w projektach społecznych równie istotne są kategorie kosztów pośrednio związane z realizowanymi działaniami. Są to m.in.: koszty personelu (własnego i/lub zewnętrznego), koszty związane z organizacją działań, logistyką oraz koszty administracyjne (np. zakup sprzętu).

Budżet projektu musi mieć kompleksowy charakter, tzn. obejmować wszystkie możliwe koszty, jednak część kosztów może być niekwalifikowalna. Określenie kwalifikowalności jest ściśle unormowane w ramach danego programu. Zasadnicze wymogi kwalifikowalności wydatków to: wydatek musi być niezbędny do realizacji projektu, musi być udokumentowany, musi być poniesiony i zgodny z wymogami programu.

**Tabela 5. Przykładowy budżet projektu szkoleniowo doradczego**

| Kategoria wydatków kwalifikowalnych                                                                                                        | 2007   | 2008      | 2009   | Ogółem    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|--------|-----------|
| <b>Wydatki związane z personelem</b>                                                                                                       |        |           |        |           |
| lider projektu pełen etat – umowa o pracę<br>11000 brutto – miesięcznie x 17 m-cy                                                          | 22 000 | 132 000   | 33 000 | 187 000   |
| zastępca koordynatora/kierownika projektu<br>pełen etat – umowa o pracę 10000 brutto – miesięcznie x 17 m-cy                               | 20 000 | 120 000   | 30 000 | 170 000   |
| asystentka/sekretarka pełen etat – umowa o pracę<br>3000 brutto – miesięcznie x 17 m-cy                                                    | 6 000  | 36 000    | 9 000  | 51 000    |
| specjalista ds. monitorowania/sprawozdawczości/ewaluacji<br>umowa zlecenia – miesiąc 3000 zł brutto x 6 m-cy                               |        | 36 000    | 9 000  | 45 000    |
| specjalista ds. rekrutacji<br>umowa zlecenia – miesiąc 3000 zł brutto x 5 m-cy                                                             | 6 000  | 9 000     |        | 15 000    |
| specjalista ds. promocji<br>umowa zlecenia – miesiąc 3000 zł brutto x 8 m-cy                                                               | 6 000  | 12 000    | 6 000  | 24 000    |
| specjalista ds. rozliczeń finansowych pełen etat umowa o pracę<br>3000 zł brutto – miesięcznie x 17 m-cy                                   | 6 000  | 36 000    | 9 000  | 51 000    |
| specjalista ds. logistyki<br>umowa zlecenia – miesiąc 2500 zł brutto x 4 m-cy                                                              | 2 500  | 7 500     |        | 10 000    |
| specjalista ds. zamówień publicznych<br>umowa zlecenia – godzina 100 zł brutto x 50 godzin                                                 | 2 500  | 1 500     |        | 4 000     |
| wyjazdy trenerów (dojazd, wyżywienie, nocleg – 4 dni – 500 zł x 2 osoby x<br>16 szkoleń)                                                   |        | 16 000    |        | 16 000    |
| wyjazdy personelu (dojazd, wyżywienie – 1 dzień) – 150 zł x 350 wyjazdów<br>(monitoring, organizacja itp.)                                 | 3 000  | 45 000    | 4 500  | 52 500    |
| trenerzy-szkoleniowcy 1500 zł za dzień szkoleniowy x 2 trenerów x 4 dni<br>x 16 grup                                                       |        | 192 000   |        | 192 000   |
| sprzątanie biura umowa zlecenie<br>400 zł miesięcznie x 17 m-cy                                                                            | 800    | 4 800     | 1 200  | 6 800     |
| <b>Wydatki dotyczące beneficjentów ostatecznych</b>                                                                                        |        |           |        |           |
| koszt uczestnictwa beneficjentów ostatecznych w projekcie<br>480 beneficjentów x 4 dni x 100 zł                                            |        | 192 000   |        | 192 000   |
| inne koszty dotyczące beneficjentów ostatecznych (podać jakie)                                                                             |        |           |        | 0         |
| <b>Inne wydatki</b>                                                                                                                        |        |           |        |           |
| usługa szkoleniowo doradcza dla beneficjenta instytucjonalnego – zakup<br>usługi w postaci 300 ewaluacji zakończonych raportami x 12000 zł |        | 3 600 000 |        | 3 600 000 |
| biuro projektu umowa najmu – 2500 zł miesięcznie x 17 m-cy                                                                                 | 5 000  | 30 000    | 7 500  | 42 500    |
| sprzęt 2 laptopy, 3 zestawy PC, drukarka, ksero                                                                                            | 25 000 |           |        | 25 000    |
| wyposażenie – meble 6 biurek, 6 krzesłek                                                                                                   | 10 000 |           |        | 10 000    |
| promocja projektu usługi poligraficzne                                                                                                     | 10 000 | 20 000    | 10 000 | 40 000    |
| obsługa strony internetowej 300 zł x 17 m-cy                                                                                               | 600    | 3 600     | 900    | 5 100     |
| materiały szkoleniowe 15 zł x 480 osób                                                                                                     |        | 7 200     |        | 7 200     |
| audyt projektu strony internetowej – umowa o dzieło                                                                                        |        |           | 30 000 | 30 000    |
| wynajęcie sal szkoleniowych 16 spotkań x 1500 zł                                                                                           |        | 24 000    |        | 24 000    |
|                                                                                                                                            |        |           |        | 4 800 100 |

Źródło: Opracowanie własne.

## 6.6. Zespół zarządzający projektem

W aspekcie zarządzania, czy to projektem czy też organizacją, zawsze kluczową rolę odgrywa czynnik ludzki. Znaczenie tego elementu w przypadku projektów o społecznym charakterze jest jeszcze bardziej spotęgowane, ponieważ odbiorcą takiego przedsięwzięcia są beneficjenci ostateczni, a wraz z udziałem czynnika ludzkiego w projekcie wzrasta poziom ryzyka.

Częstym błędem beneficjentów jest scedowanie całej odpowiedzialności za zarządzanie projektem na jedną osobę, najczęściej kogoś kto przygotowywał wniosek. Jednoosobowa struktura zarządzania pomimo swojej skuteczności niesie wiele ryzyk, doświadczenie wskazuje, iż w dłuższej perspektywie jest nieefektywna. Projekty powinny być zarządzane przez lidera, ale posiadającego mocne zaplecze w postaci zespołu projektowego. Lider musi funkcjonować w ustalonej strukturze. On zarządza projektem jako całością, on bierze na siebie całkowitą odpowiedzialność za sukces projektu, dlatego jego rolą jest raczej podejmowanie strategicznych decyzji niż bezpośrednie prowadzenie projektu; stanowi on także punkt styku pomiędzy instytucją (kierownictwem instytucji), a zespołem projektowym.

Aby zapewnić powodzenie projektu beneficjent powinien zadbać o to, by lider posiadał odpowiednio wysokie kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie, a także cechy osobowe, które pozwolą mu zarządzać zespołem. Wszyscy członkowie zespołu powinni mieć określone zakresy obowiązków i odpowiedzialności. Aby taki system zarządzania projektem mógł działać, konieczne jest opracowanie reguł i procedur komunikowania się w zespole oraz przygotowanie rzeczy bardzo technicznej (jednak kluczowej w przypadku projektu UE), mianowicie zasad obiegu i archiwizowania dokumentów i korespondencji.

Wbrew pozorom zaprojektowanie zespołu zarządzającego powinno nastąpić na etapie tworzenia projektu, a nie dopiero po podpisaniu umowy dofinansowania. Czynniki te przekładają się na działania w projekcie, a przede wszystkim na budżet. Wielokrotnie beneficjenci nie przewidują, że, np. obsługa finansowo-księgowa projektu jest tak pracochłonna, iż wymaga odrębnego etatu, co skutkuje problemami z zapewnieniem środków na opłacenie tego etatu (gdyż nie umieszczono go w budżecie).

Przykładowo, w ramach projektu związanego ze szkoleniami dla nauczycieli, beneficjent może zaprojektować następujący zespół projektowy:

- lider projektu – 1 osoba,
- specjalista ds. rekrutacji i organizacji szkoleń – 1 osoba,
- specjalista ds. monitoringu i wniosków o płatność – 1 osoba,
- obsługa administracyjno-logistyczna – 1 osoba.

Ta grupa będzie stanowiła zespół projektowy, jednak konieczny jest także tzw. personel merytoryczny, np.:

- trener – szkoleniowiec – 5 osób,
- metodyk – 1 osoba,
- ekspert przygotowujący materiały szkoleniowe – 1 osoba.

Lider projektu odpowiada zatem za cały projekt, zarówno w warstwie merytorycznej, jak i warstwie zarządczo-wdrożeniowej.

## 6.7. Listy sprawdzające

Listy sprawdzające, kontrolne, karty weryfikacji – to narzędzie kojarzone zwykle z kontrolami i audytami, jednakże ich zastosowanie do zarządzania projektem może być bardzo rozległe. Lista kontrolna to zestaw pytań, na które możliwa jest jedynie odpowiedź tak lub nie. Uzyskanie odpowiedzi na wszystkie pytania pozwala na dokonanie oceny danej sytuacji, w jednoznaczny sposób.

Podczas realizacji projektów współfinansowanych w ramach programów pomocowych beneficjent i dokumenty, które opracowuje wielokrotnie poddawane są procesom weryfikacji. W procesie aplikowania o środki stykamy się z listami oceny formalnej, technicznej i merytorycznej projektu, następnie pojawiają się listy sprawdzające do wniosków o płatność,

sprawozdań itp. Zgodnie z polityką transparentności Unii Europejskiej, listy te są dostępne dla beneficjentów (zamieszczone w ogólnodostępnych podręcznikach lub na stronach internetowych instytucji zaangażowanych we wdrażanie programów). Oznacza to, że beneficjent może sam dokonać weryfikacji wykorzystując listę kontrolną i na pewno powinien to zrobić, aby zminimalizować ryzyko popełnienia błędów. Rozwiązanie to przekłada się na wyższą jakość opracowywanych dokumentów, a poza tym dzięki precyzyjnym kryteriom oceny znacznie skraca proces weryfikacji. Warto także opracowywać własne (wewnętrzne) listy sprawdzające stosowane do kontroli dokumentów, ale także realizacji niektórych procesów.

Specyfika wdrażania projektu jest bardzo różna w zależności od beneficjenta, projektu oraz warunków zewnętrznych. W organizacjach występują różne uwarunkowania w zakresie obiegu dokumentów, podejmowania decyzji, zarządzania finansami itp. Dlatego też, aby stworzyć przydatną listę kontrolną, która ułatwi nam pracę musi ona oprócz wymogów wynikających z danego programu uwzględniać także specyfikę i procedury obowiązujące w naszej instytucji. Opracowanie listy, która będzie przydatna na pewno wymaga doświadczenia i wielu kolejnych modyfikacji, ale działanie to organizuje i upraszcza pracę.

Aby lista sprawdzająca była poprawna formalnie, oprócz zestawu pytań powinna zawierać także datę dokonania weryfikacji oraz imię, nazwisko i podpis osoby, która tej weryfikacji dokonywała.

**Tabela 6. Przykładowa lista kontrolna do sprawozdania okresowego z realizacji projektu**

| Lp.               | Pytanie                                                                                             | Tak/Nie/Nie dotyczy | Uwagi |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| 1                 | Czy sprawozdanie sporządzono na aktualnym formularzu?                                               |                     |       |
| 2                 | Czy sprawozdanie wypełniono zgodnie z instrukcją?                                                   |                     |       |
| 3                 | Czy wypełnione zostały wszystkie wymagane pola w sprawozdaniu?                                      |                     |       |
| 4                 | Czy dołączono załącznik finansowy?                                                                  |                     |       |
| 5                 | Czy wszystkie kartki sprawozdania są parafowane przez osobę upoważnioną do podpisania sprawozdania? |                     |       |
| 6                 | Czy dołączono sprawozdanie i stosowne załączniki w wersji elektronicznej?                           |                     |       |
| 7                 | Czy wersja elektroniczna sprawozdania i załączników jest identyczna z papierową?                    |                     |       |
| 8                 | Czy widnieją czytelne imiona i nazwiska osób podpisanych na sprawozdaniu i załącznikach?            |                     |       |
| 9                 | Czy ogólne dane dotyczące projektu są zgodne z zapisami umowy?                                      |                     |       |
| 10                | Czy ..... ?<br>/szczegółowe pytania dotyczące treści sprawozdania/                                  |                     |       |
| 11                | Czy sprawozdanie jest spójne ze sprawozdaniem za poprzedni okres?                                   |                     |       |
| 12                | Czy sprawozdanie jest spójne z wnioskiem o płatność?                                                |                     |       |
| 13                | Czy sprawozdanie było weryfikowane przez lidera projektu?                                           |                     |       |
| 14                | Czy na sprawozdaniu znajdują się podpisy osoby uprawnionej do reprezentowania beneficjenta?         |                     |       |
| 15                | Czy po wysyłce sprawozdania otrzymano „zwrotkę”?                                                    |                     |       |
| 16                | Czy ewentualne uzupełnienia zostały przesłane w wymaganym terminie?                                 |                     |       |
| 17                | Czy kopia sprawozdania została zarchiwizowana w odpowiednim segregatorze?                           |                     |       |
| ....              | Czy ..... ?                                                                                         |                     |       |
| Data sporządzenia |                                                                                                     |                     |       |
| Sporządzone przez |                                                                                                     |                     |       |
| Podpis            |                                                                                                     |                     |       |

Źródło: Opracowanie własne.

## 7. Procesy wspierające zarządzanie projektem

W zarządzaniu projektem możemy wyróżnić trzy podstawowe procesy wspomagające: monitoring, ewaluację i audyt.

Monitoring to proces o charakterze ciągłym, polegający na systematycznym zbieraniu i analizowaniu informacji w zakresie danego projektu, poprzez porównywanie ich z wyznaczonymi celami oraz przyjętymi założeniami. Dane monitorin-  
gowe powinny obejmować zakres rzeczowy oraz finansowy danego projektu i charakteryzować go ilościowo, jak i jakości-  
ciowo. Innymi słowy, powinny dostarczyć odpowiedzi na następujące pytania: ile zostało zrobione na dany moment?, jaki  
jest stopień zadowolenia odbiorcy pomocy?, czy działania są skuteczne? oraz jaki jest stopień realizacji budżetu?

Ewaluacja to proces polegający na określeniu wartości (jakości) projektu w oparciu o wcześniej zdefiniowane kryteria,  
przy zastosowaniu konkretnej metodologii (w zależności od potrzeb oraz rodzaju projektu).



**Rysunek 8. Zarządzanie projektem – powiązania z procesami wspomagającymi**

Źródło: Opracowanie własne.

Audyt to ogół działań, poprzez które uzyskuje się niezależną ocenę funkcjonowania instytucji lub przedsięwzięcia pod  
względem legalności, gospodarności, celowości, rzetelności. Ocena dokonywana jest w oparciu o standardy i uprzednio  
zdefiniowane kryteria. Audyt jest zazwyczaj przeprowadzany przez odrębną niezależną komórkę.

### 7.1. Monitoring

Podstawowe cechy monitoringu (Manual 2001) to:

- systematyczne działanie w ramach zarządzania,
- porównywanie osiąganego postępu do planu, w celu wskazania na konieczne działania naprawcze,
- proces występujący na wszystkich poziomach zarządzania,
- proces wykorzystujący zarówno formalne raportowanie, jak i komunikaty nieformalne,
- proces skupiający się na zasobach, działaniach i wynikach.

Stworzenie sprawnego systemu monitoringu ma kluczowe znaczenie w projekcie społecznym: duża liczba działań,  
rozbudowany budżet, udział różnych partnerów i osób, elementy te wymagają monitoringu. Z jednej strony na benefi-  
cjencie spoczywa obowiązek monitorowania realizacji projektu i sprawozdawczości (przekazywanie raportów do instytucji  
wdrażającej zwykle w cyklu kwartalnym lub półrocznym), natomiast z drugiej strony beneficjent na własne potrzeby po-  
winien zapewnić tzw. monitoring wewnętrzny. Celem tego monitoringu będzie zasilanie danymi sprawozdań, ale także  
szeroko rozumiane wsparcie procesu zarządzania.

System taki może opierać się jedynie na niesformalizowanych kanałach przepływu informacji, co wielokrotnie przy  
sprawnym liderze i zespole zarządzającym jest wystarczające. Jednak w rozbudowanych projektach konieczne jest podej-  
ście bardziej formalne. Zatem musi powstać struktura organizacyjna w ramach zespołu projektowego (zasoby ludzkie)  
z wyznaczonymi zadaniami i zakresami odpowiedzialności oraz muszą być uruchomione metody i narzędzia zbierania  
danych oraz ich agregowania i wykorzystywania.

Beneficjenci wielokrotnie nie zdają sobie sprawy, iż pierwszym narzędziem monitoringowym (nazywanym raportem zero) jest wniosek aplikacyjny. To w nim beneficjent określa cele, wskaźniki, ich wartości bazowe i docelowe, a także informuje o samej technice monitorowania swoich działań oraz monitorowania rezultatów. Sprawozdania (drugie narzędzie raportowania) – to ustandaryzowane formularze, które zawierają informację o postępie rzeczowym, finansowym, czynnikach zakłócających realizację projektu i innych elementach istotnych dla całościowego obrazu projektu.

Wskaźniki to nieodłączna część każdego systemu monitoringu. Są one narzędziem, które pozwala na liczbowe przedstawienie zrealizowanych działań oraz ich efektów w aspektach rzeczowych, finansowych, a także jakościowych. Aby wskaźniki były użyteczne w procesie monitorowania projektu muszą być:

- trafne – dostosowane do charakteru projektu oraz oczekiwanych efektów,
- mierzalne – wyrażone w wartościach liczbowych, procentowych lub binarnie,
- wiarygodne – niezależne, reprezentatywne i możliwe do łatwej weryfikacji,
- dostępne – łatwe do uzyskania.

Analiza wskaźnikowa pociąga za sobą szereg ryzyk, z istnienia których należy sobie zdawać sprawę przy projektowaniu, obliczaniu wskaźników, ich agregowaniu, a przede wszystkim przy ich analizie i interpretacji. Kluczowe z nich to:

1. Trudności w zakresie agregowania wskaźników (brak możliwości sumowania, np. wskaźników fizycznych).
2. Problemy w wyodrębnieniu bezpośredniego związku pomiędzy poziomem zrealizowanych produktów a wygenerowanymi rezultatami oraz – w szerszej skali i dłuższym czasie – oddziaływaniem.
3. Trudności metodologiczne i techniczne w zakresie mierzenia wskaźników, w szczególności brak informacji koniecznych do obliczeń.
4. Za duży nacisk na wskaźniki finansowe (najprostsze do zgromadzenia), zbyt mało wskaźników o charakterze merytorycznym i tych charakteryzujących jakość zarządzania.
5. Brak możliwości analiz benchmarkingowych – trudności w znalezieniu projektów, które mogą posłużyć jako porównanie.
6. Skupienie się na efektywności projektu, brak wskaźników oceniających trafność (czy cele projektu zostały dobrze zdefiniowane).

## 7.2. Ewaluacja

Podstawowe cechy ewaluacji (Manual 2001) to:

- ocena sukcesu projektu,
- proces, w ramach którego dokonywane są oceny: odpowiedniości, skuteczności, efektywności, wpływu i trwałości projektu w stosunku do jego określonych celów,
- proces sprawdzający spójność planowania w ramach projektu,
- proces sprawdzający wpływ istotnych założeń,
- proces oparty na zasadach: bezstronności, niezależności oraz wiarygodności.

Ewaluacja stanowi ostatni etap w konstrukcji projektu, zgodnie z PCM i powinna ona dostarczyć odpowiedzi - czy projekt odegrał taką rolę, jakiej oczekiwali jego twórcy, czy spełnił on oczekiwania beneficjentów ostatecznych, czy końcowe rezultaty przyczyniły się do osiągnięcia zakładanych celów i umożliwiły rozwiązanie wskazanego w diagnozie problemu?

Przeprowadzenie ewaluacji projektu przez samego beneficjenta jest szczególnie trudne, gdyż proces ten ze swojej natury ma zewnętrzny charakter. Jednak wykorzystanie poniższych kroków pozwoli to działanie usystematyzować.

1. Strukturyzacja – cele ewaluacji, grupa osób/instytucji zaangażowanych, przedmiot ewaluacji, metody i kryteria.
2. Obserwacja – dane z systemu monitoringu, przeprowadzenie badań, ankiety, wywiady.
3. Analiza – analizy danych, porównania, algorytmy oceny, szacunki w zakresie niemierzalnych efektów projektu.
4. Ocenianie – ocena faktyczna efektów i zastosowanych rozwiązań wdrożeniowych, wnioski i rekomendacje.
5. Modyfikacje, dobre praktyki – wprowadzenie zmian w zakresie zarządzania projektem, gromadzenie doświadczeń.

Przedmiot ewaluacji nie powinien być ograniczony jedynie do sfery merytorycznej projektu (realizacja celów, analiza trafności zaplanowanych działań i ich realizacji, osiągnięte efekty i wpływ projektu na beneficjentów ostatecznych, charakterystyka beneficjentów ostatecznych), ale warto by objęła także aspekt organizacyjno-logistyczny (kwestie instytucjonalne, techniczne, finansowe, zarządcze, dokumentacyjne i informatyczne, koordynacja informacji i działań). Przy takim podejściu budowany jest potencjał administracyjny jednostki, konieczny do realizacji kolejnych przedsięwzięć.

Klasyczne kryteria ewaluacji analizowane w odniesieniu do projektów to:

- skuteczność – czy cele wyznaczone w projekcie zostały osiągnięte, poprzez porównanie rzeczywistych efektów projektu na poziomie produktu, rezultatu oraz oddziaływania z wielkościami zaplanowanymi we wniosku,
- efektywność (wydajność) – kryterium to porównuje zasoby zaangażowane przy realizacji programu (finansowe, administracyjne, ludzkie itp.) z rzeczywistymi osiągnięciami programu na poziomie produktu, rezultatu lub oddziaływania,
- trafność – czy cele, które wyznaczaliśmy odpowiadają potrzebom (rozwiązują problemy) w danym zakresie,
- użyteczność – czy to, co osiągnęliśmy dzięki realizacji projektu jest zgodne z potrzebami ostatecznych odbiorców pomocy,
- trwałość – czy efekty (pozytywne), które osiągnęliśmy dzięki realizacji naszego projektu są trwałe w ujęciu długookresowym (pamiętajmy, że każdy projekt z definicji powinien prowadzić do stałych pozytywnych zmian),
- innowacyjność – czy występuje „nowa jakość” rozwiązań zastosowanych w projekcie w kontekście istniejących już metod w danych obszarach tematycznych.

Kryteria ewaluacji są stosowane w różnych obszarach. Najprostszą metodą badania jest sformułowanie pytań ewaluacyjnych, które mogą m.in. poruszać następujące kwestie:

1. Obszar: strategia projektu – analiza potrzeb, diagnoza problemu, cele, rezultaty:
  - Czy trafnie dokonana została diagnoza problemu?
  - Czy przyjęte rozwiązania przyczyniają się jego eliminacji?
  - Czy wykonana analiza jest nadal aktualna?
  - Czy pojawiły się sytuacje wymagające wprowadzenia zmian?
  - Czy możliwa jest realizacja wyznaczonej strategii projektu?
  - Czy strategia/plan są realistyczne?
  - Czy konieczne jest wprowadzanie zmian?
2. Obszar: logistyka projektu – wdrażanie, zarządzanie zespołem projektowym:
  - Czy istnieją bariery, problemy utrudniające realizację działań?
  - Jakie są powody występowania ewentualnych problemów?
  - Jakie są opinie dotychczasowych uczestników projektu?
  - Jak pracuje zespół projektowy?
  - Czy jest jasny podział ról i odpowiedzialności?
  - Czy istnieją trudności w zarządzaniu zespołem?
  - Czy utrzymywana jest motywacja i zaangażowanie w realizację projektu?
  - Jakie doświadczenia zgromadzono dotychczas?
3. Obszar: budżet projektu – zarządzanie finansami:
  - Czy zaplanowany budżet to problem w projekcie?
  - Czy założony poziom wydatków pozwala na realizację poszczególnych zadań?
  - Czy środki wykorzystywane są w racjonalny sposób?

## 7.3. Audytowe podejście do projektu

Zasady funduszy strukturalnych w okresie programowania 2000-2006 przykładały olbrzymią wagę do zagadnień kontroli i audytu, nacisk ten został jeszcze wzmożony w obecnej perspektywie finansowej 2007-2013. System wdrażania środków pomocowych oparty jest na zaufaniu pomiędzy poszczególnymi jednostkami zaangażowanymi w wydatkowanie środków, jednakże zaufanie to „wspierane” jest rozbudowanym systemem kontroli i audytu.

Audyt (w myśl najprostszej definicji związanej z zarządzaniem projektami) to działania, poprzez które uzyskuje się niezależną ocenę funkcjonowania danej instytucji (organizacji) lub przedsięwzięcia. Ocena ta, powinna opierać się na zdefiniowanych kryteriach: jest to podejście kompleksowe, które pozwala spojrzeć na realizowane procesy „z góry”, dlatego też myślenie o projekcie w ten sposób pozwoli na stworzenie metody skutecznego zarządzania. Audyt projektu to zatem działania polegające na uzyskaniu wystarczających dowodów na to, że realizacja projektu przebiega zgodnie z umową i wnioskiem o dofinansowanie projektu. W aspekcie środków pomocowych, audyt to podobnie jak PCM narzędzie, które

stanowi swego rodzaju zabezpieczenie, wymagane przez instytucję przekazującą wsparcie. Uzyskanie pozytywnego wyniku audytu stanowi rodzaj gwarancji poprawnego wydatkowania przyznanych środków.

Zadania związane z audytem to kolejne obowiązki nałożone na beneficjenta. Zasadne jest jednak podejście do audytu nie jako uciążliwych wymagań, ale jako sposobu myślenia o projekcie i metodach jego wdrażania. Beneficjent powinien od początku pracy z projektem działać w przeświadczeniu, iż zostanie poddany wnikliwemu audytowi, dzięki temu projekt będzie realizowany zgodnie z metodologią (m.in. przy wykorzystaniu opisanych wcześniej narzędzi).

Wcześniejsze przygotowanie się do audytu/kontroli ma także aspekt psychologiczny. Beneficjent (w rozumieniu osób odpowiedzialnych za projekt) będzie dużo spokojniejszy mając narzędzia do zarządzania i pewność, iż w każdym momencie projekt jest gotowy do kontroli/audytu. Audytowe podejście do projektu jest swego rodzaju kropką nad „i” zamykającą koncepcję „myślenia projektowego”.

Aby wdrożyć w życie proponowane rozwiązanie, konieczne jest na etapie przygotowywania projektu szczegółowe zaplanowanie działań i opracowanie procedur, według których działania będą zrealizowane. Innymi słowy beneficjent powinien wyłącznie na swoje potrzeby stworzyć dokument będący podręcznikiem wdrażania projektu. Podręcznik powinien objąć zarówno obszary, jak i procesy, których dotyczyć może audyt, dokumenty z nimi związane, ścieżki audytu oraz analizę ryzyk oddziałujących na projekt.

Podstawowe obszary audytu pokrywają cały zakres aktywności związanych z wdrażaniem projektu i są to:

- kadry – kompetencje zawodowe, personalne, stanowiska wrażliwe, szkolenia,
- sprzęt – zaplecze techniczne i infrastrukturalne,
- dokumentacja projektu – podręczniki, procedury, wytyczne,
- dokumentacja finansowa,
- sprawozdawczość i monitoring,
- ewaluacja, dotychczasowe kontrole i audyty,
- przepływ informacji.

Obszary te, przekładają się na konkretne procesy, które są poddawane badaniom audytowym:

- stopień realizacji projektu – produkty, rezultaty, cele,
- sposób realizacji projektu – zgodność z wnioskiem o dofinansowanie, zgodność z umową dofinansowania, zgodność z dokumentami programowymi,
- kompletność dokumentacji projektu,
- poprawność i transparentność wyboru realizatorów robót/usług, dostawców (postępowania przetargowe), beneficjentów ostatecznych,
- fizyczna realizacja robót, zakupów, usług (w terenie),
- wysokość wynagrodzenia realizatorów robót/usług, dostawców w stosunku do cen rynkowych,
- wnioskowanie o płatności,
- sprawozdawczość – zgodność zapisów sprawozdań ze stanem rzeczywistym,
- realizacja obowiązków z zakresu informacji i promocji.

Elementem łączącym obszary z procesami jest niewątpliwie dokumentacja, która stanowi podstawowy materiał do wszelkich badań audytowych. Należy tu wymienić takie dokumenty, jak:

- regulaminy organizacyjne, dokumenty w zakresie polityki kadrowej i szkoleniowej,
- instrukcje obiegu dokumentów księgowych/przepływów finansowych,
- instrukcje kancelaryjne, zasady archiwizacji,
- procedury przetargowe i procedury kontroli,
- procedury związane z informatyzacją,
- opisy systemów zarządzania i kontroli,
- inne dokumenty związane z zarządzaniem i funkcjonowaniem jednostki (organizacji).

Ścieżka audytu (w przypadku programów i projektów) to sposób dokumentowania procesu zarządzania projektem, który zakłada bardzo wyraźny podział obowiązków i odpowiedzialności. Aby ścieżka audytu w pełni spełniała swoje zadanie, powinna obejmować następujące elementy:

- przepływy finansowe,
- przepływy informacji,
- przepływy dokumentów,
- zasady kontroli.

Powinna również precyzować: czynności, sposób ich realizacji, podmioty (osoby), czas realizacji.

Od strony technicznej ścieżka audytu polega na dokumentowaniu wszystkich procesów, które realizujemy w związku z wdrażaniem projektu. Podręcznik wdrażania projektu będzie także spełniał rolę ścieżki audytu w projekcie, czyli takiego zapisu procedur, który pozwala prześledzić cały proces decyzyjny.

## Analiza ryzyk

Nieodłącznym elementem podejścia audytowego jest analiza ryzyka rozumiana jako zdiagnozowanie czynników, które mogą mieć negatywny wpływ na realizację projektu oraz ich hierarchizacja. Zdefiniowanie potencjalnych ryzyk zwykle odbywa się w oparciu o wiedzę a w szczególności doświadczenie osób zaangażowanych w projekt.

Analiza taka dostarcza informacji, które czynniki można zignorować (tzw. dopuszczalny poziom ryzyka), które można wyeliminować, a którymi należy zarządzać, tzn. minimalizować ich negatywne skutki. Dla danego projektu analiza taka musi mieć indywidualny charakter, jednak można wyróżnić pewną grupę czynników ryzyka o charakterze ogólnym. Są to m.in.:

- zbyt wiele poziomów w strukturze zarządzania projektem,
- doświadczenie beneficjenta we wdrażaniu projektów,
- kwalifikacje pracowników (wiedza, doświadczenie, umiejętności),
- rotacja kadry (odpływ doświadczonych pracowników),
- potencjał finansowy i płynność finansowa beneficjenta,
- istnienie wewnętrznych systemów zarządzania i kontroli u beneficjenta,
- zmiany w uwarunkowaniach zewnętrznych (prawnych, rynkowych, społecznych),
- zmiany organizacyjne u beneficjenta,
- zaplecze sprzętowe (wyposażenie, sprzęt komputerowy),
- kultura organizacji,
- udział podmiotów zewnętrznych w realizacji projektu (np. podwykonawcy),
- wyniki dotychczasowych audytów, kontroli.

Czynniki te (oraz czynniki charakterystyczne dla konkretnego przedsięwzięcia) mogą w różny sposób wpływać na realizację projektu. Osoby zarządzające projektem muszą mieć jednak świadomość istnienia tych czynników tak, aby przewidzieć ich wystąpienie oraz zaprogramować sposoby zapobiegania ich negatywnemu oddziaływaniu.

Analiza ryzyk to podstawowe narzędzie w zakresie audytu, pozwala ono wyłonić obszary, które ze swojej natury cechują się wyższym poziomem zagrożenia sprawnej realizacji projektu. Narzędzie to w rękach beneficjenta, może przynieść znaczące korzyści, odpowiednio użyte wskaże te miejsca gdzie konieczna jest szczególna uwaga.

## Pytania audytowe

Beneficjent, który funkcjonuje w oparciu o przedstawione audytowe podejście do projektu powinien wylistować pytania, których może się spodziewać podczas audytu/kontroli. Pytania te powinny zostać opracowane już w momencie tworzenia projektu, a na pewno są nieodzowne na etapie jego wdrażania. Beneficjent, który zdaje sobie sprawę ze wszystkich aspektów objętych tymi pytaniami zapewnia sobie zintegrowane podejście do projektu, które pozwoli mu na dopilnowanie najważniejszych elementów w procesie zarządzania.

Specyfika pytań będzie różna w zależności od projektu, beneficjenta, otoczenia. Jednakże kluczowe kwestie pozostają niezmiennie i stanowią schemat, według którego postępują każdy audytor/kontroler. Pytania audytowe mogą dotyczyć różnych obszarów. Przykładowe pytania to:

- Czy jest odpowiednia ilość i jakość (kwalifikacje) zasobów ludzkich potrzebnych do realizacji projektu?
- Czy istnieje polityka kadrowa – plany zatrudniania, plany szkoleń, systemy motywacji itp.?
- Czy każde stanowisko posiada aktualny zakres czynności (opis) i czy dla każdego ze stanowisk określono wymagany minimalny poziom kompetencji?
- Czy zapewniono odpowiednią ilość, jakość sprzętu/wyposażenia?
- Czy wszystkie działania są właściwie udokumentowane i opracowano dla nich procedury?
- Czy wszyscy pracownicy znają aktualne procedury postępowania?
- Czy koszty zrealizowanych działań mają swoje uzasadnienie w przedstawionych dokumentach finansowych?
- Czy wydatki zostały poniesione zgodnie z zasadami programu?
- Czy środki były przekazywane na rachunki wymienione w umowie z wykonawcą?
- Czy dokonane wydatki są zgodne z zapisami na poszczególnych rachunkach?
- Czy dokumenty księgowe sporządzono w sposób właściwy, czy księgowanie wydatków zostało dokonane zgodnie ze standardami księgowości i przepisami prawa?
- Czy dokumentacja jest rzetelna i uporządkowana, czy dokumenty zostały prawidłowo zarchiwizowane?

- Czy sprawozdawczość jest zgodna z dokumentacją projektu oraz ewidencją finansowo-księgową?
- Czy informacje z systemu monitoringu są zgodne ze stanem rzeczywistym?
- Czy plan rzeczowy i finansowy projektu są spójne?
- Czy beneficjent w sposób prawidłowy dokonał odbioru i weryfikacji wykonanych robót, usług, zakupionych towarów?
- Czy narzędzia informatyczne stosowane w zarządzaniu projektem są poprawne i zapewniają bezpieczeństwo?
- Czy stosowane dokumenty, np. wnioski o płatność są aktualne i zgodne z programem?
- Czy dotrzymano terminów przekazywania dokumentów?
- Czy dokumenty zostały podpisane przez upoważnione osoby?
- Czy zostały wykonane wszystkie niezbędne kontrole w zakresie weryfikacji dokumentów pod względem merytorycznym i formalno-rachunkowym?
- Czy weryfikacja wydatków została dokonana przez upoważnione osoby?

Wymienione pytania stanowią jedynie próbkę obszaru zainteresowania audytorów. Pamiętajmy, iż przede wszystkim winien to być jednak obszar zainteresowania beneficjenta, bo to on odpowiada w pełni za poprawną realizację projektu. Pytania te obrazują także sposób myślenia w zakresie weryfikacji działań beneficjenta przez zewnętrzne instytucje kontrolne, dlatego też ten sposób myślenia powinien stać się naturalny dla beneficjenta.

## 8. Zasady pisania wniosków

Kilkuletnie doświadczenia we wdrażaniu środków pomocowych zaowocowały zbiorem wskazówek dla osób przygotowujących projekty. W związku z faktem, iż beneficjenci za najtrudniejszy uważają etap aplikacyjny (niestuszenie), większość z tych wskazówek dotyczy „pisania wniosków”, a nie zarządzania projektami w rozumieniu kompleksowym. Jednak o ich wartości stanowi fakt, iż wynikają z praktycznych doświadczeń. Zasady te stanowią swego rodzaju proces ewaluacji, dzięki któremu zdobyte doświadczenia budują know-how kolejnych beneficjentów, podnosząc tym samym jakość całego procesu.

Wypełnienie wniosku o dofinansowanie to ostatni krok i pochodna działań z zakresu przygotowania projektu. Wniosek nazywany jest fotografią projektu, wnioskodawca musi zadbać o to, aby była to dobrze zrobiona fotografia. Co prawda fotografię poddaje się retuszowi, ale w przypadku projektu wszystkie „retuszowane” niedociągnięcia wychodzą na etapie wdrażania i często niweczą nasz projekt.

Zasada 1: Rutyna twój wróg – sztampowe i powtarzalne projekty nie mają szans powodzenia, w większości programów popyt na środki finansowe znacznie przewyższa podaż, co oznacza dużą konkurencję między projektami. Jedynie projekt odróżniający się od pozostałych ma szansę powodzenia.

Zasada 2: Poznaj partnera – instytucja udzielająca wsparcia, realizuje konkretny program, tym samym dąży do osiągnięcia swoich celów. Beneficjent musi dokładnie wiedzieć, jakie cele powinien osiągnąć poprzez realizację swojego projektu oraz jakie wymagania zostaną przed nim postawione.

Zasada 3: Zrozum partnera – konieczna jest szczegółowa analiza wszelkich dokumentów i informacji, które precyzują wymagania instytucji udzielającej wsparcia. Wielokrotnie konieczna jest znacznie szersza wiedza (np. polityka spójności UE, zasady funduszy strukturalnych itp.), aby w pełni zrozumieć i potrafić wpisać się w wymagania.

Zasada 4: Kreatywność – projekt musi mieć unikalny charakter (zgodnie z definicją projektu), ale aspekt merytoryczny to nie jedyny obszar kreatywności. Równie ważne są kwestie organizacyjne, zarządcze, wdrożeniowe, logistyczne – one również wymagają kreatywnego podejścia.

Zasada 5: Zrozumiałość – zazwyczaj beneficjent jest doskonale zorientowany w specyfice dziedziny, w której funkcjonuje i której dotyczy projekt, opisując projekt musi zawrzeć we wniosku wystarczającą ilość informacji, aby w procesie weryfikacji jego przesłanki były zrozumiałe.

Zasada 6: Obiektywizm – beneficjent musi zdawać sobie sprawę, iż przekazywane przez niego informacje porównywane są z danymi od innych wnioskodawców oraz z ogólnie dostępnymi danymi. Obiektywne przedstawienie stanu rzeczywistego jest bardziej przekonujące niż zmyślone dane, które uzasadniają projekt.

Zasada 7: Wiarygodność – dane zamieszczane w dokumentach muszą być wiarygodne, zwłaszcza w zakresie opisu potrzeb, szacunku kosztów itp. Dane te są łatwo weryfikowalne, poza tym świadczą one o jakości przygotowanego projektu.

Zasada 8: Przestrzegaj reguł – beneficjent starając się o dotację godzi się na przestrzeganie reguł, które wyznacza dany program i instytucje udzielające wsparcia. Reguły te mogą być w opinii beneficjenta niestusne jednak musi ich bezwzględnie przestrzegać w przeciwnym razie zostanie pozbawiony możliwości wsparcia.

Zasada 9: Budżet to podstawa – wniosek o dotację to narzędzie pozyskania pieniędzy, beneficjent nie może o tym zapominać. Budżet projektu wymaga szczególnej uwagi i analizy zarówno po stronie wydatków, jak i po stronie źródeł finansowania. Zwłaszcza w przypadku projektów społecznych sporządzenie poprawnego budżetu jest szczególnie trudne, a jednocześnie bardzo wiele mówi o przygotowaniu beneficjenta do wdrażania projektu.

Zasada 10: Jakość na pierwszym miejscu – cokolwiek robimy powinno to być przygotowane w najwyższej jakości. Niedbale przygotowane dokumenty i niespójne informacje są przyczyną odrzucania dobrych projektów.

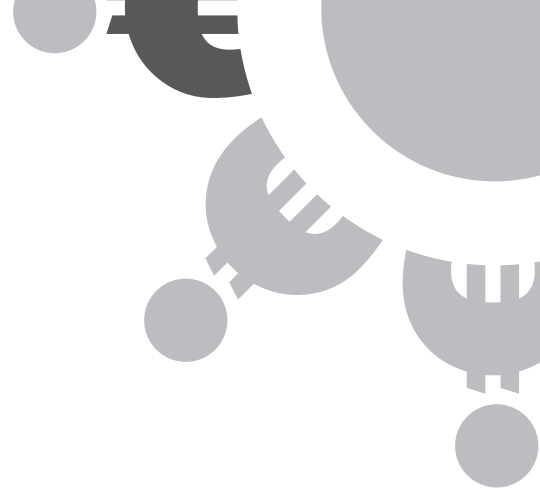
## Podsumowanie

Zaproponowany w niniejszym opracowaniu sposób myślenia o projekcie, jego przygotowaniu, wdrożeniu oraz narzędzia, które mają ten proces wspierać nie są panaceum na wszystkie problemy wnioskodawców i beneficjentów. Instrumenty te jedynie wspomagają proces zarządzania, w którym kluczową rolę odgrywa na szczęście człowiek, czyli inicjatywa, doświadczenie i zdrowy rozsądek.

Pozytywną cechą wspomnianych narzędzi jest duży nacisk na logikę (widoczny nawet w ich nazwach, m.in.: logika interwencji, macierz logiczna projektu), co czyni je zrozumiałymi i łatwo przyswajalnymi. Metody te wymagają czasu, aby je wdrożyć, nauczyć się korzystać z ich możliwości, a przede wszystkim praktyki, która jest niezbędna, aby stosować je skutecznie. Warto jednak ponieść te koszty, ponieważ oszczędzą nam one późniejszych problemów w pracy z projektem.

## Literatura

- Manual – Project Cycle Management*, European Commission, EuropeAid Co-operation Office, General Affairs, Evaluation, March 2001
- Program Operacyjny Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL 2004-2006 – dokumenty programowe, wytyczne dla wnioskodawców, dokumentacja aplikacyjna
- Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006 – dokumenty programowe, wytyczne dla wnioskodawców, dokumentacja aplikacyjna
- Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw 2004-2006 – dokumenty programowe, wytyczne dla wnioskodawców, dokumentacja aplikacyjna
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003
- Wytyczne Unii Europejskiej w zakresie zarządzania projektami, monitoringu, ewaluacji, w ramach okresu programowania 2004-2006 oraz okresu programowania 2007-2013



**Jolanta Perek-Białas**  
Uniwersytet Jagielloński

**Barbara Worek**  
Uniwersytet Jagielloński

# **Ewaluacja interwencji społecznych**



*Ewaluatorzy są często pytani przez decydentów „dlaczego mam traktować ewaluację poważnie i poświęcić czas i środki na jej poprawne przeprowadzenie”. Odpowiadając na to pytanie możemy wskazać, że doświadczenie dowodzi, iż dobrze zaprojektowana ewaluacja, przeprowadzona w odpowiednim czasie, opracowana w ścisłej współpracy z jej przyszłymi odbiorcami, może być wysoce efektywnym sposobem na usprawnienie projektowanych interwencji (Influential Evaluation, Detailed Case Studies, The World Bank, 2005).*

## Wstęp

Poniżej omówimy najważniejsze zagadnienia teoretyczne i praktyczne związane z ewaluacją interwencji społecznych. Najpierw zaprezentujemy wybrane definicje ewaluacji, wskażemy różnice pomiędzy ewaluacją, monitoringiem i audytem, omówimy rodzaje ewaluacji i kryteria, które bierze się pod uwagę przeprowadzając ewaluację. Następnie przedstawimy etapy procesu ewaluacji, a także związane z nim wyzwania i ograniczenia badawcze. Na końcu opracowania czytelnicy będą mogli poznać najważniejsze metody i techniki wykorzystywane w badaniach ewaluacyjnych oraz kryteria oceny badań ewaluacyjnych. Taki układ pozwoli czytelnikom uzyskać podstawową wiedzę na temat tego, czym jest ewaluacja, jak ją zaplanować i zrealizować oraz jakie kryteria zastosować do jej oceny.

Ze względu na wagę tego zagadnienia, szczególną uwagę zwrócimy na funkcje ewaluacji i na jej znaczenie w procesie projektowania, realizacji i oceny przedsięwzięć mających na celu spowodowanie określonych zmian społecznych, takich jak te, do których dąży się poprzez promowanie zasad ekonomii społecznej czy zakładanie przedsiębiorstw społecznych. Za najważniejszy cel tego opracowania można wobec tego uznać próbę przekonania czytelnika, że dobrze przeprowadzona ewaluacja może być niezwykle użytecznym narzędziem pozwalającym usprawniać realizację podejmowanych działań, zwiększyć trafność tych działań i skuteczność ich realizacji, podnosząc tym samym efektywność podejmowanych interwencji społecznych.

## I. Dlaczego ewaluacja jest potrzebna?

Badania ewaluacyjne są obecnie jedną z prężniej rozwijających się dziedzin badań w Polsce i na świecie. W niektórych publikacjach pisze się nawet, iż ostatnie dziesięciolecie można nazwać czasem „boomu” badań ewaluacyjnych (Ekiert 2004, s. 5). Przyczyn tego zjawiska jest wiele, zaliczyć do nich należy przede wszystkim obserwowaną w wielu

krajach tendencję do decentralizacji zarządzania środkami publicznymi, rosnący nacisk na poprawę jakości zarządzania i racjonalizację wydatków publicznych. Ogromne znaczenia ma też rozwój funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, przy czym można uznać, iż to właśnie ten ostatni czynnik wpłynął na rosnącą popularność badań ewaluacyjnych w Polsce. W 1999 r. wprowadzono bowiem obowiązek ewaluacji programów współfinansowanych z funduszy strukturalnych UE (rozporządzenie Rady nr 1260 z dnia 21 czerwca 1999 r.), a różne formy badań ewaluacyjnych zostały trwale włączone do narzędzi zarządzania funduszami europejskimi. Korzystanie z tych funduszy nakłada w związku z tym na ich beneficjentów obowiązek dokonywania ewaluacji finansowanych przedsięwzięć. Przystąpienie Polski do UE i zwiększenie skali przedsięwzięć finansowych z funduszy strukturalnych sprawiło, iż od co najmniej kilku lat rozwijają się u nas badania ewaluacyjne. Jednakże nie oznacza to, iż wiedza na temat ewaluacji, jej istoty, funkcji i efektów, jest wystarczająco pogłębiona i upowszechniona. Szczególną uwagę należy zwłaszcza zwrócić na to, że często potencjalni odbiorcy ewaluacji, jej wykonawcy oraz przedstawiciele różnego rodzaju instytucji poddanych ewaluacji, traktują ewaluację w sposób rytualny, ograniczając się do spełnienia formalnego wymogu narzuconego przez Komisję Europejską (Korporowicz 2005).

Różnych trudności związanych z ewaluacją doświadczają też organizacje pozarządowe. Problemy te są bardzo zróżnicowane i zależą od rodzaju organizacji, jej doświadczenia, dostępnych zasobów ludzkich i finansowych, skali i obszaru działania, a także możliwości sięgnięcia po różnego rodzaju wsparcie (na przykład merytoryczne). Najprostszym, lecz w istocie najpoważniejszym problemem jest często pojawiające się wśród przedstawicieli organizacji pozarządowych pytanie o sens przeprowadzania ewaluacji. To podstawowe, niemal fundamentalne pytanie, które często jest zadawane ewaluatorom czy ekspertom, wskazuje na występujący, zwłaszcza wśród przedstawicieli mniejszych, mniej doświadczonych organizacji, brak przekonania, iż ewaluacja jest rzeczywiście użytecznym narzędziem, pozwalającym oceniać własne działania, dostrzegać bariery, które utrudniają realizację tych działań, a tym samym stworzyć szansę na zwiększenie ich skuteczności. Bardzo często twierdzi się, że organizacja jest zbyt mała, zbyt słaba, realizująca tylko niewielkie przedsięwzięcia i nie dysponująca odpowiednimi środkami, aby móc przeprowadzać ewaluację swoich działań. I choć przywołane argumenty są bez wątpienia słuszne, polemizować można z ostatecznym wnioskiem. Nie zawsze bowiem konieczne jest przeprowadzanie drogich i czasochłonnych zakrojonych na szeroką skalę badań ewaluacyjnych, zawsze jednak konieczne jest podejmowanie namysłu nad trafnością, skutecznością, efektywnością i trwałością realizowanych działań, i to niezależnie od ich skali czy rodzaju. Ewaluacja dotyczy więc organizacji pozarządowych w takim samym stopniu, w jakim dotyczy innych sektorów: sektora administracji publicznej czy sektora biznesu. Choć bowiem w przypadku tego ostatniego nie mówi się zbyt często o ewaluacji, to aktywnie działające na rynku firmy niemal bez przerwy dokonują oceny podejmowanych przez siebie działań – monitorując poziom sprzedaży, oceniając satysfakcję i lojalność klientów czy też badając skuteczność kampanii reklamowych.

Można więc stwierdzić, że poznanie istoty ewaluacji, jej charakteru i specyficznych celów, jakie się przed nią stawia, powinno przyczynić się do zmiany podejścia do ewaluacji, prowadząc w konsekwencji do uznania jej za ważny instrument kształtowania polityk publicznych, usprawniania działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe, a w konsekwencji do bardziej efektywnego wykorzystania różnego rodzaju funduszy, co w konsekwencji powinno się przyczynić do trwałej poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej Polski.

Próbę opisu ewaluacji, jej celów i etapów, rozpoczniemy od przedstawienia wybranych definicji tego, czym jest ewaluacja. Definicji, a tym samym sposobów rozumienia ewaluacji, można spotkać bardzo wiele. Na początek przyjrzyjmy się tej, którą można uznać za najbardziej klasyczną, gdyż jej twórcą jest „ojciec ewaluacji”, wieloletni prezes Amerykańskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego, Michael Quinn Patton. Określił on ewaluację jako „proces systematycznego gromadzenia informacji na temat działania, właściwości i rezultatów programów, personelu oraz produktów, które są wykorzystywane przez specjalistów do redukcji niepewności wokół programu i poprawienia jego efektywności” (Patton 2001, za: Ekiert 2004, s. 7).

Zaletą tej definicji jest to, iż w sposób syntetyczny przedstawia najważniejsze cechy ewaluacji, a mianowicie:

- zwraca uwagę na systematyczność gromadzenia informacji,
- podkreśla, iż analiza programu przebiega na różnych poziomach (działania, produkty, właściwości, rezultaty),
- wskazuje, że przeprowadzane badania mają charakter stosowany (wyniki są wykorzystywane przez specjalistów dla redukcji niepewności przy podejmowaniu decyzji i zwiększaniu efektywności programu),
- sama ewaluacja ma charakter uniwersalny: ewaluacja i jej metody nie są przypisane do żadnego sektora rynku czy dziedziny życia społecznego,
- jednym z ważnych kryteriów ewaluacji jest jej użyteczność czy przydatność: cały proces podporządkowany jest dążeniu do usprawnienia realizacji podejmowanych działań.

Na nieco inne aspekty ewaluacji zwraca uwagę definicja przedstawiona przez Petera H. Rossiego, Howarda E. Freeman i Marka W. Lipseya. Ewaluację określa się tutaj jako „wykorzystanie metod badań społecznych do systematycznego określania efektywności programów społecznych pod względem tego, w jaki sposób adaptują się do swojego otoczenia

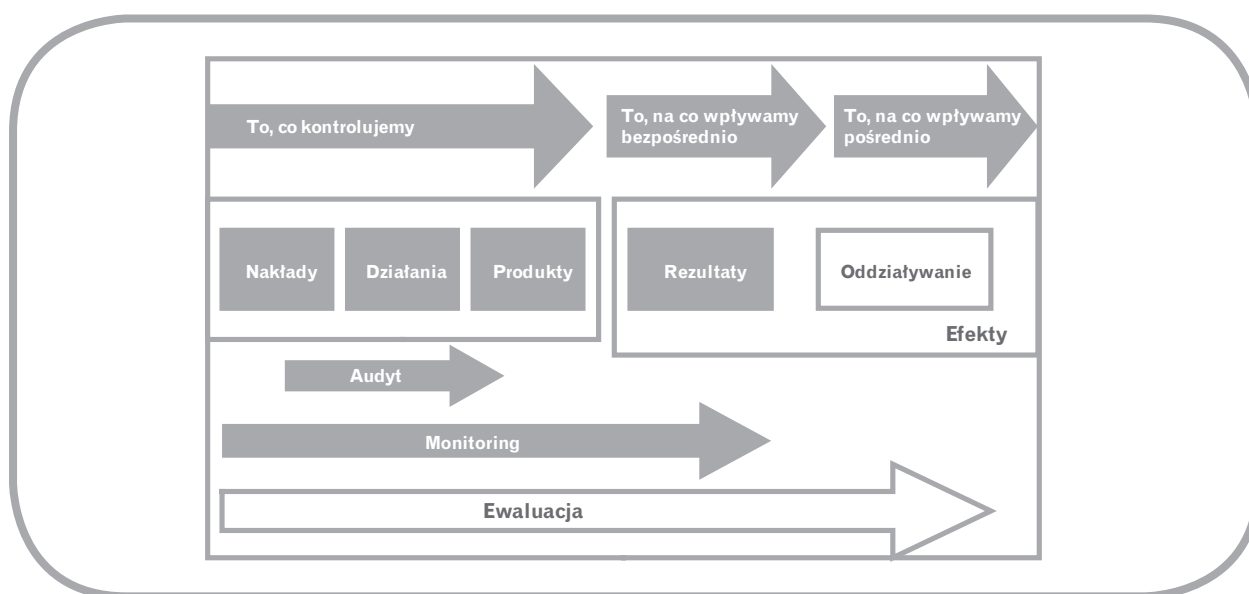
organizacyjnego i politycznego oraz, w jaki sposób odpowiadają na potrzeby informacyjne, których zaspokojenie oznacza w założeniu poprawę sytuacji społecznej" (Rossi, Freeman, Lipsey 1999, za: Kierzkowski 2002). Autorzy tej definicji zwracają uwagę na konieczność uwzględniania kontekstu (społecznego, ekonomicznego, kulturowego), do którego muszą być dopasowane wprowadzane interwencje, aby mogły wpłynąć na długotrwałą poprawę sytuacji społecznej.

Swoją definicję ewaluacji zaproponowała też Komisja Europejska. Według jej wytycznych ewaluacja to „ocena interwencji według jej rezultatów, oddziaływania oraz potrzeb, które ma/miała spełnić" (Evaluating 1999, s. 17). Inaczej mówiąc, ewaluacja programu to przedsięwzięcie zmierzające do określenia w oparciu o właściwie zgromadzone i przetworzone informacje, w jakim stopniu interwencja publiczna spełnia ustalone kryteria, w tym w szczególności, w jakim stopniu osiągnęła cele, dla których została podjęta i jakie są relacje pomiędzy nakładami i działaniami a wynikami tej interwencji. To dość szerokie ujęcie ewaluacji zwraca uwagę na konieczność oszacowania trafności i skuteczności realizowanych przedsięwzięć, a także na konieczność oceny ich efektywności.

## 2. Czym różni się ewaluacja od audytu i monitoringu?

Jak wskazują liczne publikacje i doświadczenia, w tym także doświadczenia autorek, ewaluacja bardzo często bywa mylona z różnymi innymi procedurami związanymi z zarządzaniem projektem, zbieraniem danych na temat przebiegu realizacji projektu i kontrolowaniem prawidłowości jego realizacji. Te pomyłki prowadzą często do niewłaściwego podejścia do ewaluacji, powodują napięcia pomiędzy zespołem ewaluacyjnym a przedstawicielami instytucji, w której przeprowadza się ewaluację, a co najważniejsze przyczyniają się do tego, iż wyniki ewaluacji nie zostają odpowiednio wykorzystane, czyli nie służą poprawie zarządzania projektem lub też nie stają się częścią samowiedzy instytucji, pozwalającej jej w przyszłości projektować lepsze rozwiązania.

Aby więc dobrze zrozumieć, czym jest ewaluacja, należy wskazać podstawowe różnice pomiędzy nią a innymi procedurami kontrolno-sprawozdawczymi. Syntetyczne ujęcie tych różnic w odniesieniu do logiki programowania interwencji społecznych zaprezentowano na rysunku 1.



**Rysunek 1. Audyt, monitoring i ewaluacja – podstawowe różnice**

Źródło: KE – DG-Budżet 2004, na podstawie: Olejniczak (2005).

Jak widać na powyższym rysunku, najważniejsze różnice pomiędzy audytem, monitoringiem i ewaluacją wyznacza zatem przede wszystkim ich zakres oraz cel. W przypadku audytu chodzi przede wszystkim o to, aby sprawdzić, czy dzia-

łania wykonywane są zgodnie z prawem, procedurami i harmonogramem. Monitoring służy sprawdzeniu planowości wykonywanych działań, natomiast ewaluacja – w zależności od jej typu i zakresu – służy ocenie trafności, skuteczności i efektywności podejmowanych działań, zwraca też uwagę na rzeczywiste efekty programu. Celem audytu jest więc zapobieganie niegospodarności i nieprawidłowościom, które mogą mieć miejsce podczas realizacji programu czy projektu, monitoring ma pomagać w bieżącym zarządzaniu programem, ewaluacja ma natomiast przynosić wiedzę, która pozwoli ocenić trafność i skuteczność realizowanych działań, ma też przyczyniać się do budowania potencjału instytucjonalnego organizacji. Różnice pomiędzy celami monitoringu i ewaluacji zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1. Monitoring i ewaluacja: różnice celów**

| Rola monitoringu                                                                                                                                                                                                                             | Rola ewaluacji                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cel: Poprawić zarządzanie bieżącą interwencją, a konkretnie                                                                                                                                                                                  | Cel: Podnosić jakość i weryfikować racjonalność działań sektora publicznego, a konkretnie                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• zagwarantować realizowanie planu</li> <li>• poprawiać wdrażanie</li> <li>• poszerzać wiedzę operacyjną instytucji</li> <li>• wspierać proces uczenia się</li> <li>• wzmacniać instytucje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• poprawiać planowanie</li> <li>• poprawiać wdrażanie</li> <li>• wzmacniać odpowiedzialność</li> <li>• poszerzać wiedzę</li> <li>• wspierać proces uczenia się</li> <li>• wzmacniać instytucje</li> <li>• minimalizować negatywne efekty zarządzania przez rezultaty</li> </ul> |

Źródło: Olejniczak (2005)<sup>1</sup>.

Różnice pomiędzy tymi procedurami nie sprowadzają się jednak tylko do różnic pomiędzy ich celami. Odróżnia je także moment badania, podmioty realizujące badania, rodzaj wykorzystywanych danych i sposób zdobywania tych danych oraz konsekwencje wynikające z badania (Olejniczak 2005).

Z punktu widzenia praktycznego podkreślić należy, że ewaluacja w przeciwieństwie do audytu i monitoringu nie skupia się na kwestiach finansowych i rzeczowych związanych z realizacją programu, ani wyłącznie na monitorowaniu jego postępów. Ewaluatorzy nie są więc zainteresowani szczegółową dokumentacją finansową ocenianego przedsięwzięcia, nie analizują też drobiazgowo harmonogramu projektu i postępów w jego realizacji, są natomiast bardziej zainteresowani możliwością analizy założonych celów projektu, barier, które utrudniają realizację tych celów, przesłanek, które zadecydowały o jego realizacji, zaplanowanych i realizowanych działań. Podkreślenie tego faktu jest niezwykle istotne, bowiem bardzo często wizyta zespołu badawczego wywołuje wśród pracowników danej instytucji różne obawy i wątpliwości. Ewaluatorzy często spotykają się z zarzutami, że bezcelowe jest przeprowadzanie kolejnej kontroli, zwłaszcza, gdy w danej instytucji faktycznie podczas przeprowadzania ewaluacji są obecni przedstawiciele różnych instytucji kontrolnych, np. NIK-u czy instytucji wdrażającej. Brak zrozumienia istoty ewaluacji skutkuje bardzo często napięciami pomiędzy zespołem badawczym a personelem ocenianej instytucji, co znacznie utrudnia przeprowadzenie ewaluacji, w konsekwencji zaś może skutkować obniżeniem jakości jej wyników.

Wspomniane problemy wynikają też z tego, że często ewaluację utożsamia się z oceną danego przedsięwzięcia. Terminy „ewaluacja” i „ocena” bywają nawet używane zamiennie. To zdawałoby się niewiele znaczące posłużenie się innym terminem dla nazwania tego samego zjawiska, może prowadzić do poważnych utrudnień w realizacji badań ewaluacyjnych. Jest to związane z tym, iż jednym z celów ewaluacji jest dążenie do wzmacniania dialogu, negocjacji i procesu wzajemnego uczenia się ewaluatorów i ewaluowanych. Ocena natomiast zakłada nierównowagę pomiędzy tym, kto ocenia, a tym, kto jest oceniany. Utożsamienie ewaluacji z oceną nie sprzyja więc realizacji tak rozumianych celów badania ewaluacyjnego<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> [www.integris.net.pl/pliki/serock/Prezentacja-EwaluacjaRSI\\_cz1-2.pdf](http://www.integris.net.pl/pliki/serock/Prezentacja-EwaluacjaRSI_cz1-2.pdf)

<sup>2</sup> Por. Guba, Lincoln (1981). Dodać należy, iż wśród podejść do ewaluacji jest obecne także i takie, w którym zwraca się uwagę na ocenę podejmowanych interwencji. Ciekawą analizę tej problematyki zaprezentowano w: *The Evaluation* (2003).

## 3. Rodzaje ewaluacji

Choć zasadniczo mówimy o jednym rodzaju badania, jakim jest ewaluacja, to zarówno w ujęciach teoretycznych, jak i w doświadczeniach badawczych, przedsięwzięcie to przybiera różne formy. Mówimy więc o różnych typach ewaluacji, a kryteriami wyznaczającymi te typy są zazwyczaj: moment badania, cel badania, przedmiot badania i organizacja procesu badania ewaluacyjnego.

### 3.1. Podział ewaluacji ze względu na moment badania

Najczęściej spotykanym podziałem badań ewaluacyjnych jest podział odnoszący się do momentu badania oraz związanej z tym roli, jaką spełniają badania ewaluacyjne w stosunku do całego projektu. Uwzględniając to kryterium wyróżniamy: ewaluację *ex ante*, ewaluację *mid-term* oraz ewaluację *ex post*.

Ewaluacja *ex ante* ma miejsce przed rozpoczęciem realizacji projektu. Jej zadaniem jest zapewnienie, aby założenia programu były wewnętrznie spójne i odpowiadały faktycznemu społecznemu zapotrzebowaniu. Skupia się na analizie samych dokumentów programowych, ocenia postawione cele i założone sposoby ich realizacji, ocenia przyjęte wskaźniki, analizuje wykonalność programu. W dłuższym horyzoncie czasowym wspomaga proces podejmowania decyzji odnośnie programu. W praktyce realizowana jest w różnych formach – od uproszczonej analizy ekonomicznej do wielowątkowego badania społeczno-ekonomicznego o charakterze eksploracyjnym.

Ewaluacja *ex ante* powinna odnosić się do następujących elementów:

- poprawności diagnozy, w oparciu o którą zaprojektowano interwencję: ocena mocnych i słabych stron państwa, regionu lub sektora,
- oceny kompleksowego oddziaływania interwencji: skutków oddziaływania realizacji interwencji na sytuację społeczno-gospodarczą obszaru lub sektorów objętych programem,
- oceny logiki i wewnętrznej spójności interwencji: powiązania i spójności pomiędzy celami ogólnymi, celami szczegółowymi i działaniami, które powinny być zawarte w uzupełniającym dokumencie programowym,
- oceny sposobów osiągania celów zdefiniowanych w planach i poprawności kwantyfikacji celów (wskaźniki produktu, rezultatu i oddziaływania),
- oceny wiarygodności poziomu kwantyfikacji celów,
- istnienia i odpowiedniości wskaźników wyników, rezultatów i wpływu na każdym poziomie pomocy.

Skrótowe informacje na temat wybranych przykładów ewaluacji *ex ante* zaprezentowano poniżej.

#### Wybrane przykłady ewaluacji *ex ante*

##### **Ocena szacunkowa (ewaluacja *ex ante*) Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki**

Została ona przeprowadzona przed rozpoczęciem realizacji Programu, zgodnie z wymogiem art. 48 ust. 2 rozporządzenia nr 1083/2006/WE. Badanie zostało zrealizowane w celu poprawy jakości Programu: lepszego dopasowania interwencji do potrzeb i uwarunkowań społeczno-gospodarczych, zwiększenia spójności Programu, efektywnego wykorzystania alokacji i opracowania maksymalnie sprawnego systemu wdrażania.

Ewaluator zweryfikował diagnozę społeczno-gospodarczą zawartą w projekcie Programu, ocenił spójność PO KL z politykami Unii Europejskiej i krajowymi oraz spójność wewnętrzną programu, a także jakość wskaźników i projektowany system wdrażania Programu. W rezultacie ewaluacji zostały wprowadzone zmiany w PO KL. W Programie opisano także sposób uwzględnienia rekomendacji ewaluatora.

Źródło: [www.funduszeStrukturalne.gov.pl/NSS/programy/krajowe/pokl](http://www.funduszeStrukturalne.gov.pl/NSS/programy/krajowe/pokl)

**Ocena szacunkowa projektu Programu Operacyjnego na lata 2007-2013 dla województwa łódzkiego (ewaluacja ex ante)**

Zakres oceny RPO obejmował:

- weryfikację analizy społeczno-ekonomicznej oraz jej jakości w świetle zidentyfikowanych potrzeb rozwoju regionu,
- ocenę uzasadnienia ekonomicznego oraz spójności wewnętrznej części projekcyjnej RPO,
- ocenę spójności zewnętrznej części RPO z politykami wspólnotowymi, krajowymi i regionalnymi,
- ocenę oczekiwanego rezultatu i oddziaływania,
- ocenę proponowanego systemu wdrażania programu operacyjnego.

Źródło: [www.lodzkie.pl/export/download/RPO/Raport-ex-ante-wl-12-06-o.pdf](http://www.lodzkie.pl/export/download/RPO/Raport-ex-ante-wl-12-06-o.pdf)

Ewaluację *mid-term* podejmuje się w trakcie (zazwyczaj w połowie) realizacji programu. Badanie analizuje jego pierwsze efekty, diagnozuje bariery utrudniające jego realizację. Ewaluacja w połowie okresu powinna też badać stopień osiągniętej w danym momencie skuteczności na podstawie wskaźników zebranych w toku monitorowania oraz ocenić jakość i odpowiedniość tych wskaźników. Ewaluacja *mid-term* bazuje na informacjach zbieranych w ramach systemu monitoringu, opierając się na wskaźnikach przyjętych w dokumentach programowych. Ma naturę formatywną – tzn. w zależności od jej wyników mogą być dokonywane poprawki w zakresie sposobów realizacji programu będącego przedmiotem badania.

Ewaluacja *mid-term* powinna w szczególności stanowić:

- wsparcie w trakcie procesu wdrażania programu,
- element przyszłej ewaluacji ex post,
- podstawę do bieżącej weryfikacji racjonalności działań.

Przykładowy opis ewaluacji *mid-term* zaprezentowano poniżej.

**Przykładowy opis ewaluacji *mid-term***

Program "Community Support Framework for England/Gibraltar, Scotland and Wales" jest realizowany w Wielkiej Brytanii w ramach Celu 3 Europejskiego Funduszu Społecznego (European Social Fund – ESF).

Zakres prowadzonej ewaluacji został opracowany na podstawie wydanej przez Komisję Europejską publikacji *Guidelines for systems of monitoring and evaluation of SF assistance in the period 2000-2006*, która określa, iż ewaluacja analizuje wyniki, rezultaty i wpływ Programu oraz proces i mechanizmy jego implementacji. Pokazuje również stopień osiągnięcia celów, jednakże powinna również badać realizację projektu, uwzględniając szerszy kontekst oraz tzw. wartość dodaną, jaką niesie ze sobą Program.

Celem ewaluacji *mid-term* Programu "Community Support Framework for England/Gibraltar, Scotland and Wales" było, po pierwsze, dokonanie oceny skuteczności osiągania Celu 3, jako instrumentu promocji zatrudnienia, w połowie realizacji Programu, po drugie zaś, sprawdzenie, na ile ogólne założenia Programu zaprezentowane w dokumentach wstępnych są nadal aktualne i czy nie powinny zostać ewentualnie zmodyfikowane w drugiej części realizacji Programu. Zadaniem prowadzonej ewaluacji było również sformułowanie rekomendacji w tym zakresie.

Szczegółowej analizie poddana była skuteczność realizacji Celu 3 w odniesieniu do kilku określonych obszarów. Ponadto wyróżnione były również wspólne tematy/problemy/sukcesy, które mogły być istotne z punktu widzenia realizacji Programu.

Źródło: Ciężka (2007).

Ewaluacja ex post podsumowuje oraz ocenia program jako całość, szczególnie pod względem jego efektów i wpływu, czyli oddziaływania. Analizuje go przede wszystkim w kategoriach efektywności, skuteczności oraz jakości wykorzystania zasobów przeznaczonych na realizację. Ma też zazwyczaj ambicję formułować konkluzje wykraczające swym zasięgiem poza badany program, które można odnosić do innych programów, innych regionów itd. Ewaluacja ex post pozwala więc, na podstawie końcowych danych uzyskanych poprzez monitorowanie, na porównanie celów oczekiwanych z celami rzeczywiście osiągniętymi (włącznie z wpływem).

Ewaluacja ex post powinna objąć w szczególności:

- badanie i ocenę skuteczności interwencji,
- badanie i ocenę efektywności interwencji,
- badanie i ocenę wykorzystania środków,
- badanie i ocenę oddziaływania pomocy na sytuację społeczno-gospodarczą,
- analizę czynników przyczyniających się do sukcesu lub niepowodzenia wykonania programu,
- analizę i ocenę osiągnięć i rezultatów oraz ich trwałość,
- ocenę funkcjonowania systemu realizacji,
- wnioski dotyczące dalszej polityki.

Poniżej znajduje się fragment przykładowego raportu z ewaluacji ex post. Wybrany fragment zawiera wnioski na temat oceny skuteczności ewaluowanego projektu.

#### Fragment raportu z ewaluacji ex post

Ocena skuteczności projektu:

Skuteczność projektu Alternatywa wyrażona jest: stopniem realizacji założonych celów szczegółowych projektu, rozwojem kariery zawodowej uczestników po zakończeniu projektu – w szczególności porównaniem rezultatów osiągniętych z zakładanymi na etapie projektowania.

W projekcie osiągnięto wszystkie z zakładanych celów szczegółowych. Indywidualne Plany Działania przygotowało 6862 osób wobec 5000 zakładanych (137% wielkości zakładanej), przeszkolono 4746 osób wobec 4500 zakładanych (105% wielkości zakładanej) oraz zorganizowano subsydiowane zatrudnienie dla 83 osób wobec zakładanych 80 (104% wielkości zakładanej). Ponadto, w momencie badania, a więc rok po zakończeniu projektu Alternatywa 50% uczestników projektu było zatrudnionych, zaś 5% odbywało płatne staże. 22% stanowiły osoby niepracujące i poszukujące pracy, 17% to osoby kontynuujące naukę, 6% osoby niezatrudnione z innych przyczyn (urlopy macierzyńskie, renta, odbywający staże bez wynagrodzenia). Wskaźnik zatrudnienia jest wyjątkowo wysoki i niezależnie od tego jak bardzo w odczuciu respondentów w znalezieniu zatrudnienia pomógł projekt „Alternatywa”, należy uznać, iż skuteczność w zakresie zatrudnienia uczestników projektu w stosunku do zakładanej wielkości (40%) jest satysfakcjonująca.

Źródło: Raport (2005).

## 3.2. Podział ewaluacji ze względu na przedmiot badania

W przypadku programów i projektów finansowanych z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej wyróżnia się m.in.: ocenę wstępną w odniesieniu, np. do selekcji projektów biorących udział w konkursach o dotacje (tzw. *prior appraisal*), ewaluację dużych projektów oraz ewaluację polityk publicznych.

Ocena wstępna zakłada zazwyczaj sprawdzenie, czy dany projekt spełnia kryteria formalne zawarte w ogłoszeniu o konkursie, obejmuje także ocenę merytoryczną, odnoszącą się m.in. do następujących kryteriów: związek z ogólnym celem programu, przewidywana efektywność, innowacyjność, współpraca z sektorem prywatnym i z partnerami lokalnymi oraz komplementarność z innymi projektami.

Ewaluacja dużych projektów w świetle rozporządzenia Rady (EWG) nr 2082/93 art. 23 (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, Dz.U. L 193 z 31.07.1993, s. 20) odnosi się do takich projektów będących realizacją polityki regionalnej Unii Europejskiej, których koszt przekracza 25 mln euro w zakresie projektów infrastrukturalnych i 15 mln euro w zakresie projektów inwestycyjnych (Evaluating 1999, s. 51).

Ewaluacja polityk publicznych jest systematyczną oceną programów będących narzędziami danej polityki. Służy wspieraniu szeroko pojętego procesu podejmowania decyzji. Jej szczególnym rodzajem na poziomie polityk jest tak zwana ewaluacja przekrojowa (*transversal evaluation*) lub inaczej tematyczna (*thematic evaluation*). Analizy te określają udział ewaluowanych programów w realizacji priorytetów wspólnotowych<sup>3</sup>.

## 3.3. Podział ewaluacji ze względu na cel badania

Innym kryterium klasyfikacji jest cel ewaluacji. Ze względu na to kryterium wyróżnia się ewaluację formatywną i podsumowującą (kończącą). Ewaluacja formatywna to taki jej rodzaj, który służy ulepszaniu zasad przygotowania, a zwłaszcza wdrażania obecnie realizowanych oraz przyszłych programów. W tym przypadku instytucja zarządzająca czy wdrażająca otrzymuje od ewaluatora informacje na temat stwierdzonych nieprawidłowości, utrudniających osiągnięcie założonych celów. W większości przypadków ewaluatorzy przedstawiają także propozycje rozwiązań, które mają na celu usunięcie lub zminimalizowanie trudności. Ewaluacja końcowa jest dokonywana po zakończeniu realizowanego programu. Jej głównym celem jest określenie trwałych efektów programu, a także ilości zaangażowanych środków, skuteczności i efektywności interwencji.

<sup>3</sup> Na poziomie polityk Unii Europejskiej badania przekrojowe dotyczą takich zagadnień, jak: wpływ na rynek pracy, konkurencyjność sektora MSP, równość szans kobiet i mężczyzn, zrównoważony rozwój itd. Badanie zakłada analizę kilku programów pod względem realizacji danej zasady/kwestii. Por. Ekiert (2004, s. 17).

## 4. Pytania ewaluacyjne

Niezależnie od tego, jakiego typu ewaluację będziemy przeprowadzać, zawsze będziemy starać się uzyskać odpowiedzi na pewien rodzaj pytań. Pytania te możemy podzielić na następujące kategorie:

1. Pytania opisowe – odpowiedź na nie ma służyć zaobserwowaniu, opisaniu i zmierzeniu zmian, jakie miały miejsce, np. jak zmieniła się sytuacja na rynku pracy po realizacji programu szkoleń?
2. Pytania przyczynowo-skutkowe – stawiamy je, aby stwierdzić, czy występuje zależność przyczynowo-skutkowa pomiędzy interwencją społeczną a zaobserwowanymi zmianami oraz oszacować stopień wpływu tej interwencji na stwierdzone zmiany, np. czy zarejestrowana poprawa umiejętności interpersonalnych beneficjentów jest skutkiem uczestnictwa w warsztatach kształtujących takie umiejętności?
3. Pytania o charakterze normatywnym (oceniające) – związane są bezpośrednio z zastosowaniem kryteriów ewaluacyjnych i zawierają w sobie element oceny podjętej interwencji i jej wpływu na beneficjentów i ich otoczenie, np. czy rezultaty i szersze oddziaływanie programu można uznać za satysfakcjonujące?
4. Pytania o charakterze predyktywnym – zadajemy je, aby sformułować prognozy dotyczące tego, jaki będzie rezultat i wpływ podjętej interwencji, np. czy wspieranie przedsiębiorstw społecznych nie zakłóci konkurencyjności w regionie?
5. Pytania krytyczne, zasadnicze – mają dostarczyć wiedzy pozwalającej lepiej realizować cele programu czy projektu, np. jakie strategie działania są najskuteczniejsze dla zmniejszenia stopnia wykluczenia społecznego? (The Evaluation 2003).

Pamiętać należy, że pytań ewaluacyjnych nie formułujemy dla nich samych. Pytania, na jakie ma odpowiedzieć ewaluacja powinny odpowiadać rzeczywistemu zapotrzebowaniu na informacje, służyć zrozumieniu sytuacji lub wypracowaniu nowych rozwiązań. Jeśli zadajemy pytanie tylko po to, aby uzyskać interesujące informacje, aby poszerzyć wiedzę, a nie wiemy, czy uzyskana wiedza będzie użyteczna i zostanie wykorzystana przez decydentów lub stanie się przedmiotem publicznej debaty, powinniśmy rozważyć sens zadawania takiego pytania. Ewaluacja nie jest bowiem badaniem, którego celem jest jedynie zwiększenie posiadanej wiedzy.

Ponadto, przy formułowaniu pytań należy uwzględnić ich zakres, a mianowicie określić, czego dane pytanie dotyczy: czy dotyczy tylko i wyłącznie spraw związanych z zarządzaniem projektem, czy też może implikuje pozyskanie informacji o beneficjentach, kontekście społeczno-ekonomicznym projektu. W pierwszym przypadku, gdy pytanie jest bardzo wąskie, warto rozważyć, czy nie powinno być raczej zadane w ramach audytu czy monitoringu.

Oceniając sformułowane pytania powinno się też wziąć pod uwagę, iż zgodnie z zaleceniami jedno pytanie powinno dotyczyć jednego kryterium ewaluacyjnego. Jeśli pytanie sformułowane jest bardzo ogólnie i może się wiązać z wieloma kryteriami, trudno jest po przeprowadzeniu badań sformułować precyzyjne konkluzje.

Na koniec warto zwrócić uwagę na to, że nie wszystkie pytania, które chcą zadać osoby zamawiające badania ewaluacyjne czy zarządzający projektem są dostosowane do charakteru badań ewaluacyjnych. Niektóre z nich są zbyt złożone, dotyczące efektów rozciągniętych w czasie, wymagających niedostępnych danych. Uzyskanie odpowiedzi na inne pytania nie wymaga z kolei w ogóle przeprowadzania ewaluacji, lecz może być zrealizowane poprzez wykorzystanie danych pochodzących z monitoringu czy audytu.

## 5. Kryteria ewaluacyjne

Pytania ewaluacyjne grupuje się zazwyczaj wokół pięciu klasycznych kryteriów: trafności, skuteczności, efektywności, użyteczności oraz długotrwałości.

Kryterium trafności (*relevance*), odnosi się do zgodności celów programu będącego przedmiotem oceny z potrzebami i problemami społeczno-ekonomicznymi (lub innymi w zależności od typu programu) występującymi w danym sektorze/

regionie/społeczności itd. Do kryterium tego odwołujemy się zwłaszcza w ewaluacji *ex ante*, wtedy gdy zespół ewaluacyjny dokonuje analizy przygotowywanego programu i jego dopasowania do potrzeb zdiagnozowanych w oparciu o odpowiednie dane.

Kryterium skuteczności (*effectiveness*) – pozwala ocenić, czy cele programu zdefiniowane na etapie planowania zostały osiągnięte lub są osiągane według ustalonego harmonogramu. Oceniając program pod względem skuteczności porównuje się jego rzeczywiste efekty na poziomie produktu, rezultatu i oddziaływania z założeniami zawartymi w dokumentach programowych. Program może być oceniany pod względem skuteczności w połowie okresu programowania (ewaluacja *mid-term*) oraz w ramach ewaluacji *ex post*.

Oceniając program pod względem jego efektywności (*efficiency*), porównuje się zasoby zaangażowane do jego realizacji z rzeczywistymi efektami tego programu. Podobnie jak w przypadku kryterium skuteczności, efektywność programu można oceniać w połowie realizacji programu i po jego zakończeniu, czyli przeprowadzając ewaluację *mid-term* oraz *ex ante*.

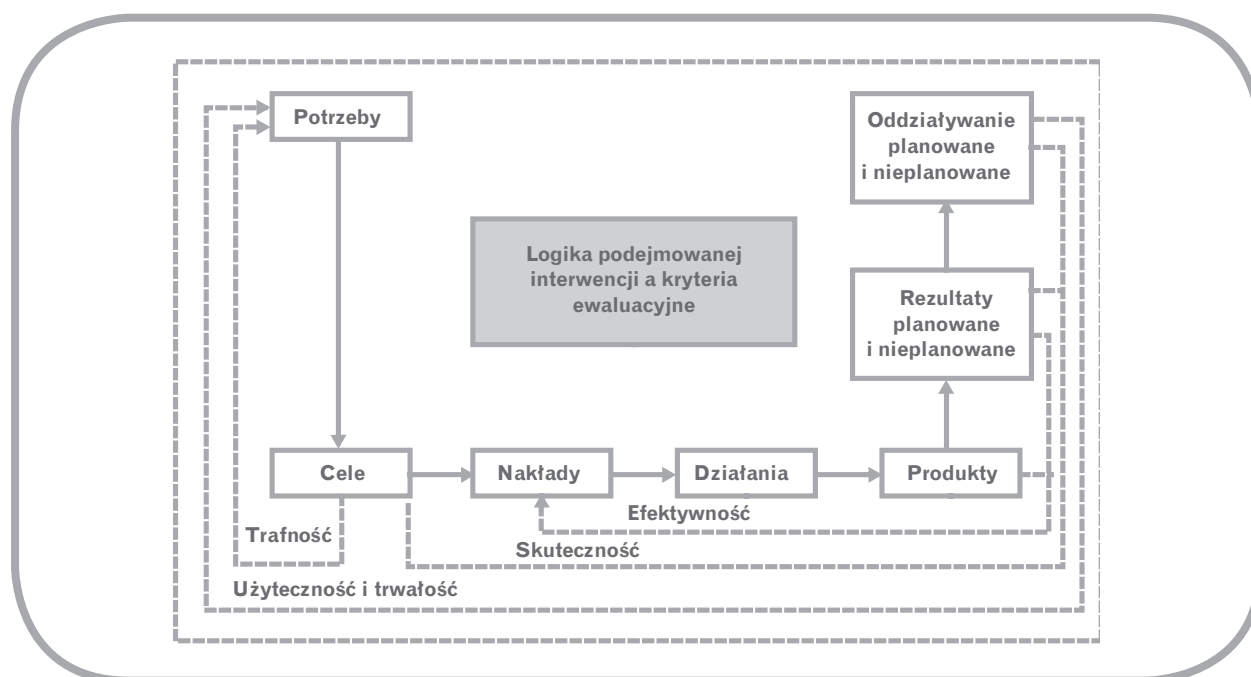
Kryterium użyteczności (*utility*) pozwala ocenić, czy zrealizowany program spełnił oczekiwania jego adresatów i czy jego efekty są korzystne dla różnych grup odbiorców i otoczenia, w jakim funkcjonują. Kryterium to jest zbliżone do kryterium trafności, różni się od niego jednak tym, że jest wykorzystywane do oceny programów już zakończonych lub znajdujących się w trakcie realizacji.

Ostatnie kryterium – kryterium trwałości (*sustainability*) służy do określenia, czy efekty badanego programu będą czy też nie będą trwałe w perspektywie średnio- i długookresowej. Skróconą charakterystykę wszystkich tych kryteriów przedstawiono poniżej.

### Główne kryteria ewaluacyjne

1. Trafność (*relevance*):
  - Czy cele programu odpowiadają potrzebom?
  - Czy struktura logiczna interwencji jest poprawna?
2. Skuteczność (*effectiveness*):
  - Czy to, co osiągnięto jest tym, co planowano?
3. Efektywność (*efficiency*):
  - Czy cele osiągnięto najniższym możliwym kosztem?
4. Użyteczność (*utility*):
  - Czy program spełnił oczekiwania adresatów?
  - Czy efekty programu są korzystne dla różnych grup odbiorców?
5. Trwałość (*sustainability*):
  - Czy efekty działania są trwałe, długookresowe?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ewaluacja (2004).



**Rysunek 2. Relacje pomiędzy poszczególnymi elementami interwencji społecznej a kryteriami ewaluacyjnymi**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Olejniczak (2005).

Omówione powyżej kryteria warto odnieść do logiki podejmowanej interwencji. Zestawienie kryteriów ewaluacyjnych stosujących się do określonego etapu czy elementu podejmowanej interwencji, zaprezentowano na rysunku 2.

## 6. Etapy ewaluacji

Przeprowadzenie ewaluacji jest procesem relatywnie długim i składającym się z wielu elementów. Do najważniejszych elementów czy też etapów ewaluacji można zaliczyć następujące:

1. Planowanie ewaluacji.
2. Przeprowadzenie ewaluacji.
3. Wykorzystanie wyników ewaluacji.

### 6.1. Planowanie ewaluacji

Planowanie ewaluacji obejmuje m.in. następujące działania:

1. Określenie i zdefiniowanie celu ewaluacji, a także jej zakresu. Na tym etapie szczególne ważne jest, aby jasno wskazać kryteria i pytania ewaluacyjne, bowiem doświadczenie dowodzi, że w tym zakresie dochodzi bardzo często do nieporozumień pomiędzy wykonawcami ewaluacji, a osobami zlecającymi ewaluację. Jednym z możliwych źródeł napięć jest oczekiwanie zleciodawców, aby zostało zbadane wszystko, przy czym sformułowane pytania bywają dość niejasne. A że na niejasne pytania trudno znaleźć dobre i jasne odpowiedzi, obie strony – ewaluatorzy i zlecający ewaluację – są w takiej sytuacji niezadowoleni z wyników przeprowadzonej ewaluacji.

2. Identyfikację i zaangażowanie kluczowych decydentów, przedstawicieli istotnych instytucji (*stakeholders*). Nie ulega wątpliwości, że zaangażowanie odbiorców ewaluacji w jej projektowanie i określanie oczekiwań w stosunku do niej jest jednym z czynników mogących warunkować powodzenie przedsięwzięcia ewaluacyjnego. Podobnie ważną rolę odgrywają osoby i instytucje, które podlegają ewaluacji: podjęcie partnerskiej współpracy pomiędzy zamawiającymi ewaluację, realizującymi ewaluację i tymi, którzy ewaluacji podlegają w znacznym stopniu wpływa na jakość uzyskanych rezultatów.

3. Analizę założeń programu i celów polityk publicznych, które stanowią punkt odniesienia dla podejmowanej interwencji. Dokonanie tej analizy odbywa się zazwyczaj poprzez rekonstrukcję logiki programu lub projektu. W tym celu konieczne jest nie tylko przeanalizowanie istniejącej dokumentacji analizowanego przedsięwzięcia, ale także zrekonstruowanie, jakie cele i założenia miały te osoby, które projektowały interwencję. Odtworzenie „teorii” programu pozwala na pełniejszą analizę związków pomiędzy planowanymi działaniami, a oczekiwanymi rezultatami i oddziaływaniem interwencji (The Evaluation 2003).

#### Działania zalecane na etapie przygotowania do ewaluacji

Przygotowanie do ewaluacji powinno obejmować:

- wskazanie podstawy prawnej ewaluacji lub – w przypadku jej braku – wskazanie powodów przeprowadzenia oceny,
- zebranie i przekazanie informacji na temat ocenianego programu,
- określenie celu ewaluacji,
- wskazanie zakresu przedmiotowego ewaluacji (w postaci pytań zgodnych z celami ewaluacji),
- opis wymaganej metodologii (wymagane minimum z możliwością zaproponowania dodatkowych metod przez oferenta),
- określenie profilu wykonawcy (wymagane kwalifikacje i doświadczenie lidera oraz członków zespołu ewaluacyjnego),
- opracowanie struktury raportu ewaluacyjnego (streszczenie, właściwa treść raportu, wnioski i rekomendacje, aneksy),
- określenie terminów rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych etapów oceny oraz terminów przekazywania poszczególnych typów raportów (raportu wstępnego, projektu raportu końcowego, raportu końcowego),
- określenie budżetu przeznaczanego na badanie ewaluacyjne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ewaluacja (2004).

Oprócz wskazanych wyżej działań, na etapie planowania ewaluacji zaleca się wykonanie szeregu różnych czynności, które są niezbędne do tego, aby zrealizowane przedsięwzięcie ewaluacyjne przebiegało sprawnie i przyniosło zamierzone rezultaty. Krótki przegląd działań zalecanych na tym etapie prezentuje powyższe zestawienie.

## 6.2. Przeprowadzenie ewaluacji

W ramach tego etapu wyróżnia się następujące działania:

1. Strukturyzację.
2. Obserwację.
3. Analizę.
4. Ocenianie.

### Strukturyzacja

Ten etap badania ewaluacyjnego obejmuje często określenie lub odtworzenie logicznej struktury ocenianego programu, przede wszystkim pytaniom powinny zostać przyporządkowane odpowiednie kryteria oraz wskaźniki. Wykorzystuje się tutaj następujące narzędzia:

- analizę SWOT (czyli diagnozę czynników wpływających na rozwój danego regionu lub sektora: silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia),
- matrycę logiczną (pozwalającą na identyfikację oczekiwanych efektów programu na poziomie produktu, rezultatu i oddziaływania).

### Obserwacja

Obserwacja (Babbie 2003, Patton 1997, Stake 1996) jest tą fazą ewaluacji, podczas której gromadzi się dane pozwalające następnie zanalizować i ocenić efekty podjętej interwencji. Sposobów zbierania informacji związanych z ewaluowanym programem jest wiele. Zwykle stosuje się podejście multidyscyplinarne, wykorzystujące wiedzę socjologiczną, psychologiczną oraz ekonomiczną. Nie zawsze ewaluatorzy stosują się do ścisłej metodologii naukowej związanej ze zbieraniem danych, jednak z reguły wykorzystuje się dwa typy danych. Dane wykorzystane w procesie ewaluacji mogą być wtórne, tzn. są to dane już istniejące, np. pochodzące z systemu monitoringu, lub pierwotne, tzn. zebrane w trakcie realizacji badania przez zespół ewaluacyjny.

Dane zastane (wtórne) wykorzystuje się na różnych etapach badania ewaluacyjnego, można je wykorzystać już na etapie planowania badania ewaluacyjnego, aby lepiej określić i zidentyfikować rzeczywisty problem, dla którego ewaluacja została podjęta. Najczęściej analizę danych zastanych wykorzystuje się po to, aby lepiej zdefiniować problem, czasem też pozwala ona wskazać możliwości rozwiązania problemu lub wypracować właściwe podejście do niego. Istotne jest to, że można już na tym etapie uzyskać odpowiedzi na część pytań postawionych w projekcie badań ewaluacyjnych. Jednakże najczęściej pogłębiona analiza danych istniejących poprzedza zbieranie danych pierwotnych, np. dostarcza informacji potrzebnych przy doborze respondentów do badań jakościowych. Dane zastane, jeśli są dostępne, są szybką i taną metodą zbierania informacji. Częściej zdarza się jednak, że brakuje danych lokalnych, regionalnych czy dotyczących wybranej grupy społecznej, która nas konkretnie interesuje w procesie ewaluacyjnym (np. niepełnosprawni pracujący). Dodatkowo dane mogą być nieaktualne, niedokładne, nieobiektywne, a przez to niewiarygodne. Inną kwestią, która zdarza się ewaluatorom, to brak możliwości otrzymania istniejących danych zastanych z instytucji, która podlega ewaluacji, co w polskich warunkach jest tłumaczone często ochroną informacji poufnych czy danych osobowych.

Aby zebrać informacje bezpośrednio dostosowane do celów przeprowadzanej ewaluacji, czyli dane pierwotne, wykorzystuje się m.in. następujące techniki badawcze:

- eksperymenty,
- badania sondażowe,
- studia przypadków,
- obserwację uczestniczącą,
- wywiady pogłębione,
- zogniskowane wywiady grupowe.

Badania eksperymentalne (Brzeziński 1997) mogą być wykorzystane w ewaluacji, gdy chcemy sprawdzić skuteczność danej interwencji społecznej. Eksperymenty mogą być prowadzone w formie eksperymentu laboratoryjnego lub w tzw. warunkach naturalnych. W najprostszej postaci zakłada się, że mamy pewną zmienną zależną, której zmiany obserwujemy. Zmiany te mogą zachodzić pod wpływem wprowadzanego bodźca (zmiennej manipulacyjnej, czyli w naszym przypadku interwencji społecznej), ale mogą też zachodzić pod wpływem innych czynników. Aby móc stwierdzić, że zmiany zachodzą tylko i wyłącznie pod wpływem bodźca, stosujemy tzw. pretesty i postesty oraz dobieramy grupę eksperymentalną i kontrolną. Najpierw w obu grupach – eksperymentalnej i kontrolnej – wykonujemy pretest, czyli pomiar zmiennej zależnej (np. poziomu kompetencji zawodowych uczestników kursu). Następnie grupa eksperymentalna poddawana jest oddziaływaniu bodźca (np. jej uczestnicy biorą udział w szkoleniach zawodowych), grupa kontrolna nie jest natomiast poddana oddziaływaniu tego bodźca (nie bierze udziału w szkoleniach). Po zakończeniu kursów w obu grupach wykonuje się kolejny pomiar zmiennej zależnej (postest) i porównuje się wyniki dla obu grup. Jeśli wyniki w grupie eksperymentalnej różnią się znacząco w stosunku do wyników grupy kontrolnej, możemy uznać, że zmiany zmiennej zależnej zaszły pod wpływem wprowadzonego bodźca (czyli – w naszym przypadku – przeprowadzonych szkoleń).

Jednostki do badania dobiera się z reguły losowo, aby zapewnić określenie istotności statystycznej obserwowanych różnic między badanymi grupami. Wartości zmiennej zależnej w każdej grupie objętej badaniem ocenia się za pomocą metod statystycznych. Eksperymenty mogą być w różny sposób organizowane, ale zawsze powinno się brać pod uwagę trafność wewnętrzną eksperymentu (organizacja badania, która decyduje o jakości uzyskanych wyników) oraz trafność zewnętrzną (co pozwala na dokonywanie uogólnienia wyników poza obserwowany obszar badania) (Sutek 1979).

#### **Przykład zastosowania eksperymentu w badaniach ewaluacyjnych**

Ocena atrakcyjności tematyki pewnego szkolenia dla bezrobotnych była przedmiotem badania eksperymentalnego w formie schematu symulowanego z pomiarem pierwotnym i końcowym. W celu oceny, w jakim stopniu przygotowane szkolenie jest atrakcyjne dla potencjalnych beneficjentów, do urzędu pracy zaproszono na rozmowę wybranych bezrobotnych i następnie losowo rozdzielono ich na dwie grupy, kolejno rozmawiających z pracownikiem urzędu. Jednak beneficjentom z pierwszej grupy zaoferowano przed rozmową, że mogą od razu zdecydować, czy chcą uczestniczyć bezpłatnie w pewnym szkoleniu, a następnie zaobserwowano ich zachowanie (decyzje, które zarejestrowano w ramach pomiaru pierwotnego w grupie kontrolnej). Bezrobotnym z drugiej grupy, którym nie zaproponowano przed rozmową udziału w takim szkoleniu, w trakcie rozmowy z urzędnikiem pokazano ulotkę o szkoleniu, a następnie po rozmowie poproszono o wyrażenie zainteresowania takim szkoleniem (już po skończonej rozmowie z pracownikiem urzędu – przy wyjściu z urzędu), czyli dokonano pomiaru końcowego w grupie badanej. Przedmiotem analizy były różnice dotyczące chęci udziału w szkoleniu w obu grupach.

Źródło: Opracowanie własne.

Badania sondażowe to według Sułki (Sutek 2001) zadanie pytań losowej próbie ludzi i analizowanie uzyskanych odpowiedzi. W przypadku badań sondażowych, gdy stosuje się losowy dobór respondentów do badania, trzeba zdecydować, którą strategię badawczą wybieramy: 1) Czy przy zadanej pożądanej precyzji spodziewanych wyników będziemy minimalizować całkowite koszty badania?, 2) Czy przy ustalonych całkowitych kosztach badania będziemy maksymalizować możliwą do zagwarantowania precyzję wyników? Odpowiedzi na te pytania określają, na jaką technikę zadawania pytań mogą się zdecydować badacze. Klasyfikacje podziału technik stosowanych w badaniach sondażowych stale podlegają rozwinięciu, ale do najbardziej popularnych należą: a) indywidualny osobisty wywiad kwestionariuszowy, który może być przeprowadzany w domu respondenta, w miejscach publicznych, dodatkowo może być przeprowadzany przy pomocy komputera (CAPI – *computer assisted personal interview* – czyli wywiad osobisty wspomagany komputerowo); b) wywiad telefoniczny, który jest najczęściej obecnie spotykaną formą ze względu na łatwość i szybkość zebrania danych (CATI – *computer assisted telephone interview* – czyli wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo); c) ankieta pocztowa – to metoda rzadziej spotykana. Jest ona tanim, ale mało skutecznym sposobem zbierania danych, gdyż poziom realizacji próby jest bardzo niski (niski odsetek zwrotów ankiet wystanych respondentom), d) ankieta audytoryjna, np. w przypadku organizacji szkolenia zastosowanie ankiety samowypełnialnej przed szkoleniem i po szkoleniu przez respondentów; e) ankieta internetowa – coraz bardziej popularna forma zbierania danych, będąca techniką szybką i taną (CAWI – *computer assisted web interview* – wywiad internetowy wspomagany komputerowo).

Studia przypadków są przydatne przy szczegółowej ewaluacji określonego zagadnienia. Ze względu na swój charakter, metoda jest niezwykle przydatna również przy dokonywaniu ewaluacji tematycznych. Dzięki wykorzystaniu studiów przypadków możliwe jest przeprowadzenie ewaluacji całego programu w oparciu o wybraną według określonych kryteriów grupę projektów (np. projekty dotyczące przedsiębiorstw działających w obszarze ekonomii społecznej). Na ich podstawie dochodzi do identyfikacji i interpretacji mechanizmów oraz procesów, które można zastosować przy ewaluacji całego programu (The Evaluation 2003).

### Przykład zastosowania badań sondażowych w ewaluacji

#### **Badanie na poziomie Beneficjentów Indywidualnych**

W badaniu Beneficjentów Indywidualnych została zastosowana metoda wywiadu kwestionariuszowego (CATI). Kwestionariusz wywiadu oraz system obsługujący badanie przygotowała Sekcja Ewaluacji PARP.

(...)

dobór próby ma charakter losowania z wykorzystaniem warstwowania. Jego podstawą jest ilość wsparcia dla beneficjentów wyrażona w godzinach. Losowanie jest proporcjonalne. Wyróżnione zostały dwie warstwy: I warstwa – osoby, które skorzystały z nie więcej niż 30 godzin wsparcia, II warstwa osoby, które skorzystały z więcej niż 30 godzin wsparcia.

#### **Badanie na poziomie firm**

Badanie na poziomie firm jest przeprowadzane z wykorzystaniem ankiety internetowej (CAWI). Kwestionariusz udostępniany jest na serwerach PARP. Badaniem objęta jest całość populacji firm, których adresy e-mail dostępne będą w bazie PEFS\* oraz których pracownicy zakończyli uczestnictwo w projektach przynajmniej 6 miesięcy przed rozpoczęciem danej edycji.

\*PEFS – Podsystem Europejskiego Funduszu Społecznego – baza danych z informacjami o beneficjentach ostatecznych

Źródło: Raport (2006).

Jeśli stosuje się analizę wielu przypadków, a nie analizę pojedynczego przypadku, to istotną kwestią jest wybór przypadków, które zostaną poddane analizie i ocenie.

| Pytania, które należy postawić przy zastosowaniu metody studiów przypadków                          |                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Na które pytanie chcemy uzyskać odpowiedź?                                                          | Dobieramy do badań             |
| Co zdarzyło się w najlepszym i najgorszym analizowanym przypadku?<br>Jak można wyjaśnić te różnice? | przypadki najlepsze/najgorsze  |
| Co powoduje, że dany przypadek/projekt jest najbardziej efektywny?                                  | najlepsze przypadki            |
| Dlaczego dany projekt nie zrealizował postawionych celów?                                           | najgorsze przypadki            |
| Jak różne typy przypadków mogą być porównane?                                                       | w podgrupach                   |
| Z wybranych przypadków reprezentujących istotne różnice, co się wydarzyło i dlaczego?               | reprezentatywne sytuacje       |
| Co się zdarzyło i jak to wytłumaczyć w typowym przypadku?                                           | najczęściej spotykana sytuacja |
| W przypadku szczególnych okoliczności, co się wydarzyło i dlaczego?                                 | szczególny przypadek           |

Źródło: GAO (1990, s. 23), ponadto por. materiał na temat studiów przypadków z [www.evaled.info](http://www.evaled.info)

Generalnie obserwacja jest uważana za jedną z najprostszych metod badawczych, gdyż celem tej metody jest celowa rejestracja rzeczywistości. Badacz jest biernym rejestratorem wydarzeń, o ile istnieje możliwość prowadzenia obserwacji obiektów, sytuacji, zjawisk, zdarzeń, które go interesują, przy zachowaniu odpowiednich kryteriów etycznych, technicznych i organizacyjnych, w określonym czasie oraz o ile występuje wystarczająca do realizacji badania częstotliwość w powtarzaniu się tej rejestrowanej rzeczywistości. Obserwacja może być zastosowana do rejestracji faktów (np. liczba odwiedzających klientów centrum integracji społecznej, liczba wysłanych komunikatów itp.), ale też może mieć charakter obserwacji ukrytej, kiedy respondent nie jest świadomy uczestnictwa w badaniu lub obserwacji jawnej, gdy wie o badaniu i go akceptuje. Możemy tutaj wyróżnić naturalną rejestrację lub obserwację uczestniczącą, gdy badacz wciela się w postać z danego otoczenia (np. bezrobotnego poszukującego pracy w urzędzie pracy i dzięki temu rejestruje zachowanie urzędników poprzez współuczestniczenie w tym procesie).

Zastosowanie technik jakościowych w badaniach ewaluacyjnych [wywiady pogłębione (IDI) oraz zogniskowane wywiady grupowe (FGI)] pozwala uzyskać pełniejszy i jakościowy wgląd w interesującą nas problematykę badania. Pozwalają one poznać czynniki decydujące o działaniach jednostek, ale też przynoszą dobre rezultaty w przypadku rekonstruowania procesów decyzyjnych. Pozwalają trafnie diagnozować bariery i ograniczenia podejmowanych przedsięwzięć, a co za tym idzie – zapobiegać ich niepowodzeniu. Mogą stanowić połączenie badań z działaniem (perspektywa *action research*). Ogólne różnice w obu technikach są zaprezentowane w tabeli 2.

**Tabela 2. Porównanie między wywiadem pogłębnym a zogniskowanym wywiadem grupowym**

|                                 | <b>IDI</b>                                                                                                                            | <b>FGI</b>                                                         |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Rodzaj rekrutacji               | Trudna (np. eksperci)                                                                                                                 | Łatwa (np. beneficjenci programu)                                  |
| Rodzaj poszukiwanych informacji | Potrzeba uzyskać pogłębioną, szczegółową informację od jednej osoby                                                                   | Potrzeba skonfrontować opinie poszczególnych uczestników           |
| Wpływ obecności innych          | Obawa, że może wpłynąć blokująco                                                                                                      | Przypuszczenie, że może wpływać stymulująco                        |
| Rodzaj tematyki badania         | Trudna, tematy drażliwe, kontrowersyjne, doświadczenia indywidualne, procesy decyzyjne, akceptowanie lub nie pewnych norm społecznych | Dotycząca codziennych zdarzeń, wymagająca kreatywności, krytycyzmu |

Źródło: Opracowanie własne.

Wywiad indywidualny i pogłębiony powinien być prowadzony przez doświadczonego ankietera/osobę o odpowiednich umiejętnościach, która będzie umiała słuchać, ale też odpowiednio zadawać pytania, aby uzyskać nie tylko powierzchowne wypowiedzi, ale różnorodne i rozwinięte opinie. Stosujemy go właśnie wówczas, gdy spodziewamy się, że respondenci mają wystarczająco silnie ukształtowane opinie na dany temat. Narzędziem badawczym jest scenariusz wywiadu, który zawiera raczej listę problemów do poruszenia, a nie listę gotowych pytań (tak jak w badaniach sondażowych), które odczytuje się respondentowi. Osoba prowadząca wywiad ma swobodę w zadawaniu pytań, jest jednak ograniczona celem badań, czyli zakresem poszukiwanych informacji. Taki wywiad jest zazwyczaj nagrywany (nagranie audio), następnie sporządza się z niego transkrypcję, porządkuje materiał w tzw. gridy, czyli streszczenia wypowiedzi. W wyniku tego otrzymujemy dane o charakterze jakościowym (spisane pytania oraz odpowiedzi respondenta), które następnie poddajemy jakościowej analizie (Nikodemska-Wołowik 1999).

Zogniskowany wywiad grupowy (fokus) jest starannie zaplanowaną, przeprowadzaną w miłej atmosferze dyskusją w gronie osób dobranych pod względem pewnych charakterystycznych cech. Celem dyskusji jest uzyskanie informacji na interesujący badacza temat, ale główną zaletą tej metody jest możliwość wykorzystania zalet tzw. dynamiki grupowej, charakteryzowanej poprzez zasadę „5 S” Hessa (5 głównych efektów grupowych: efekt synergii, efekt kuli śnieżnej, efekt spontaniczności, efekt bezpieczeństwa, efekt stymulacji) (Maison 2001).

Poniżej zamieszczono fragment przykładowego scenariusza wykorzystywanego w jednym z badań ewaluacyjnych.

| <b>Przykładowy scenariusz wywiadu pogłębnego</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Część I</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | (10 min.) |
| POWITANIE. PREZENTACJA. WYJAŚNIENIE CELU SPOTKANIA<br>Powitanie uczestników spotkania, prezentacja organizatorów, informacja o charakterze spotkania i celu spotkania.<br>Prośba o zgodę na nagrywanie, zapewnienie o poufności i wskazanie sposobu wykorzystania danych (raport Internet). Prośba o mówienie pojedynczo, ze względu na jakość nagrania.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |
| <b>Część II</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | (40 min.) |
| Ogólna dyskusja na temat SPO RZL 1.2 I 1.3.: założenia, cele, plany<br>1. Ogólna wprowadzająca opinia o SPO RZL w ramach EFS:<br>• co sądzą generalnie o programie?<br>• czy cele programu są zgodne z celami polityki województwa, regionu, powiatu? Czy dostrzegają Państwo jakieś niezgodności/rozbieżności między zakładanymi celami w Państwa województwie, rejonie, powiecie a tymi zakładanymi w SPO RZL? Czy cele programu pokrywają się z tymi ustalonymi dla regionu?<br>• czy program może skutecznie pomóc w zmniejszeniu bezrobocia w ich regionach (powiatach)?<br>2. Opinie o konstrukcji programu, jego spójności, trafności, adekwatności do bieżących działań instytucji (urzędu pracy)?<br>3. Opinie o priorytetach działań w ramach SPO RZL? (Jeśli potrzeba, to przytoczyć najważniejsze z dokumentów)<br>• czy są odpowiednie, adekwatne do polskich/regionalnych/lokalnych warunków?<br>• czy są to priorytety najważniejsze, najpilniejsze, najistotniejsze z punktu widzenia rozwoju regionu?<br>• na ile te priorytety są spójne z działaniami rządowymi, samorządowymi podejmowanymi w tych obszarach?<br>• czy brali udział w określaniu tych lokalnych priorytetów?<br>4. Możliwości i bariery realizacji celów SPO RZL według projektodawców:<br>• zróżnicowanie regionalne/lokalne,<br>• istnienie barier, rodzaje barier, problemów (zasoby ludzkie, struktury organizacyjne, kanały informacyjne, infrastruktura informatyczna),<br>• możliwość ich przezwyciężania (za pomocą środków EFS, innych środków, innymi sposobami). |           |
| Źródło: Przykład scenariusza zastosowanego w ramach badań ewaluacyjnych Działów 1.2 i 1.3. EFS (pod kierunkiem J. Górniaka, 2006).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |           |

Podsumowując, z reguły techniki jakościowe poprzedzają proces badań ilościowych, gdy organizuje się je w celu generowania idei, pomysłów, hipotez badawczych, poszukiwania treści i formy pytań do kwestionariusza czy testowania rozumienia pojęć zastosowanych w kwestionariuszu. Mogą i są często stosowane jako technika samodzielna lub jako uzupełnienie badań ilościowych (wyjaśnienie wyników z badań sondażowych). Fokusy nie są reprezentatywne w sensie statystycznym. Mogą być reprezentatywne w tym sensie, że uczestników dobrano tak, by reprezentowali możliwie najbardziej zróżnicowane stanowiska w populacji interesującej badacza.

Choć próby do badań jakościowych nie są próbami reprezentatywnymi, to liczebność respondentów odgrywa ważną rolę także w tym typie badań. Próba jakościowa musi być dostatecznie duża, aby dać nam pewność, że usłyszymy większość lub wszystkie spostrzeżenia, które mogą mieć znaczenie. W ramach interesującej nas grupy, różni respondenci mogą mieć różne spostrzeżenia. Im mniejsza próba, tym mniej różnych spostrzeżeń możemy usłyszeć. Im większa próba, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że umknie nam jakieś istotne spostrzeżenie. Celem jest takie zaprojektowanie próby do badania jakościowego, które zredukuje szanse pominięcia jakiegoś spostrzeżenia, w odróżnieniu od redukowania błędów estymacji, które ma miejsce w badaniach ilościowych (DePaulo 2002).

#### **Przykładowy plan badań z wykorzystaniem zarówno wywiadu indywidualnego, jak i grupowego**

##### ***Etap 1:***

Wywiady eksperckie z dyrektorami i wicedyrektorami WUP oraz kluczowymi pracownikami zaangażowanymi we wdrożenie SPO RZL w WUP. Zastosowano tutaj technikę wywiadów indywidualnych (spotkania trwały od kilku minut do 2,5 godziny). Rozmowy przeprowadzane były w oparciu o przygotowany ramowy plan spotkania.

##### ***Etap 2:***

Warsztaty ewaluacyjne w oparciu o metodykę zogniskowanych wywiadów grupowych: z wybranymi ostatecznymi odbiorcami (reprezentantami wybranych Powiatowych Urzędów Pracy) – zastosowano tutaj głównie technikę wywiadu eksperckiego opartego na idei zogniskowanego wywiadu grupowego (semi-ustrukturalizowanego). W warsztatach brało udział po około 6-8 przedstawicieli z wybranych instytucji dobranych według różnych kryteriów, np. odległość od stolicy województwa, liczba realizowanych projektów, doświadczenie w realizacji projektów.

Źródło: Opracowane na podstawie Badania Ewaluacyjnego Działań 1.2 i 1.3. EFS (pod kierunkiem J. Górniaka, 2006).

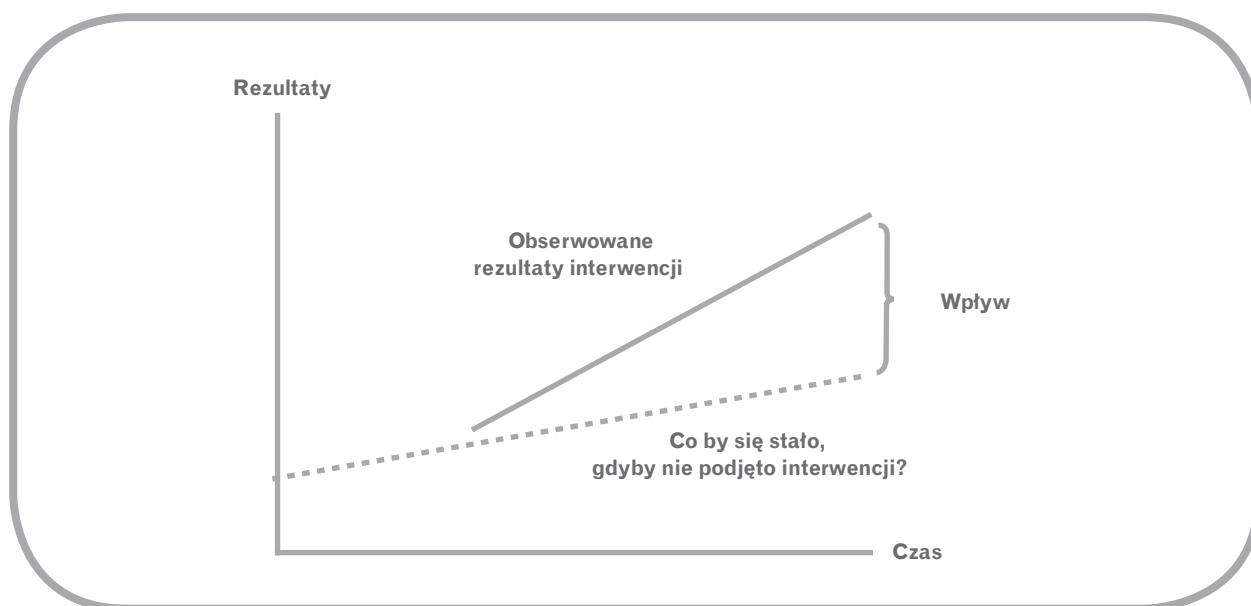
## **Analiza**

Kolejnym etapem ewaluacji jest analiza danych zebranych w wyniku obserwacji<sup>4</sup>. Na tym etapie dokonujemy interpretacji uzyskanych danych w celu szacowania efektów programu. Kluczowym elementem analizy danych jest oddzielenie efektów brutto programu (wszystkie efekty związane z danym programem) od jego efektów netto (efekty powstałe wyłącznie w wyniku wdrożenia programu). Aby oszacować efekt netto, należy od efektu brutto odjąć efekt tzw. biegu jałowego (*deadweight effect*), efekt substytucji (*substitution effect*) oraz zastępowania (*displacement effect*). Efekt „deadweight” opisuje sytuację, gdy zaobserwowane zmiany samych beneficjentów i ich otoczenia zaszły niezależnie od podjętej interwencji. Możliwość oddziaływania tego efektu pokazano na rysunku 3, gdzie rzeczywisty wpływ programu przedstawiono jako różnicę pomiędzy efektami całościowymi, a tym, co wydarzyłoby się gdyby, interwencji nie podjęto. Efekt substytucji, odnoszący się zwłaszcza do działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich, wiąże się z relatywną poprawą sytuacji na obszarze objętym programem, jednak poprawa nie jest bezwzględna, np. osoby objęte programem znajdują zatrudnienie, gdyż podniosły się ich kwalifikacje, lecz dzieje się to kosztem utraty pracy przez osoby, których kwalifikacje pozostały na tym samym poziomie. Efekt zastępowania/przesunięcia to efekt pojawiający się w sytuacji, gdy pozytywne zjawiska związane z programem realizowanym na obszarze objętym pomocą są konsekwencją negatywnych zjawisk występujących na obszarze, którego nie objęła pomoc. Efekt przemieszczenia bilansuje nowe miejsca pracy stworzone w regionie korzystającym ze wsparcia z miejscami pracy utraconymi w regionach sąsiednich, w związku z przenoszeniem się firm do regionu stwarzającego lepsze warunki rozwoju dzięki zrealizowanemu programowi (The Evaluation 2003).

W fazie analizy stosuje się m.in. następujące narzędzia (Ewaluacja 2005):

- grupy porównawcze,
- systemy informacji geograficznej,
- modele makroekonomiczne,
- metody statystyczne,
- analizę *shift-share*.

<sup>4</sup> Obserwację należy tutaj rozumieć jako jeden z etapów ewaluacji. Czym innym jest obserwacja jako technika badawcza służąca do zbierania danych, wykorzystywanych w procesie ewaluacji.



**Rysunek 3. Wpływ interwencji**

Źródło: Oldsman, Hallberg (2002).

Grupy porównawcze stosujemy, aby oszacować efekt netto programu przez określenie różnic pomiędzy grupą osób poddanych oddziaływaniu interwencji a grupą osób, które nie były beneficjentami programu (opis takiego porównania przedstawiono wcześniej, prezentując technikę eksperymentu).

Systemy informacji geograficznej umożliwiają gromadzenie różnorodnych informacji przyrodniczych, społecznych i gospodarczych charakteryzujących obszar objęty pomocą. Po wprowadzeniu do systemu danych opisujących sytuację w obszarze oddziaływania programu przed jego rozpoczęciem, istnieje możliwość przeprowadzenia analizy porównawczej efektów realizacji programu w trakcie (ocena w połowie okresu programowania) lub po zakończeniu udzielania wsparcia finansowego.

Modele makroekonomiczne: metoda stosowana jest do ewaluacji wstępnej i końcowej dużych programów, obejmujących swym zasięgiem obszar regionu lub całego kraju. Metoda ta umożliwia badanie wpływu programów finansowanych z funduszy strukturalnych na osiągnięcie strategicznego celu polityki strukturalnej Unii Europejskiej, jakim jest zmniejszanie różnic w poziomie rozwoju pomiędzy poszczególnymi regionami krajów członkowskich.

Analiza *shift-share* (analiza porównawcza efektów regionalnych) jest wykorzystywana do szacowania efektów programu realizowanego na terenie danego regionu. Efekty programu określa się poprzez przeniesienie na poziom regionu, na terenie którego jest realizowany dany program, trendów krajowych obserwowanych w danej dziedzinie.

## Ocenianie

Ocenianie to ostatnia faza ewaluacji. Polega ono na ocenie efektów programów w stosunku do określonych wcześniej (w fazie strukturyzacji) kryteriów oraz pytań ewaluacyjnych, a także na sformułowaniu wniosków i rekomendacji, które zostaną przekazane zlecającemu badanie. Na tym etapie eksperci powinni stwierdzić faktyczną wartość ewaluowanego programu – określić, czy osiągnięte efekty można uznać za sukces czy porażkę.

W tej fazie stosuje się m.in. następujące narzędzia:

- panel ekspertów,
- benchmarking,
- analizę wielokryteriową (*multicriteria analysis*),
- analizę kosztów i korzyści (*cost-benefit analysis*),
- analizę kosztów i efektywności (*cost-effectiveness analysis*).

Panel ekspertów to grupa niezależnych ekspertów z danej dziedziny – reprezentujących różne punkty widzenia – spotykająca się kilkakrotnie, aby dokonać oceny ewaluowanej interwencji społecznej i znaleźć mechanizmy umożliwiające syntetyczne podsumowanie wyników uzyskanych w oparciu o kilka źródeł danych. Eksperti wyciągają różne wnioski, gdyż mają różne punkty widzenia, ale w efekcie muszą wypracować wspólne stanowisko. Ważne jest, aby eksperci mieli takie same zdanie/opinię na temat efektów ewaluowanego programu/projektu. Ta technika jest wykorzystywana, aby formułować wnioski, uzgadniać je wspólnie z innymi oraz w wyniku kompromisu wypracować ogólne konkluzje. Wiarygodność

takiego podejścia gwarantuje fakt, że eksperci mając odmienne stanowiska, ale w wyniku pogłębionych analiz doszli do takich samych wniosków.

Celem zastosowania benchmarkingu jest wygenerowanie pomysłów, które mogą poprawić obecnie stosowane formy interwencji społecznej. Stosuje się to narzędzie, aby poprawić efektywność i zarazem skuteczność danego działania. Osiąga się ten cel, poprzez porównanie z innymi, przyjętymi lub uważanymi za dobre przykłady (tzw. dobre praktyki) działania w tych obszarach, które są przedmiotem ewaluacji.

We wszystkich przypadkach benchmarking jest sposobem na uczenie się od innych, na podpatrywanie ich podejścia do konkretnego zagadnienia. Wymaga się tutaj nawet wspólnego zaangażowania instytucji, które uczestniczą w takiej ocenie. Nie chodzi o prosty transfer „najlepszej” praktyki z jednej instytucji od drugiej, ale o poznanie mechanizmów, które do takich sukcesów daną instytucję doprowadziły. Stosując to na szerszą skalę, sama technika może promować dobre praktyki i poprawiać skuteczność działań, na początku także może promować utrzymanie dobrych i trwałych relacji między instytucjami.

W przypadku benchmarkingu w analizach związanych z wykorzystaniem funduszy strukturalnych, jego zastosowanie polega głównie na identyfikacji projektów, które są uznane za najlepsze (tzw. *good performers*) i porównanie ich z innymi projektami finansowanymi w ramach danego programu funduszy strukturalnych. To wymaga zaangażowania różnych instytucji, nie tylko instytucji zlecających takie oceny (np. Komisja Europejska, odpowiednie ministerstwa), ale też niezależnych ośrodków naukowo-badawczych (uniwersytetów), instytucji publicznych i prywatnych oraz organizacji pozarządowych.

#### **Przykład zastosowania benchmarkingu i panelu ekspertów w ewaluacji**

Fundacja Bertelsmann'a zorganizowała w Niemczech konkurs otwarty dla wszystkich miast. Program miał oceniać jakość przeprowadzanych reform administracyjnych wdrożonych przez miasta, które zgłosiły się do konkursu, poprzez porównanie ich do 3 miast, które potraktowano jako „idealne”.

Aby mieć odpowiedni poziom tego porównania, fundacja zorganizowała panel ekspercki, który miał zdefiniować kryteria, według których będą oceniane reformy administracyjne w tych miastach. Panel ekspertów zidentyfikował przykłady „dobrych praktyk” z trzech miast, które spełniały wybrane kryteria oceny. Były to miasta w Nowej Zelandii, Wielkiej Brytanii i Szwajcarii, jako dobrze znane z oryginalności i skuteczności wprowadzania reform administracyjnych. Każde z miast zostało wybrane jako „dobry przykład – dobra praktyka”, który będzie właśnie takim „dobrym punktem odniesienia” dla miast startujących w konkursie dla przynajmniej jednego kryterium wybranego przez jury.

Kryteria podlegające ocenie to: sposoby komercjalizacji usług publicznych, jakość strategii stosowanej w usługach publicznych, zarządzanie strategiczne dotyczące organizacji usług, zarządzanie finansowe.

Niezależnie od faktu, że wybrano czytelny zestaw kryteriów do oceny zgłoszonych w konkursie miast, metoda benchmarkingu umożliwiła ocenę na szerszą skalę.

Źródło: Naschold (1996).

Analiza wielokryteriowa jest wykorzystywana głównie w ewaluacji *ex ante*, zwłaszcza do oceny alternatywnych wersji programów lub projektów. Szczególnie często stosuje się też tę analizę przy wyborze projektów, które mają być wdrażane w ramach danego programu. Polega ona na rangowaniu poszczególnych programów lub projektów w oparciu o zdefiniowane wcześniej kryteria oraz przypisane im wartości wagowe. Analiza wielokryteriowa ma również zastosowanie w ewaluacji okresowej i ewaluacji końcowej, gdy prezentuje się najbardziej efektywne i skuteczne programy/projekty, wybrane na podstawie analizy kosztów i efektywności (*cost-effectiveness analysis*). Z kolei analiza, która polega na porównaniu uzyskanych efektów netto programu z jego całkowitymi kosztami, wyrażonymi wielkością zaangażowanych środków finansowych nazywana jest ewaluacją kosztów i korzyści (*cost-benefit analysis*<sup>5</sup>).

## **Podsumowanie**

Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu tezy i informacje pozwalają uzyskać wstępną orientację w problematyce ewaluacji. Na pewno nie wyczerpują jednak całości tego zagadnienia. Stanowią raczej zaproszenie do rozwijania wiedzy w tym zakresie, do zbierania doświadczeń, do samodzielnego poszukiwania odpowiedzi na pytanie o to, jak zaprojektować

<sup>5</sup> Inaczej jest to procedura oceny celowości realizacji projektu poprzez porównywanie korzyści i kosztów (por. słowniczek [www.fundusze-strukturalne.gov.pl/Sloowniczek/](http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/Sloowniczek/)).

proces ewaluacji, aby z jego wyników zadowoleni byli zarówno zlecający ewaluację, przedstawiciele instytucji poddanej ewaluacji oraz sami ewaluatorzy. Osiągnięcie tego celu nie jest łatwe, zwłaszcza jeśli wiemy, że powinniśmy realizować ewaluację tak, by stała się ona czynnikiem umożliwiającym racjonalne zarządzanie środkami publicznymi i wzmacniającym potencjał instytucjonalny różnego rodzaju organizacji, działających na różnych szczeblach.

Dodać należy, że ewaluacji zazwyczaj nie przeprowadza się w pojedynkę, że – jak wskazywano wcześniej – opiera się ona na ciągłych procesach negocjacji, uzgadniania stanowisk, oczekiwań, budowania porozumienia. Współpraca wymagana jest zarówno pomiędzy zlecającymi ewaluację, tymi, którzy są ewaluacji poddawani i tymi, którzy ewaluację przeprowadzają, jak i wewnątrz tych trzech grup aktorów. W praktyce bywa to dużym wyzwaniem, zwłaszcza, gdy wyniki ewaluacji wskazują na słabości podejmowanych interwencji, ograniczenia projektowania, zarządzania i realizacji programów czy projektów. Jednakże w tym kontekście warto przypomnieć, iż do ważnych funkcji ewaluacji należą – funkcja poznawcza i funkcja stymulowania usprawnień i rozwoju. Jeśli więc proces ewaluacji pozwolił zidentyfikować słabości i ograniczenia, a ewaluatorzy sformułowali precyzyjne rekomendacje dotyczące możliwości usprawnienia danych procesów, zdobytą wiedzę warto właściwie wykorzystać, choćby po to, aby w przyszłości nie popełniać tych samych błędów. Wydawanie wcale przecież niemałych środków na ewaluację ma sens tylko wtedy, gdy jej realizacja nie jest tylko rytualnym spełnieniem narzuconego przez Unię Europejską wymogu, lecz gdy staje się ona podstawą budowania samowiedzy ewaluowanej instytucji, w szerszym zaś wymiarze przyczynia się do kształtowania racjonalnych modeli zarządzania środkami publicznymi, co w konsekwencji powinno prowadzić do takiego wydatkowania tych środków, aby przyczyniały się one do osiągania trwałej poprawy sytuacji społeczno-ekonomicznej danej społeczności, regionu, kraju.

## Literatura

- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2003
- Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa 1997
- Ciężka B., *Analiza raportów z ewaluacji mid-term programów współfinansowanych przez UE – wnioski dla Polskiego systemu ewaluacji*, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, Warszawa 2007
- DePaulo P., *Sample size for qualitative research*, Quirks. Marketing Research Review, December 2000
- Ekiert K., *Ewaluacja w administracji publicznej*, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa, 2004
- Evaluating Socio-Economic Programmes. Evaluation Design and Management*, MEANS Collection, Volume 1, European Commission 1999
- Ewaluacja w PARP. Wytyczne do systematycznej oceny programów realizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości*, Warszawa 2004
- Ewaluacja Narodowego Planu Rozwoju i programów operacyjnych w Polsce: poradnik*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy. Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej. Krajowa Jednostka Oceny, Warszawa 2005
- Ewaluacja w PARP. Wytyczne do systematycznej oceny programów realizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości*, Warszawa 2004, [www.parp.gov.pl/doc/EwaluacjaWPARPFINAL.doc](http://www.parp.gov.pl/doc/EwaluacjaWPARPFINAL.doc)
- Eyken W., *Kierowanie ewaluacją. Jak działamy, mini poradnik samooceny*, BORIS, Warszawa 1997
- GAO. *Case Study Evaluations*, General Accounting Office, Washington DC, 1990
- Górnjak J., Perek-Białas J., Worek B., Jelonek M., Jurczak J., Keler K., Małodzińska A., *Raport – Ewaluacja Działań 1.2 i 1.3 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich 2004-2006*, [www.efs.gov.pl/Materialy+informacyjne+publikacje+i+ekspertyzy/Raporty+ewaluacyjne/](http://www.efs.gov.pl/Materialy+informacyjne+publikacje+i+ekspertyzy/Raporty+ewaluacyjne/)
- [www.equal.gov.pl/NR/rdonlyres/FD66F3A5-D338-48A5-A02A-D7DDFC23F629/14917/RaportKoncowy\\_Equal4.pdf](http://www.equal.gov.pl/NR/rdonlyres/FD66F3A5-D338-48A5-A02A-D7DDFC23F629/14917/RaportKoncowy_Equal4.pdf)
- Ewaluacja Narodowego Planu Rozwoju i programów operacyjnych w Polsce: poradnik*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy. Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej. Krajowa Jednostka Oceny, Warszawa 2005
- Guba E., Lincoln Y., *Effective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Results Through Responsive and Naturalistic Approaches*, San Francisco, Jossey Bass, 1981
- Kierzkowski T., *Ocena (ewaluacja) programów i projektów o charakterze społeczno-gospodarczym w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*, wydana przez Ministerstwo Finansów w ramach grantu Banku Światowego na wsparcie systemu monitoringu i oceny użycia funduszy pomocowych Unii Europejskiej i innych funduszy pomocowych, Warszawa 2002, [www.parp.gov.pl/raport11.html](http://www.parp.gov.pl/raport11.html)
- Korporowicz L., *Społeczne funkcje ewaluacji*, (w:) I. Wojnar, A. Bogaj, J. Kubin (red.) *Strategie reform oświatowych w Polsce na tle porównawczym*, Komitet Prognoz „Polska 2000 plus”, Warszawa 1999
- Korporowicz L., *Tworzenie potencjału ewaluacyjnego*, materiały z konferencji pt. *Ewaluacja programów o charakterze społeczno-gospodarczym finansowanych z funduszy strukturalnych*, Warszawa (16.09.2005)
- Maison D., *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, PWN, Warszawa 2001
- Naschold F., *Internal Modernisation, Competition, Fiscal Consolidation. International Experiences with Local Government Administrative Reform*, WZB 1996, (za:) [www.evaled.info](http://www.evaled.info), Evaluating Socio Economic Development, Sourcebook 2
- Nikodemka-Wołowik A. M., *Jakościowe badania marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999
- Oldsman E., Hallberg K., *Framework for Evaluating the Impact of Small Enterprise Initiatives*, Nexus Associates Inc., 2002
- Olejniczak K., *Teoria i praktyka ewaluacji w świetle doświadczeń europejskich*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 4 (22) 2005
- Patton M. Q., *Obserwacja – metoda badań terenowych*, (w:) L. Korporowicz (red.) *Ewaluacja w edukacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997

- Patton M. Q., *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Third Edition, SAGE Publications, 2001
- Pawluś D., *Rola ewaluacji w usprawnianiu działań*, „Polityka Społeczna” 5-6(374-375), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, 2005
- Raport – „Badanie monitoringowe Beneficjentów Ostatecznych Działania 2.3 SPO RZL” opracowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006, [www.parp.gov.pl/raport30.html](http://www.parp.gov.pl/raport30.html)
- Raport z ewaluacji ex post projektu „Pomoc dla młodzieży poszukującej pracy – Alternatywa. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2005
- Rossi P. H., Freeman H. E., Lipsey M. W., *Evaluation. A Systematic Approach*. Seventh Edition. SAGE 1999, (za:) T. Kierzkowski, *Ocena (Ewaluacja) Programów i Projektów o charakterze społeczno-gospodarczym w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*. Publikacja wydana przez Ministerstwo Finansów w ramach grantu Banku Światowego na wsparcie systemu monitoringu i oceny użycia funduszy pomocowych Unii Europejskiej i innych funduszy pomocowych, Warszawa 2002 ([www.archiwum.parp.gov.pl/raport11.html](http://www.archiwum.parp.gov.pl/raport11.html))
- Stake R. E., *Studium przypadku*, (w:) L. Korporowicz (red.) *Ewaluacja w edukacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997
- Sutek A., *Eksperyment w badaniach społecznych*, PWN, Warszawa, 1979
- Sutek A., *Sondaż Polski. Przygarść rozpraw o badaniach ankietowych*, IFiS PAN, Warszawa, 2001
- The Evaluation of Socio-Economic Development. MEANS Guide-Update*, European Commission – Tavistock Institute & Co. 2003

## Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP)

Jednostka pozawydziałowa Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie o profilu edukacyjno-doradczym specjalizuje się w problematyce spraw publicznych. Powstała w 1997 r. na mocy decyzji Senatu Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

### Cele działania:

- oddziaływanie na rozwój społeczno-gospodarczy Małopolski, kraju i regionów Europy
- doskonalenie jakości polityk publicznych
- poprawa funkcjonowania administracji publicznej w Polsce
- podnoszenie konkurencyjności i innowacyjności gospodarek lokalnych i regionalnych

### Obszary aktywności:

- monitoring i ewaluacja polityk, programów i projektów publicznych
- innowacje, organizacja transferu technologii
- wspieranie przedsiębiorczości
- rynek pracy i bezrobocie
- ekonomia społeczna
- komunikacja i partycypacja społeczna
- doskonalenie procedur administracji w urzędach
- zarządzanie projektami
- etyka i zapobieganie korupcji
- zarządzanie współpracą międzynarodową w samorządzie terytorialnym



Publikacja została wydana w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego (PIW EQUAL).

Więcej informacji o projekcie znajduje się na stronach internetowych:

[www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl); [www.ekonomiaspoleczna.msap.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.msap.pl)



W poszukiwaniu  
polskiego modelu  
**ekonomii społecznej**

Administrator:

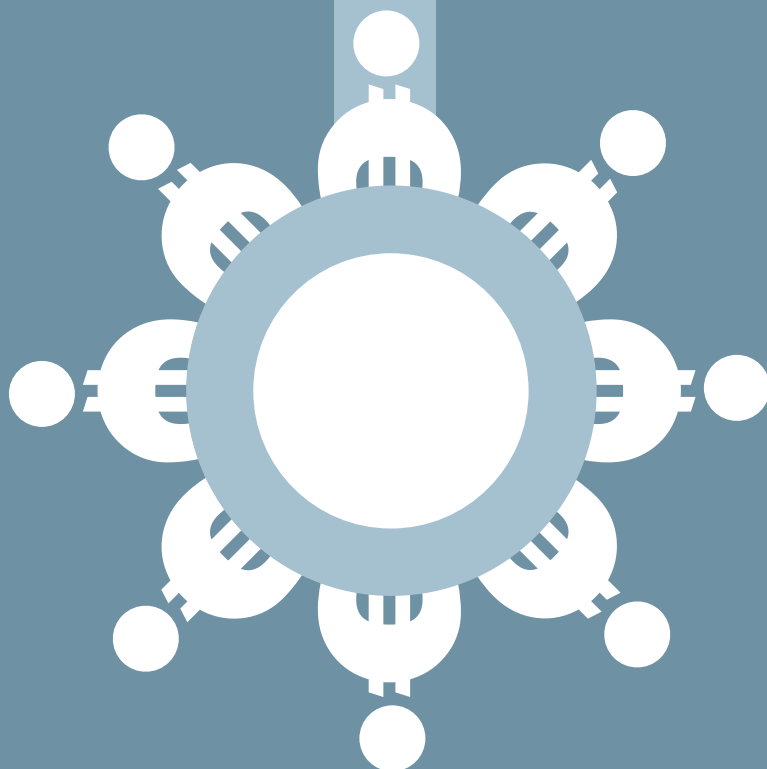


Partnerzy:



Ministerstwo  
Pracy i Polityki  
Społecznej





ISBN 978-83-89410-26-9



9 788389 410269

Projekt finansowany jest ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

