



Spis treści

- 2| **Piotr Pilch**
Wprowadzenie

A R T Y K U Ł Y

- 14| **Marek Ratajczak**
Wyższe szkolnictwo ekonomiczne w Polsce wobec wyzwań kryzysu
- 25| **Piotr Górski**
Kształcenie menedżerów wobec zjawiska kryzysu. Perspektywa historyczna
- 36| **Mariusz Jastrząb**
Historia biznesu: czego uczy i czy pomaga zrozumieć światowy kryzys?
- 48| **Mirosława Kwiecień, Beata Iwasieczko**
Edukacja menedżerska a dobre praktyki w rachunkowości – kierunki badań
- 57| **Karol Marek Klimczak, Małgorzata Kucharczyk**
Zwiększenie zakresu informowania akcjonariuszy o zarządzaniu ryzykiem
- 65| **Beata Jamka**
Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością
- M I S C E L L A N E A
- 76| **Krzysztof Jackowicz**
Recenzja
- 81| **Jacek Tomkiewicz**
Recenzja
- 85| I S S U E S U M M A R Y



Wprowadzenie

W dniach 24–25 listopada 2010 roku w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie odbyła się konferencja naukowa pt. *Raport o zarządzaniu. Lekcje z kryzysu*, zorganizowana przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN oraz ALK. Szerszy opis konferencji znalazł się w numerze maj–czerwiec 2011 „Master of Business Administration”. Uczestnicy konferencji podejmowali tematykę kryzysu na wielu płaszczyznach, czego odzwierciedleniem było zróżnicowanie tematów na poszczególnych panelach. Walorem konferencji były nie tylko przygotowane przez jej uczestników teksty, ale również dyskusje w trakcie sesji. Uczestnicy stawiali sobie pytania o rolę edukacji menedżerskiej i systemów wartości w zapobieganiu kryzysom i radzeniu sobie z ich skutkami, co zapewne stanie się asumptem do kolejnych publikacji i wystąpień konferencyjnych. Biorąc pod uwagę, że tekst ten pisany jest jesienią 2011 roku w obliczu finansowego załamania Grecji i nie tylko Grecji, organizacja kolejnych konferencji poświęconych kryzysowi staje się coraz bardziej prawdopodobna, chyba że zabraknie na nie środków.

Niniejszy numer „Master of Business Administration” zawiera 4 artykuły z sesji *Edukacja menedżerska*:

- Prof. dr. hab. Marka Ratajczaka – *Wyższe szkolnictwo ekonomiczne w Polsce wobec wyzwań kryzysu*,
- Prof. dr. hab. Piotra Górskiego – *Kształcenie menedżerów wobec zjawiska kryzysu. Perspektywa historyczna*,
- Dr. Mariusza Jastrzębia – *Historia biznesu: czego uczy i czy pomaga zrozumieć światowy kryzys?*
- Prof. dr. hab. Mirosławy Kwiecień i dr. Beaty Iwasieczko – *Edukacja menedżerska a dobre praktyki w rachunkowości – kierunki badań*

oraz dwa z sesji *Wartości a zarządzanie w kryzysie*:

- Dr. Karola Marka Klimczaka i dr. Małgorzaty Kucharczyk – *Zwiększenie zakresu informowania akcjonariuszy o zarządzaniu ryzykiem*,
- Dr. Beaty Jamki – *Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością*.

Testy zostały bardzo starannie wyselekcjonowane. Kryterium wyboru stanowił nie tylko ich poziom, gwarantowany poprzez standardowy proces podwójnej recenzji oraz zmiany dokonane po uwagach recenzentów. Ważna też była ich wewnętrzna i zewnętrzna spójność treściowa oraz relacje między podejmowaną tematyką. Pozwoliło to na ułożenie ich w logiczny ciąg i stworzenie kompozycji stanowiącej pewną całość łącznie z innymi tekstami zawartymi w tym wydaniu. Można mieć nadzieję, że ich wzajemna komplementarność pozwoli na szersze zapoznanie się



z problematyką, a zarazem skłoni do dalszych lektur i przemyśleń w celu samodzielnego zaspokojenia pasji poznawczej, a nawet zaowocuje nowymi pracami naukowymi. Można również żywić nadzieję, że staną się one dostępne nie tylko w świecie naukowym i rozpowszechniane nie tylko w publikacjach prezentowanych na konferencjach i dyskutowanych na seminariach, ale wejdą również w obszar publicznego dyskursu. Nie jest ważne bowiem tylko to, co naukowcy mówią do siebie i dla siebie, ale również to, co mówią do innych.

Formułowane powyżej oczekiwania dotyczące wymiany poglądów i myśli w różnych gronach, wbrew Dantowskiemu *lasciate ogni speranza, voi ch'intrate*, nie są nieuzasadnione. Prezentowane teksty nie są jednorazowymi „pokonferencyjnymi” dziełami, ale stanowią kolejny element w ścieżce rozwoju naukowego ich autorów. Można się o tym przekonać, analizując wykazy literatury cytowanej w zamieszczonych artykułach, zawierające również pozycje autorów, podejmujące problematykę szeroko rozumianego kryzysu. Jest to szczególnie widoczne w bibliografiach sporządzonych przez autorów uhonorowanych tytułem profesora. Młodszy adepci nauki, jeżeli nawet nie mają w swoim dorobku pozycji odnoszących się wprost do kwestii kryzysu, zakotwiczonej w obszarze edukacji i systemów wartości, to wykazują się dogłębną znajomością tematyki, mierzoną nie tylko ilością cytowanej literatury, lecz także jej jakością oraz znaczeniem dla poruszanych zagadnień szczegółowych.

Warto wspomnieć o jeszcze jednym aspekcie odnoszącym się do zasadności zgłaszanych powyżej oczekiwań. Tym aspektem jest osobowość piszących prezentowane prace naukowe. Tekst naukowy powinien być obiektywny, a przynajmniej zobiektywizowany, a wymóg poszukiwania prawdy naukowej zakłada mniemania czystość i unikanie marności tego świata. Jednak człowiek jest tylko człowiekiem, a styl to człowiek, jak powiedział Dionizjusz z Halikarnasu. I właśnie w stylu widoczne jest zaangażowanie autorów w podejmowaną tematykę. Czytając uważnie, strona po stronie, akapit po akapicie, zdanie po zdaniu, a nawet litera po literze, pracując z tym tekstem, podkreślając najważniejsze myśli, celne uwagi i elementy łączące z innymi artykułami, widzimy postawy autorów wobec opisywanych zagadnień, dojrzałość formułowanych opinii czy kontrowersyjność ocen. Za tekstem, nawet naukowym, kryją się ludzie, ich pasje, dążenia i poglądy, bo nie są to prace wolne od społecznych kontekstów. Analizując motywacje autorów i identyfikowane hierarchie wartości, możemy sądzić, że będą oni kontynuować swoją „kryzysową” refleksję nad kryzysem.

Odnosząc się do postulatu łączenia dyskursu naukowego, warto tu podkreślić parę kwestii. Powyższe teksty mogą być cennym źródłem wiedzy dla dziennikarzy, zwłaszcza zajmujących się tematyką ekonomiczną. Nie są one także barierą dla czytelnika o szeroko rozumianym wykształceniu ekonomicznym czy takiego, który chciałby przy ich lekturze wspomóc się internetowymi encyklopediami. Barierą natomiast jest to, że kanały komunikacji między społecznością akademicką a praktykami biznesu nie są „drożne”.

Należy zwrócić uwagę, że to, co w świecie akademickim jest „oczywistą oczywistością”, nie jest prawdą dla innych kręgów społecznych. Obowiązkiem naukowca jest nie tylko elitarnie poznanie, ale i egalitarne upowszechnianie wiedzy, zwykła popularyzacja nauki. Dlatego warto,



aby naukowa wymiana poglądów była dostępna dla szerszego audytorium i warto korzystać z mediów masowych w celu informowania o wydarzeniach w świecie naukowym, zachęcania dziennikarzy do udziału w nich i przygotowywania materiałów z nimi związanych. Są wśród osób zajmujących się nauką takie, które propagują cudze i własne osiągnięcia w tym zakresie, są takie, które w pięknym stylu wypowiadają się w popularnonaukowych czasopismach, ale grono to jest zdecydowanie zbyt wąskie. Opinia publiczna może czynić zarzuty, że pieniądze podatnika przeznaczane na działalność naukowo-badawczą są marnowane, a kadra dydaktyczna instytucji edukacyjnych na poziomie wyższym nie spełnia kryteriów merytorycznych. Tylko kontakt z dokonaniem akademików pozwoli na zmianę nastawienia tej ważnej grupy interesariuszy.

Naukowcy podejmują różnorodny temat, zajmują się problemami na skalę mikro, mezo i makro, stawiają pytania, których treść dotyczy bardzo efemerycznych zjawisk. Te tematy, problemy i pytania mają zróżnicowaną społecznie ważność. Ale kryzys ekonomiczny jest problemem, nad którego rangą trudno jest nawet dyskutować, bo jego znaczenie takiej dyskusji nie podlega. Oczywiście różne grupy społeczne dokonują oglądu kryzysu z odmiennych perspektyw. Ale perspektywa przeciętnego członka społeczeństwa, reprezentanta klasy średniej czy warstw uboższych jest istotna, ponieważ przede wszystkim te grupy są doświadczane skutkami kryzysu. Im niższe miejsce w hierarchicznej strukturze społecznej, tym boleśniej odczuwane są to skutki. Nie ma to związku wyłącznie z pogorszeniem statusu materialnego, lecz również z osłabieniem kondycji fizycznej i psychicznej, utratą dotychczasowego miejsca w społeczeństwie i perspektyw na przyszłość. Społeczeństwo ma prawo wiedzieć, jak ci, którzy mają naukową wiedzę o kryzysie, postrzegają jego przyczyny i interpretują jego mechanizmy.

Kryzys, jak każde zjawisko zagrażające kondycji ludzkiej, rodzi dramatyczne pytania o przyczyny. Dlaczego jest tak źle, skoro było tak dobrze? Pytania te zadają sobie różne grupy interesów. Niektóre mogą nie chcieć znać czy poszukiwać prawdy o kryzysie, inne mogą ją ukrywać. Jedno jest jednak najistotniejsze w perspektywie teraźniejszości – to, jaka prawda powstanie w świadomości społecznej na temat źródeł przeżywanego kryzysu, przede wszystkim w ekonomicznym wymiarze, będzie podstawą podejmowanych działań społecznych. Im ostrzejszy kryzys, tym działania te są bardziej radykalne, rodząc społeczne niepokoje. Patrząc na historię społeczeństw naszego kręgu cywilizacyjnego, można zdać sobie sprawę, jak cennym dobrem jest pokój społeczny i pozbawione przemocy relacje pomiędzy różnymi elementami zbiorowości w jej skomplikowanym kształcie. Nie jest to jednak dobro dane raz na zawsze i bardzo łatwo może ulec destrukcji. Porządek społecznego świata ulega różnorodnym przemianom i są to procesy, nad którymi trudno jest sprawować kontrolę. Mogą mieć one jednak mniej lub bardziej gwałtowny charakter, przebiegać w sposób ewolucyjny lub rewolucyjny i rodzić mniejsze lub większe koszty społeczne.

Warto podkreślić czysto „ludzką” naturę kryzysu, będącego przedmiotem konferencji. Niezależnie od tego, jak byśmy go lokowali i czy nie nadawalibyśmy mu miana kryzysu finansowego, gospodarczego, politycznego czy społecznego, nie jest to kryzys będący pokłosiem klęsk żywiołowych, epidemii czy katastrof ekologicznych, jak to miało miejsce w przeszłości. To nie czynniki



zewewnętrzne, siły natury są za niego odpowiedzialne. Te nauczyliśmy się w większym lub mniejszym stopniu kontrolować i chronić się przed ich oddziaływaniami. Kryzys nie wziął się sam z siebie, to ludzkie systemy wartości, normy postępowania, podejmowane decyzje i działania skutkowały takimi a nie innymi efektami. Musimy zadać sobie pytanie o siebie, jeżeli chcemy się dowiedzieć, co tak naprawdę zaszło i zachodzi wokół nas.

Naukowe poznanie problematyki kryzysu i zaznajamianie z nią szerszych warstw społeczeństwa kształtuje postawy społeczne wobec elit politycznych i ekonomicznych. Może ono sprzyjać zarówno poczynaniom destrukcyjnym i dezorganizacji porządku społecznego, jak i integracji wobec zagrożenia, wzrostowi solidarności międzyludzkiej i wspólnej pracy nad wynalezieniem skutecznych remediów. To, która z tych dróg stanie się udziałem konkretnej zbiorowości, zależy od tego, w jaki sposób jej elity będą odgrywać swoje role komunikacyjne, ponieważ analiza procesów historycznych w perspektywie ubiegłego wieku wskazuje na niebezpieczeństwo wystąpienia konfliktów na skalę międzynarodową, jako skumulowanego efektu niekorzystnych procesów społeczno-gospodarczych. Może się wydawać, że nie ma powodów do obaw, że sytuacja nie wymknie się spod kontroli i przywoływane zagrożenia są równie realne jak koniec świata w 2012 roku, bo wtedy kończy się kalendarz Majów. Miłośnicy historii, którzy lubią analizować stan społecznej świadomości zawarty w źródłach publicznych i prywatnych, wiedzą jednak, jak bardzo opinie, poglądy i prognozy różnią się do tego, co rzeczywiście stało się w przyszłości. Stąd znaczenie badawczej rzetelności w odkrywaniu złożonej, wielopoziomowej struktury aktualnego kryzysu oraz ważność transmisji poglądów na jego naturę.

I ostatnia refleksja przed przejściem do syntetycznego omówienia poszczególnych artykułów. To czasopismo trafi do bibliotek wyższych uczelni, otrzymają je autorzy i prenumeratorzy, ale trafi też na półki księgarń. Ile osób podejmie wysiłek otworzenia go i przejrzania, a ile kupi je, by zapoznać się z zawartością? Ile osób przeczyta to, co się w nim znajduje, chociażby jeden tekst? Dla ilu będzie to asumpt do poszerzenia wiedzy o świecie i zrozumienia jego skomplikowanych procesów? By zwiększyć tę liczbę, postaram się dokonać syntetycznego omówienia zawartych w niniejszym zbiorze tekstów w kolejności warunkowanej strukturą numeru.

Poniższe omówienia nie będą wyłącznie odzwierciedlaniem treści poszczególnych artykułów. Będą również zawierały obraz relacji między nimi, korespondencję poszczególnych wątków, ich wzajemne uzupełnianie się, tak by kompozycja numeru znalazła swoje uzasadnienie w oczach czytelników. Uwzględniony zostanie także szerszy kontekst przemysłów uczestników konferencji, ponieważ każdy z tych tekstów nie zamyka się sam w sobie, ale rodzi szereg rozległych konotacji i konstatacji. Dobry tekst nie jest pojedynczym ruchem w grze, jak by można powiedzieć, trawestując Foucault, jest on szeregiem ruchów, a nawet wstępem, debiutem w różnych partiach, by skorzystać z metaforyki szachowej. Jednocześnie według danego schematu były grane inne partie, a nawet takie, które należały do zupełnie innych systemów debiutowych. Dobry tekst ma wiele odniesień do paralelnych tematów i pobudza do myślenia nie tylko w wąskich kategoriach jednej dziedziny.



Dobry tekst po prostu dobrze się czyta i dobrze się nad nim pracuje. Dobre teksty mają jasno wyróżnione struktury wstępu, rozwinięcia i zakończenia. Dobre teksty składają się z akapitów będących zamkniętymi myślowymi całościami, a nie pojedynczymi zdaniami bez kontekstu. Dobre teksty zawierają klarownie sformułowane wnioski i podsumowania. Dobre teksty skłaniają do dalszych poszukiwań nie tylko w załączonych w bibliografii pozycjach, ale także poza nimi, nie tylko w omawianych obszarach, lecz również poza nimi, nie tylko w ramach prezentowanych dziedzin, ale i poza nimi. A co najważniejsze – dobre teksty inspirują kolejne dobre teksty. Mam nadzieję, że zaprezentowane poniżej artykuły zostaną uznane w szerszym odbiorze, nie tylko redaktora tego tomu i recenzentów, za spełniające powyższe kryteria.

Artykuł prof. dr. hab. Marka Ratajczaka pt. *Wyższe szkolnictwo ekonomiczne w Polsce wobec wyzwań kryzysu* nie koncentruje się wyłącznie na analizie polskich uwarunkowań, ale podejmuje ją w kontekście toczonej na świecie dyskusji na temat kształcenia ekonomistów i menedżerów w obliczu kryzysu o ekonomicznej proveniencji. Jego konstatacje dotyczące nikłej aktywności przedstawicieli środowiska ekonomistów i braku obecności powyższej tematyki w publicznym osądzie, który jest warunkiem dokonania jakichkolwiek zmian, są, co nieuniknione, mało satysfakcjonujące. Dobrze zatem, że konferencja dała asumpt do pogłębionej refleksji na wzmiarkowany temat. Podejście „nie ma kryzysu (w Polsce), nie ma tematu” nie zwalnia od krytycznego spojrzenia na dzieje szkolnictwa ekonomicznego w Polsce po roku 1990, szczególnie że zdecydowana większość uczestników konferencji miała w tym względzie własne doświadczenia, a niektórzy, tak jak autor omawianego artykułu, aktywnie uczestniczą w działaniach na rzecz podniesienia jego jakości. Profesor Marek Ratajczak przedstawia trendy w rozwoju polskiego szkolnictwa ekonomicznego i pokazuje główne opozycje, które kształtują jego charakter, takie jak sektorowość (uczelnie publiczne ~ prywatne), model kształcenia (tradycyjny ~ nowoczesny) czy treści programowe (praktyczne ~ teoretyczne – zawodowe ~ akademickie). Wskazuje na idee leżące u podstaw poszczególnych wymiarów, podkreślając, że „myślą przewodnią procesu bolońskiego z punktu widzenia związków kształcenia i kariery profesjonalnej absolwentów jest idea **długookresowej zatrudnialności**, a nie zawodowości rozumianej jako przygotowanie do pracy bezpośrednio po studiach na ściśle określonych stanowiskach”¹ (podkr. P.P.). Kreśli sylwetkę absolwenta studiów ekonomicznych jako osoby, która nie tylko posiada pewną wiedzę specjalistyczną opartą na solidnych fundamentach teorii, ale będzie w swojej drodze zawodowej dążyć do jej poszerzania i aktualizowania. Stąd postulowane przez niego zmiany w charakterze studiów ekonomicznych, które stawiałyby w większym stopniu na aktywność własną studenta, jego samodzielność oraz pozyskiwanie i przetwarzanie aktualnej wiedzy gospodarczej. Należy zwrócić uwagę, że jest to propozycja dość radykalna na gruncie dotychczasowych wymagań zarówno wobec studentów, jak i wykładowców akademickich. Kolejnym postulatem jest większe zwrócenie uwagi na temporalne aspekty omawianych zjawisk w kształceniu ekonomicznym. Temat ten zostanie szerzej rozwinięty przy omawianiu dwóch kolejnych artykułów, które analizują znaczenie kontekstu historycznego w edukacyjnym kształtowaniu pojmowania procesów gospodarczych. Historia nie jest jedyną dyscypliną, z którą autor tekstu chce w większym stopniu powiązać ekonomię, wyrывая ją ze szponów matematyki i jej eleganckich modeli. Powrót

¹ Wszystkie cytaty w tekście pochodzą z odpowiednich artykułów zawartych w niniejszym tomie.



ekonomii na łono nauk społecznych, z którego pochodzi, i szersze związki z socjologią, politologią czy psychologią mają pozwolić adeptom tej dziedziny na spojrzenie na zjawiska ekonomiczne w szerszym społecznym kontekście.

Profesor Marek Ratajczak w swoim tekście za głównym motyw obrał kształcenie ekonomistów i menedżerów, więcej uwagi poświęcając tej pierwszej grupie, natomiast profesor Piotr Górski skupia uwagę na tej drugiej. W pracy *Kształcenie menedżerów wobec zjawiska kryzysu. Perspektywa historyczna* przyjmuje rozumienie kryzysu w perspektywie teoretycznej interakcjonizmu symbolicznego i podkreśla takie jego aspekty jak interpretacja sytuacji, konieczność zmiany dotychczasowych działań i nieunikniona obecność kryzysu w sferze ludzkich zachowań, w której nieunikniony jest element zmagania się, przesilenie oraz rewizji nieefektywnych praktyk. Można powiedzieć, że aktywność menedżera kierującego organizacją jest nieodłącznie związana z sytuacją kryzysu, ponieważ konieczność dokonywania wyborów, podejmowania decyzji i stawania wobec przeciwności otoczenia jest jego codziennością, a wymienione powyżej zachowania konstytuują rozumienie pojęcia kryzysu. Tak je rozumieli starożytni Grecy, od których to ono pochodzi. W systemie edukacji menedżerskiej stworzone przedmioty nauczania jemu wyłącznie poświęcone, takie jak zarządzanie kryzysowe. Sytuacje kryzysowe stanowią również dominanty w nauczaniu niektórych innych przedmiotów. Odnosi się to na przykład do public relations, o którym biznesmeni przypominają sobie, kiedy już naprawdę może być źle z wizerunkiem organizacji. Autor wskazuje również nie tylko na techniczny wymiar działalności kadry kierowniczej organizacji, ale także na jej wymiar etyczny, na sferę norm i wartości, ponieważ to one mają kluczowe znaczenie w długoterminowej perspektywie działalności. Skupienie się tylko na aspekcie wiedzy i umiejętności, niezbędnych w pełnieniu funkcji sterujących, wywodzące się jeszcze z nurtów naukowego zarządzania i przesiąknięte jego podejściem do pracownika, pomija kwestię długoterminowych relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, jako warunku zapobiegania sytuacjom kryzysowym i radzenia sobie z nimi w przypadku ich wystąpienia. Autor śledzi historię nauk o zarządzaniu przez pryzmat różnorodnych kształtujących je paradygmatów, a jego konkluzje dotyczące konkurencyjnego klimatu działalności gospodarczej dwóch ostatnich dekad w skali globu nie są optymistyczne: „dominacja stylu zarządzania chłodnego, profesjonalnego menedżera, zorientowanego już nie na realizację planów organizacji, a na osiągnięcie zadowalających wskaźników, które pozwolą na poprawę jej pozycji na giełdzie, a samego menedżera usytuują wysoko w strukturach władzy organizacji lub zapewnią pomyślny rozwój jego dalszej kariery, przyczyniała się do zachowań nieetycznych, rodzących poważne problemy nie tylko dla kierowanych przez nich organizacji, ale i pracowników i klientów”. Problemy z nieetycznymi zachowaniami kadry menedżerskiej stały się bodźcem do większego docenienia znaczenia kwestii etycznych w zarządzaniu oraz wprowadzenia tego tematu do curriculum studiów menedżerskich, także na polskich uczelniach. Zawsze w takich sytuacjach powstaje pytanie, czy wprowadzenie danego zagadnienia do programów szkolnych (niezależnie od stopnia, na którym to uczyniono) rozwiązuje problem postępowania zgodnego z zasadami etyki biznesu, skoro konstruowane systemy wynagradzania w organizacjach promują zachowania wprost przeciwne, koncentrując się wyłącznie na krótkoterminowej perspektywie zysku. Panaceum na ograniczenia i konsekwencje takiego podejścia ma być przyjęcie perspektywy historycznej w analizie zjawisk gospodarczych – przyjęcie optyki historii biznesu – ponieważ „wykorzystanie



perspektywy historycznej w kształceniu adeptów zarządzania pozwala na zrozumienie przez nich działań podejmowanych przez ludzi w konkretnych uwarunkowaniach oraz poznanie rzeczywistych skutków tych działań”. Profesor Piotr Górski uzasadnia swój pogląd na rolę treści historycznych w rozumieniu procesów ekonomicznych i zasad rozwoju organizacji, posiłkując się opiniami przedstawicieli takiego podejścia, dla których teraźniejszość to „dzisiejsze wczoraj”, w którym nie jest możliwe zrozumienie organizacji w jej aspekcie kulturowym i przeprowadzanie koniecznych w sytuacji kryzysu zmian bez uwzględnienia przyczyn o temporalnym charakterze. Czy polscy przyszli menedżerowie mają szansę na poszerzenie procesualnego ujęcia zjawisk ekonomicznych na poziomie mikro i makro? Czy mają możliwość, tak jak w przypadku etyki biznesu, zapoznania się z odmiennym podejściem do działalności menedżerskiej? Na przeszkodzie stoją rozwiązania instytucjonalne, ponieważ katedry historii gospodarczej ze względu na przynależność do wydziałów ekonomii oferują swoje zajęcia studentom tego kierunku, a nie specjalistom od zarządzania. Czy historia biznesu jako przedmiot obowiązkowy dla studentów zarządzania czy uczestników programów MBA mogłaby wiele wnieść do ich edukacji? Na to pytanie odpowiada artykuł dr. Mariusza Jastrzębia.

Profesor Piotr Górski w omawianym powyżej artykule cytuje Cycerona – *historia magistra vitae est* – dla równowagi można by przytoczyć Stinga *History will teach us nothing*. Doktor Mariusz Jastrzęb podchodzi do problemu w sposób bardziej wyważony, zadając konkretne pytanie „Historia (biznesu): czego uczy i czy pomaga zrozumieć światowy kryzys?” (nawiasy PP). Autor analizuje proces instytucjonalizacji historii biznesu jako dyscypliny akademickiej poprzez pryzmat jej treści i metod kształcenia w kontekście zrozumienia mechanizmów obecnego kryzysu ekonomicznego. Czy analiza historii wojen, kampanii, bitew i potyczek pozwoli odnieść zwycięstwa w przyszłych bitwach Bonapartych gospodarki, Nelsonów koncernów i Suworowów przedsiębiorstw? Rzetelne przedstawienie rozwoju historii biznesu jako dyscypliny naukowej ze znaczącą rolą prac Alfreda Chandlera wskazującego na znaczenie nowoczesnych korporacji i profesjonalnych kadr menedżerskich w opozycji do działalności przedsiębiorstw rodzinnych pozwala na uświadomienie sobie kontekstu, w jakim opracowany przez niego i jego współpracowników kurs historii biznesu *The Coming of Managerial Capitalism* zyskał uznanie wśród studentów Harvard Business School. W ramach tego kursu omawia się przemiany w metodach i technikach zarządzania stosowanych w konkretnych korporacjach lub branżach. Za tło tych przemian przyjmuje się kontekst społeczno-gospodarczy, w tym występujące w przeszłości zjawiska kryzysowe. Należy zwrócić uwagę, że charakterystyczna dla Harvard Business School metoda studium przypadku (*case study*) mimo swojego historycznego *ex definitione* charakteru w analizowaniu przyczyn zjawisk i problemów koncentrujących się wokół danej organizacji (najczęściej wiodącego przedstawiciela branży) przyjmuje spłyconą perspektywę czasową. Również same programy historii biznesu nie stanowią rozszerzającego wiedzę ogólną przedstawienia panoramy zjawisk, ale modułową prezentację wybranych problemów. Ale tylko takich, które dało się rozwiązać, ponieważ student, na podstawie dziejów wybitnych przedsiębiorców i wielkich korporacji oraz wypracowywania rozwiązań problemów z przeszłości, ma się nauczyć rozwiązywać problemy przyszłości. Autor dokonuje zasadniczych konkluzji, pisząc: „Historia biznesu jest przede wszystkim historią sukcesu. Studenci mają poznać głównie dzieje tych firm, które były w stanie przetrwać na rynku długi czas i stać się liderami swoich branż”. Historia biznesu



to nie tylko historia sukcesu wielkiego biznesu. To również historia tworzona i sponsorowana przez wielki biznes, bo pisana przez ludzi na usługach wielkich korporacji. To historia zwycięzców, przy której należy pamiętać, że zwycięzców nikt nie sędzi. Temat kryzysu podejmowany w programach historii biznesu sprowadza się głównie do analiz kontekstu Wielkiej Depresji lat 30. minionego wieku. W ramach zajęć poszukuje się analogii pomiędzy współczesnym kryzysem a tym sprzed osiemdziesięciu lat w zakresie czynników poprzedzających, poglądów ekonomistów, reakcji rządów, rozwiązań instytucjonalnych czy następstw. Autor krytycznie ocenia sposób traktowania kryzysów gospodarczych w nauczaniu historii biznesu, wskazując na płytkość refleksji i konstatacji, pobieżność ujęcia tematu i przyjęcia zawężającej perspektywy wielkich korporacji, w której „okres kryzysu jawi się jedynie jako krótkotrwały przystanek na ścieżce ich rozwoju”. Jego interesujące rozważania prowadzą do paradoksalnego wniosku, nawet zbyt radykalnego w swym wyrazie, że sposób nauczania historii biznesu nie tylko nie ułatwia menedżerom zapobiegania kryzysowi, ale nawet promować zachowania sprzyjające jego wystąpieniu. Jeżeli kryzys jest przedstawiany jako żywiołowy kataklizm, nieuchronny produkt uboczny ekonomicznej działalności człowieka lub efekt cech właściwych naturze ludzkiej bez uwzględnienia całej społeczno-kulturowej złożoności tego zjawiska, to oznacza, że nie można mu zapobiec, można się tylko, lepiej lub gorzej, dostosować i przetrwać – nie można zapobiegać, można tylko leczyć. Materiały dydaktyczne do zajęć z historii biznesu, opisując Wielki Kryzys, krytycznie przedstawiają działania rządów, przypisując sukces poradzenia sobie z trudną sytuacją działaniom podjętym przez przedsiębiorstwa, takim jak dywersyfikacja działalności, innowacyjność i kartelizacja, pozwalająca na kontrolowanie cen. Korporacjom udało się przetrwać dzięki sobie, a często wbrew rządowi, które ingerowały w swobodę działalności rynkowej. Jednocześnie krzewiona przez historyków biznesu wiara w siłę korporacji i prezentowanie działalności przedsiębiorstw jako pasma sukcesów skłania menedżerów do podejmowania decyzji ryzykownych, postrzegania w otoczeniu biznesowym wyłącznie szans i pomijania zagrożeń oraz nieliczenia się z długoterminowymi konsekwencjami działań. Ponadto rodzi lekceważenie wobec interesariuszy organizacji i pomijanie kwestii etycznych w ocenie dokonywanych wyborów. Historia biznesu jest historią zachodniego kręgu cywilizacyjnego, historią korporacji międzynarodowych, a jak pisze autor „istotne jest także to, jak w sytuacji kryzysu radzą sobie firmy rodzime, działające z dala od centrów światowej gospodarki – mniejsze, słabsze kapitałowo od korporacji międzynarodowych i nieposiadające porównywalnych z nimi możliwości reorientacji czy dywersyfikacji swojej działalności, stojące wobec presji konkurencji zewnętrznej i problemu wycofywania zagranicznych kapitałów”. Ten cytat przenosi naszą perspektywę z poziomu globalnego na nasze lokalne problemy. Uświadamia nam jednocześnie, że kryzys zapoczątkowany w centrach gospodarczych świata rodzi silne reperkusje na poziomie naszego kraju. Jesteśmy na peryferiach globalnej gospodarki, ponosimy konsekwencje decyzji politycznych, gospodarczych, militarnych, społecznych i edukacyjnych podejmowanych w kluczowych państwach, dlatego tym bardziej musimy być świadomi tego, jakie drogi prowadzą do takich, a nie innych wyborów. Stąd cenna jest wiedza o tym, jak są kształceni amerykańscy menedżerowie. Dzięki niej mamy szansę zrozumieć ich sposoby percepcji rzeczywistości i zmodyfikować nasze. Ważne jest też krytyczne spojrzenie na amerykański dorobek, chociażby w takiej dziedzinie jak historia biznesu, bo to ona po części, edukując menedżerów, ten biznes tworzy i warunkuje jego reakcje w sytuacjach kryzysowych.



Profesor Mirosława Kwiecień wraz z dr Beatą Iwasieczko podejmują w swoim artykule *Edukacja menedżerska a dobre praktyki w rachunkowości – kierunki badań* kwestie etyczne w odniesieniu do działań informacyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Zwracają uwagę na fakt, że elastyczność w zakresie stosowania metod zbierania i prezentowania danych gospodarczych może prowadzić do nadużyć etycznych w obszarze sprawozdań finansowych.

Autorki stawiają bardzo ważne pytania:

- Jak organizacje gospodarcze powinny odbudowywać utracone zaufanie?
- Jakie jest w tym zakresie znaczenie społecznej odpowiedzialności?
- Jak to determinuje współczesną edukację menedżerską?
- Co to są dobre praktyki w rachunkowości?
- Jaki powinien być zakres zastosowania dobrych praktyk w edukacji menedżerskiej – na przykładzie dobrych praktyk w rachunkowości?

Autorki starają się znaleźć odpowiedzi na te pytania ze szczególnym podkreśleniem znaczenia odpowiedzialności społecznej, która jest niematerialnym aktywnym przedsiębiorstwa. Kodeksy etyczne – zarówno przedsiębiorstw, jak i poszczególnych profesji (np. Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości) – wspomagają poszukiwanie etycznych rozwiązań praktycznych problemów działalności zawodowej, a jednocześnie stanowią przypomnienie o osobistej odpowiedzialności za podejmowane decyzje i świadomości ich dalekosiężnych konsekwencji. Są też one potwierdzeniem znaczenia wartości moralnych w prowadzeniu działalności profesjonalnej, bo profesjonalizm nie jest wyznaczany tylko przez kanony wiedzy i umiejętności, ale także przez standardy zachowań bazujące na systemie wartości właściwym dla danej profesji. Organizacja, która przyjmuje społecznie odpowiedzialną postawę, bierze pod uwagę spełnienie uzasadnionych potrzeb interesariuszy. Profesja musi przyjmować podobną perspektywę w swoich działaniach. Stąd potrzeba uwzględniania kwestii etycznych i społecznej odpowiedzialności biznesu nie tylko w kształceniu menedżerów, ale także tych profesji, które świadczą usługi na rzecz podmiotów gospodarczych. Studia powinny kształtować zarówno długookresową zatrudnialność absolwentów w aspekcie kompetencji merytorycznych, co wynika z idei procesu bolońskiego (artykuł profesora Marka Ratajczaka), jak i długookresową zatrudnialność w aspekcie kompetencji etycznych rozumianych jako zdolność do kierowania się w działalności zawodowej systemem wartości moralnych, pozwalającym im i organizacjom, których są lub będą członkami, na długookresowe funkcjonowanie. Dlatego tak ważne jest, by aspekt etyczny nie był pomijany w kształceniu studentów, by na trudnej drodze między moralizatorstwem a pustostwem zrozumieli oni, że działalność gospodarcza nie jest bezwzględną walką o zysk w społecznej próżni. Taka bezwzględna walka o zysk spowodowała, że zapomniano o tym, iż istnieje ryzyko działalności gospodarczej i w jego ocenie menedżerowie ulegają powszechnym złudzeniom poznawczym, nie dostrzegają możliwości zaistnienia skokowych zmian i wierzą w trwałość tego, co nietrwałe. Autorki, podobnie jak autorzy poprzednich artykułów dotyczących problematyki edukacyjnej, wskazują na konieczność zastąpienia modelu kształcenia wąskich specjalistów nastawionych na „tu i teraz” w kierunku interdyscyplinarnych generalistów, którzy rozumieją struktury, systemy



i procesy w ujęciu kompleksowym. Przenosząc te rozważania na grunt rachunkowości, można stwierdzić, że dobre praktyki to takie, które „umożliwią właściwe, ze względu na treść ekonomiczną, stosowanie metod rachunkowości, właściwego podejścia przy dokonywaniu szacunków (obiektywizm służb księgowych, etyczny wymiar codziennych decyzji księgowych), właściwego podejścia dotyczącego sposobu prezentacji i ujawnień informacji sprawozdawczej (...) i przede wszystkim – przyjętych zasad etycznych”.

Z omawianym artykułem wiąże się pierwszy z prezentowanych artykułów z sesji *Wartości a zarządzanie w kryzysie* autorstwa dr. Karola Klimczaka i dr. Małgorzaty Kucharczyk *Zwiększenie zakresu informowania akcjonariuszy o zarządzaniu ryzykiem*, który przedstawia debatę, analizy oraz oceny propozycji zwiększania zakresu informowania akcjonariuszy. Nie tylko wewnętrzne, ale i zewnętrzne aspekty kontroli funkcjonowania przedsiębiorstwa są istotne w zapewnieniu jego bezpieczeństwa i stabilności działania. Nie tylko postawa i profesjonalizm kadry menedżerskiej i specjalistycznej organizacji warunkuje zabezpieczenie interesów inwestorów, ale i ich świadomość w zakresie profilu ryzyka pozwoli na ocenę kompetencji i działań rady nadzorczej.

Ostatni z tekstów w niniejszym numerze został przygotowany przez dr Beatę Jamkę i nosi tytuł *Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością*, doskonale wpisując się w koncepcję sesji, z której pochodzi. Zwracając uwagę na niebezpieczeństwa stosowania wyłącznie celów ekonomicznych w konstruowaniu strategii działania przedsiębiorstw, autorka proponuje model biznesowy wykorzystujący wartości podstawowe. Wartości te, których niedostatek doprowadził do wystąpienia nacechowanych krótkowzroczną chciwością działań kadry menedżerskiej, powinny z powrotem znaleźć swoje miejsce w zarządzaniu organizacją. Budowanie wartości przedsiębiorstwa to nie tylko zwiększanie jego aktualnej i przyszłej wyceny. To także budowanie wartości, którymi kierują się pracownicy, a szczególnie kadra menedżerska. Jeżeli zmianie nie ulegną systemy wartości w wymiarze jednostkowym, organizacyjnym i globalnym, to następne kryzysy są tylko kwestią czasu, ponieważ istnieje „konieczność redefinicji celów gospodarowania (...), charakter podejmowanych działań naprawczych nie ma bowiem mocy zmiany, lecz jedynie »stępania« ostrza instrumentów/działań leżących u podstaw kryzysu”. Proponowany model biznesowy, który jest mentalną strukturą budowania łańcucha wartości dla klientów i innych interesariuszy, wykorzystuje potencjał różnorodności kadr i ma charakter integracyjny. Jego integracyjność polega na realistycznym podejściu do różnorodności, która może generować konflikty i trudności w jej wdrażaniu. Jednak organizacja, drogą wzajemnego uczenia się, jest w stanie je pokonać. Model integracyjny zarządzania różnorodnością może skutkować wzrostem organizacji, polepszeniem wyników biznesowych, kreatywnością i innowacyjnością. Dzięki temu organizacji łatwiej jest adaptować się do dynamicznych zmian otoczenia. Korzyści dla niej można podsumować w sposób następujący:

- lepsza korelacja między potrzebami przedsiębiorstwa a profilem kadry i profilem klientów,
- otwarcie na nowe rynki poprzez odrzucenie rutyny i ograniczeń w kreatywności i innowacyjności,



12 | Wprowadzenie | MBA 6/2011

- stymulacja rozwoju elastycznej strategii biznesowej oraz komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej,
- kreowanie nowego wizerunku przedsiębiorstwa zaangażowanego w kwestię różnorodności,
- podnoszenie atrakcyjności jako pracodawcy,
- usprawnienie zarządzania przedsiębiorstwem w wyniku wykorzystania narzędzi do pomiaru kosztów i efektów zarządzania różnorodnością.

Korzyści te mają wymiar nie tylko organizacyjny, ale i indywidualny. Model integracyjny zarządzania różnorodnością daje pracownikom możliwość rozwoju osobistego, poznania przedstawicieli innych grup społecznych i kultur oraz inkorporacji ich doświadczeń we własne spektrum poznawcze. Pozwala na ujawnienie pokładów kreatywności w drodze konfrontacji własnego modelu działania zawodowego z wzorcami innych. Uczy poszanowania odmienności i tolerancji dla odmiennych postaw i poglądów. Realizuje zasady równości i sprawiedliwości w dostępie do szans oferowanych przez życie. Wpisuje się zatem w politykę równych szans, która jest istotnym elementem koncepcji trwałego/zrównoważonego rozwoju.

Naruszenie zasad zrównoważonego rozwoju w obszarze gospodarki skutkuje obecnie negatywnym oddziaływaniem w aspekcie społecznym, przejawiającym się w obniżeniu jakości życia jako efektu kryzysu ekonomicznego. Interesujące są końcowe konkluzje dr Beaty Jamki, która stwierdza, że z racji różnorodnych uprzedzeń i obaw żywionych wobec trudów implementacji polityki różnorodności przedsiębiorstwa koncentrują się na faworyzowaniu mężczyzn i pracowników wiedzy przy odmiennym traktowaniu kobiet i osób starszych, niepełnosprawnych, innej rasy czy orientacji seksualnej. Ma to swoje konsekwencje nie tylko w nadmiernej eksploatacji fizycznej tej uprzywilejowanej grupy wskutek stresu zawodowego, ale również w jej nierealistycznej samoocenie, „co stymuluje (...) priorytetowe podejście do zysków własnych, wzmacniając niejednokrotnie zachowania nieetyczne. A skutki takich zachowań mogą dalece przekraczać wymiar jednostkowy, sięgając – jak wykazał najnowszy kryzys ekonomiczny – wymiaru nawet globalnego”.

Każdy dobry tekst powinien kończyć się podsumowaniem i wyciągnięciem wniosków. Po lekturze artykułów składających się na numer będący efektem dwóch sesji – *Edukacja menedżerska i Wartości a zarządzanie w kryzysie* – ubiegłorocznej konferencji *Raport o zarządzaniu. Lekcje z kryzysu*, pora na wnioski. Część z nich była już formułowana w trakcie omawiania poszczególnych tekstów stanowiących całość niniejszego numeru. Część z tych wniosków powtarzała się przy analizie treści artykułów, a część była sformułowana niezbyt wyraziście. Nadszedł więc moment, by stwierdzić, nawiązując do podtytułu konferencji, że przeżywamy „kryzys lekcji”. Jest to kryzys i na poziomie globalnym, bo amerykański krach finansowy nie nauczył niczego Europejczyków, a niektórzy z nich usiłują „udawać Greka”. Ale nie to jest główną konkluzją i nie do takiej czuję się uprawniony. Moim zdaniem przeżywamy kryzys lekcji w postaci kryzysu systemu edukacji kadr zarządzających ekonomiczną sferą ludzkiej aktywności. Ci, którzy doprowadzili do kryzysu finansowego w USA, to „produkty” takiego a nie innego sposobu kształtowania wiedzy i umiejętności oraz kośćca moralnego w amerykańskich uczelniach. Mogą paść

zastrzeżenia co do odmienności polskich dróg kształcenia kadr menedżerskich od *american way of teaching*. Ale każdy, kto zajmuje się biznesową edukacją akademicką w Polsce, wie, w jakim stopniu oparta jest ona na amerykańskich podręcznikach, przykładach i sposobach nauczania. Korzystanie z wzorców niemieckich czy francuskich jest rzadkością, a i brytyjskie podręczniki są w mniejszości. Uczymy więc z amerykańskich książek polskimi, tradycyjnymi metodami, na co zwrócił uwagę prof. Marek Ratajczak. Jeżeli nie tędy wiedzie droga do wykształcenia i wychowania nowej generacji menedżerów i ekonomistów, to jaką należy nakreślić inną? Przede wszystkim kształceniu na poziomie wyższej uczelni należy nadać szerszą perspektywę. Autorzy omawianych prac zwracali uwagę na konieczność rozpatrywania prezentowanych studentom zjawisk ekonomicznych w perspektywie historycznej, uwzględniając ich zmienność w czasie. Temu ma służyć historia biznesu, która winna wychodzić poza wycinkowe prezentowanie scen z życia wielkich korporacji, a właściwie tylko ich sukcesów. Historia ta ma uczyć nie tylko sukcesów, ale i porażek, oraz wykorzystywać też przykłady inne niż tylko międzynarodowe koncerny na obszarach Ameryki Północnej i Europy Zachodniej. Szersza perspektywa zakłada też włączenie w kształcenie innych dyscyplin naukowych niż tylko historia, takich jak socjologia, psychologia czy nauki polityczne. Ekonomia i zarządzanie wymagają powrotu do społecznych i humanistycznych korzeni. Te korzenie uległy odcięciu w miarę jak te dwie dziedziny rozwijały się dynamicznie, zapominając o tym, skąd się tak naprawdę wywodzą. Interdyscyplinarność programów nauczania jest „odtrutką” na dehumanizację ekonomii, która korzystając z matematycznego aparatu, zatraciła sens tego, czemu ma służyć. Z tym wiąże się też postulat większego znaczenia treści etycznych w procesie wychowania, ponieważ studenta nie tylko się kształci, ale i wychowuje, ponieważ kształtowaniu podlega też moralny wymiar jego aktywności w nowo poznawanym obszarze przyszłej działalności zawodowej. I to internalizacja systemów wartości uwzględniających potrzeby interesariuszy przedsiębiorstwa i ich realizowanie w bieżącej działalności decydują o tym, czy będziemy mieli do czynienia ze stabilnym, zrównoważonym rozwojem w mikro-, mezo- i makroskali, czy będziemy przeżywać okresy gospodarczej euforii na przemian z napadami depresji. Wnioski zostały sformułowane. Wprowadzenie ich do praktyki edukacyjnej to już zupełnie odmienna kwestia. Kryzys jest bolesną szansą. Szansą na zweryfikowanie swoich dotychczasowych sposobów działania i ich zmianę. Dostaliśmy tę szansę, zobaczyliśmy, jakie są konsekwencje tego, co robimy. Czy odrobimy lekcje z kryzysu? To pokaże przyszłość. Mam nadzieję, że konferencja *Raport o zarządzaniu* poświęcona kwestiom kryzysu nie będzie jednorazowym wydarzeniem, bo żeby odrobić lekcję, trzeba być przygotowanym.

Redaktor tematyczny

Dr Piotr Pilch
pilch@alk.edu.pl



Wyższe szkolnictwo ekonomiczne w Polsce wobec wyzwań kryzysu

Prof. dr hab. Marek Ratajczak | Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
| m.ratajczak@ue.poznan.pl

Abstrakt

W artykule wskazano główne właściwości obecnego globalnego kryzysu finansowego. Niektóre z nich występowały w wielu poprzednich załamaniach gospodarczych, niektóre jednak nie ujawniały się lub nie występowały z taką intensywnością. Do tych pierwszych należą: wystąpienie bąbli spekulacyjnych na rynku aktywów finansowych i na rynku mieszkaniowym oraz ekspansja kredytowa i jej załamanie. Do nowych właściwości należą: wiodąca rola zakłóceń w sektorze gospodarstw domowych, znacząca rola rynku instrumentów pochodnych i rozbudowanie tzw. dźwigni finansowej oraz nowe metody wyceny i „przenoszenia” ryzyka (sekurytyzacja wierzycelności i szybki rozwój segmentu rynku papierów o podwyższonym ryzyku (*subprime securities*)).

JEL: A20

(...) menedżer musi obecnie funkcjonować w centrum burzy istotnych społecznych zmian, które w sposób zasadniczy przeobrażają relacje między gospodarką, biznesem, polityką i konsumentami. Zrozumienie tych wszystkich zmian i zarządzanie w ramach nich wymaga pewnej perspektywy, która wykracza poza „tu i teraz” w stronę określenia, jak się tu znaleźliśmy i dokąd zmierzamy (fragment anonimowego tekstu na skrzydełkach okładki Druckera 2010)





Uwagi wstępne

Kryzys finansowy, którego skutki przeniosły się na sferę realną, wywołał m.in. ożywienie dyskusji na temat nauk ekonomicznych, a zwłaszcza samej ekonomii oraz kształcenia ekonomistów i menedżerów. W dyskusjach tych dominuje ton mocno krytyczny, niekiedy ocierający się o to, co można określić mianem antyeconomizmu. Obrońcy zarówno dokonań naukowych nauk ekonomicznych, jak i opartych na nich wizji kształcenia są znacznie słabiej słyszalni i oskarżani o próbę ratowania za wszelką cenę tego, co w sferze podbudowy teoretycznej i działań dydaktycznych miało przyczynić się do wybuchu kryzysu.

Charakter i temat opracowania wykluczają bardziej szczegółową prezentację zarysowanych powyżej dwóch opozycyjnych stanowisk. Trzeba przy tym dodać, że dyskusja o kondycji nauk ekonomicznych i kształcenia z tego obszaru wiedzy toczy się przede wszystkim poza granicami naszego kraju. W Polsce jest stosunkowo słaba i mało widoczna, chociażby w publikacjach. Rodzić się może w związku z tym pytanie, czego jest to świadectwem. Czy to ograniczony i dość łagodny wpływ zjawisk kryzysowych na polską gospodarkę powoduje, że nie ma klimatu dla bardziej zdecydowanej dyskusji o kondycji nauk ekonomicznych i kształcenia ekonomicznego w Polsce? A może zarówno w sferze naukowej, jak i dydaktycznej sytuacja jest na tyle dobra, że większość zainteresowanych nie widzi potrzeby takiej dyskusji i będących jej skutkiem zmian? A może daje o sobie znać niechęć do publicznego formułowania poglądów, które przez część środowiska i tzw. decydentów mogą być odebrane jako nadmiernie krytyczne czy wręcz krytykankie? Niezależnie od tego, które z powyższych odpowiedzi mogą wydawać się właściwe, faktem jest, że kwestia kształcenia ekonomicznego w kontekście zjawisk kryzysowych nie za bardzo pojawia się w Polsce w sferze dyskusji publicznej. Celem prezentowanego opracowania będzie próba zarysowania odpowiedzi na pytanie o pożądane kierunki zmian w wyższym szkolnictwie ekonomicznym w Polsce, oparta na analizie rozwoju tego szkolnictwa przede wszystkim w okresie po rozpoczęciu transformacji ustrojowej¹.

Wyższe szkolnictwo ekonomiczne w Polsce przed rozpoczęciem transformacji ustrojowej i później

Przed 1990 rokiem studia ekonomiczne nie były ani postrzegane, ani traktowane jako szczególnie prestiżowe. Pewnym wyjątkiem od tej reguły były studia na kierunku handel zagraniczny, które postrzegano jako szansę na uzyskanie, po ich ukończeniu, możliwości szerszych kontaktów z zagranicą. Ograniczona popularność studiów ekonomicznych była m.in. pochodną dość niskiego prestiżu zawodu ekonomisty-menedżera. Pisząc o studiach ekonomicznych przed

¹ Opracowanie ma autorski charakter także w tym sensie, że w znacznej mierze oparte jest na doświadczeniach własnych związanych z wieloletnią już pracą akademicką oraz czynnym uczestnictwem w różnego rodzaju środowiskowych działaniach na rzecz jakości edukacji, rolę ekspercką i współpracą z różnymi instytucjami kształcenia na poziomie wyższym. Od 1 stycznia 2011 roku autor jest też przewodniczącym Komisji do spraw Grupy Nauk Humanistycznych i Społecznych w ramach Komitetu Ewaluacji Jednostek Naukowych. Oczywiście wszystkie zaprezentowane w opracowaniu poglądy odzwierciedlają wyłącznie punkt widzenia samego autora.



rokiem 1990, należy także wspomnieć, że podobnie jak inne obszary edukacji, podlegały one ścisłej regulacji centralnej, uzasadnianej potrzebą dostosowania kształcenia do potrzeb praktyki. Tym także motywowano daleko idącą specjalizację kształcenia i poświęcanie sporej części programów studiów na przedmioty, które miały wyposażać absolwentów w wiedzę i umiejętności niezbędne do podjęcia pracy na ściśle określonych stanowiskach².

Począwszy od 1990 roku popularność, a zarazem prestiż studiów ekonomicznych zaczęły gwałtownie rosnąć. Było to skutkiem zmian w gospodarce i w postrzeganiu zawodu ekonomisty, coraz częściej kojarzonego raczej z rolą menedżera niż tradycyjną wizją biuralisty wykonującego rutynowe działania administracyjne.

Wraz z początkiem transformacji ustrojowej nastąpiła zasadnicza zmiana polityki państwa w obszarze szkolnictwa wyższego. Nastąpiło odejście od traktowania tego obszaru edukacji jako z definicji zdominowanego przez podmioty publiczne. Świadczyło o tym zaakceptowanie rozwoju sektora niepublicznego, przy czym dynamika tego rozwoju przeszła najśmielsze oczekiwania decydentów. Wraz z rozwojem sektora niepublicznego oraz rozwojem studiów niestacjonarnych w szkołach publicznych nastąpiło zdecydowane poszerzenie zakresu odpłatnych form kształcenia.

Obecnie edukację ekonomiczną na poziomie wyższym oferuje ponad 300 podmiotów z sektora publicznego i niepublicznego. Można przy tym uznać, że wyższe szkolnictwo ekonomiczne po okresie burzliwego rozwoju weszło w fazę dojrzałości. Zmiany demograficzne oraz oznaki nasywania się rynku absolwentami studiów ekonomicznych powodują, że dziś coraz częściej miarą sukcesu jest utrzymanie liczby kandydatów i studiujących na mniej więcej stałym poziomie.

Rozwojowi studiów ekonomicznych w Polsce po 1990 roku towarzyszyły istotne zmiany programowe. Początkowo wiązały się one przede wszystkim z wyeliminowaniem tych elementów, które bezpośrednio kojarzyły się z poprzednim ustrojem (np. ekonomia polityczna socjalizmu i kapitalizmu) i wprowadzaniem tych przedmiotów, które uznano za niezbędny element kształcenia w ramach gospodarki rynkowej (np. mikroekonomia i makroekonomia). Niestety dość szybko w zasadzie odrzucono ideę ściślejszego odwołania się do wzorców czołowych instytucji akademickich świata zachodniego, w których studia wyższe z zakresu nauk ekonomicznych (acz nie tylko) są na ogół skoncentrowane wokół stosunkowo ograniczonej liczby przedmiotów-modułów, często o rozległym charakterze, wymagającym dużego nakładu pracy własnej studenta. Na dodatek w takim modelu kształcenia przedmioty- moduły powracają niekiedy na kolejnych etapach studiów nie po to, by uzupełnić czy tym bardziej powtórzyć wcześniej analizowane kwestie, ale aby wprowadzić wyższy poziom złożoności analizy.

W Polsce w nowych warunkach ustrojowych w znacznej mierze utrzymano w sferze programowej model kształcenia typowy dla wcześniejszej epoki, kiedy starano się, często przy pomocy

² Szerzej na ten temat zob. Ratajczak (2009: 189–202).



działań administracyjnych, dopasowywać liczbę absolwentów poszczególnych kierunków i specjalności studiów do tzw. potrzeb praktyki utożsamianych z krótkookresowym zapotrzebowaniem na osoby przygotowane bezpośrednio po studiach do zajmowania określonych stanowisk. W nowych warunkach ustrojowych argumentem na rzecz utrzymania tej zaczerpniętej z minionego ustroju wizji studiów wyższych okazały się traktowane jako swoiste słowa-wytrychy określenia „zawodowość” i „praktyczność”.

Ekspozycji zawodowości studiów wyższych towarzyszyła tendencja do przeciwstawiania studiów zawodowych studiom akademickim. W tle tej opozycji znajduje się utożsamianie studiów zawodowych z edukacją o wymiarze praktycznym i utylitarnym, w przeciwieństwie do studiów akademickich traktowanych jako synonim studiów teoretycznych. Tymczasem akademickość w dobrym tego słowa znaczeniu powinna być przygotowaniem do uczestnictwa w aktywności zawodowej, a zwłaszcza w tej aktywności, która wynika ze zmienności zawodowej. Należy także zauważyć, że myślą przewodnią procesu bolońskiego z punktu widzenia związków kształcenia i kariery profesjonalnej absolwentów jest idea długookresowej zatrudnialności, a nie zawodowości rozumianej jako przygotowanie do pracy bezpośrednio po studiach na ściśle określonych stanowiskach.

Problem zawodowości studiów wyższych oraz relacji między oczekiwaniami praktyki a ofertą dydaktyczną jest często analizowany z punktu widzenia zawartości programów studiów. Istotną rolę w kształtowaniu programów studiów odgrywały w okresie po rozpoczęciu transformacji regulacje centralne, wcześniej wyrażone poprzez minima programowe, a następnie przez standardy nauczania. Zgodnie z Ustawą z 18 marca 2011 roku o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, standardy nauczania zgodnie z wymogami procesu bolońskiego mają być zastąpione krajowymi ramami kwalifikacji, które powinny – zwłaszcza uczelniom mającym pełnię praw akademickich – zapewniać daleko idącą swobodę w zakresie kształtowania programów studiów. Pozostaje tylko żywić nadzieję, że nie stanie się tak jak w wypadku przejścia od minimów programowych do standardów, które było prezentowane początkowo jako zerwanie z praktyką centralnego określania, czego należy uczyć. Niestety, bardzo szybko okazało się, że były to deklaracje na wyrost.

Programy kształcenia na studiach ekonomicznych powinny uwzględniać realia współczesnego życia gospodarczego, w tym doświadczenia wynikające z kryzysu, a absolwent studiów ekonomicznych powinien mieć pewną wiedzę specjalistyczną, opartą jednak na solidnych fundamentach wiedzy ogólnej i teoretycznej, a także pewne cechy osobowościowe, w tym zdolność dalszego uczenia się. Należy przy tym pamiętać, że wiedza specjalistyczna ulega stosunkowo najszybciej dezaktualizacji w wyniku zmian zachodzących w praktyce.



Kryzys a pożądane zmiany w kształceniu ekonomicznym

W świetle zawartych wcześniej uwag wydaje się pożądane, aby studia ekonomiczne były w większym wymiarze właśnie studiami, czyli ćwiczeniem i rozwojem intelektu. Wymagałoby to mniejszej liczby przedmiotów, mniej czasu (zwłaszcza na wyższych latach) spędzanego na obowiązkowych zajęciach o niekiedy bardzo tradycyjnym, szkolnym charakterze, a więcej wymagań związanych z koniecznością samodzielnych studiów, przygotowywaniem projektów, korzystaniem na bieżąco z informacji o życiu ekonomicznym.

Odnosząc się do kwestii bardziej szczegółowych i związanych z ostatnim kryzysem, należy jeszcze raz zauważyć, że w polskim piśmiennictwie dyskusja o ekonomii, a zwłaszcza o kształceniu ekonomistów w kontekście kryzysu znalazła stosunkowo słabe odzwierciedlenie. Ilustracją zasadniczych stanowisk w tym zakresie może stanowić dwugłos przedstawicieli Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, zamieszczony w swoim czasie na łamach „Rzeczpospolitej”. Zdaniem Zbigniewa Hockuby zmiany w ekonomii są potrzebne i wiązać się powinny przede wszystkim z szerszym odwołaniem do elementów behawioralnych, instytucjonalnych i społecznych (Hockuba 2008: B17). Z kolei Tomasz Żylicz stanął na stanowisku, że to nie ekonomia wymaga zmian, tylko sami ekonomiści, oczywiście nie wszyscy, tylko ci, których określił dość zdecydowanie mianem kiepskich (Żylicz 2009: B10). W opinii T. Żylicza nie ma także palącej potrzeby istotnych zmian na poziomie, jak podkreślił, dobrych programów nauczania i dobrych podręczników, z których uczą się studenci na dobrych wydziałach i w dobrych uczelniach.

Doceniając osiągnięcia nauk ekonomicznych, nie można jednak twierdzić, że nie ma ani potrzeby, ani przesłanek do dyskusji o ich kondycji i ich nauczaniu. Przy tym, z racji obszaru kompetencji naukowych autora, formułowane poniżej uwagi odnoszą się będą przede wszystkim do ekonomii, a w mniejszym stopniu do nauk o zarządzaniu. W przekonaniu autora dalsza ewolucja ekonomii powinna wiązać się z szerszym uwzględnieniem historycznego wymiaru zjawisk ekonomicznych i samej ekonomii, odświeżeniem idei przynależności ekonomii do nauk społecznych oraz zmianami w spojrzeniu na możliwości matematyzacji ekonomii.

Idea uwzględniania historycznego wymiaru zjawisk gospodarczych nie jest tożsama z postulowaniem oparcia ekonomii na metodach badawczych i założeniach metodologicznych typowych dla szkoły historycznej, która m.in. odrzucała możliwość uniwersalizacji ustaleń ekonomii. Autorowi opracowania chodzi przede wszystkim o, widoczną chociażby na poziomie większości programów nauczania, tendencję do ograniczania czy wręcz eliminowania takich przedmiotów jak historia myśli ekonomicznej czy historia gospodarcza. Już na tym etapie kształtowania zarówno przyszłych praktyków, jak i badaczy gospodarki ginie czy też ulega poważnemu ograniczeniu świadomość zjawisk gospodarczych jako zjawisk historycznych, nierzadko kumulacyjnych i ewolucyjnych czy powtarzających się, acz w zmienionych warunkach. Brak świadomości historycznej zjawisk gospodarczych, tudzież ich związków z innymi zjawiskami społecznymi, powoduje, że skraca się perspektywa myślenia o ekonomii i zjawiskach gospodarczych do tu



i teraz, a więc tego, przed czym przestrzegał m.in. Peter Drucker w swoich esejach, do których nawiązano w motcie prezentowanego artykułu. Brak perspektywy historycznej utrudnia dostrzeżenie, że „tu i teraz” już niedługo będzie „tam i wtedy”, acz swymi konsekwencjami może jeszcze długo rzutować na kolejne zdarzenia. Być może, gdyby lepiej znano i pamiętano historię, to w swoim czasie nie rozprzestrzeniłaby się tak łatwo wiara w „nową ekonomię”, której przykładem miała być gospodarka amerykańska.

Problem odświeżania idei przynależności ekonomii do nauk społecznych wiąże się z potrzebą otwartości na koncepcje rozwijane na gruncie innych nauk społecznych. Tak jak elementy analizy ekonomicznej trafiły do np. socjologii, tak również ekonomia musi być otwarta na czerpanie z dorobku innych nauk społecznych. Akceptacja przynależności ekonomii do nauk społecznych powinna wiązać się także z zaakceptowaniem zmienności świata ekonomicznego i ewolucyjnego charakteru zjawisk gospodarczych, tudzież szczególnego znaczenia instytucji. W odniesieniu do ewolucyjności należy przy tym zwrócić uwagę, że nie chodzi o ewolucyjność w rozumieniu naturalistycznym, typowym dla świata przyrody, którą dostrzegał i rozumiał już Adam Smith, ale o ewolucyjność o charakterze kulturowym. Postulując swego rodzaju uspołecznienie ekonomii, należy jednak zauważyć, że niebezpieczeństwem, które wiąże się z szerokim odwoływaniem się do innych nauk społecznych, jest ryzyko zacierania się granicy między rygoryzmem badań naukowych a uprawianiem swoistej publicystyki ekonomicznej pod szyldem socjoekonomii, politoekonomii czy psychoekonomii. Przykładem interesującego i zarazem w kategoriach naukowych przekonującego łączenia ekonomii z elementami analiz z obszaru nauki o polityce jest coraz bardziej rozwijająca się współczesna ekonomia polityczna. W przeciwieństwie do ekonomii politycznej z czasów Adama Smitha, kiedy to „polityczny” oznaczało mniej więcej tyle, co „społeczny”, oraz ekonomii politycznej z okresu minionego ustroju w Polsce, gdy przymiotnik „polityczna” był w zasadzie identyfikowany z ekonomią podporządkowaną określonej wizji ustrojowej, obecna ekonomia polityczna to po prostu ekonomia uwzględniająca związki, zwłaszcza na poziomie makroekonomicznym, ekonomii i polityki.

W odniesieniu do problemu matematyzacji i formalizacji rozważań ekonomicznych i doceniając będące rezultatem zastosowania matematyki osiągnięcia naukowe, należy jednak zauważyć, że problemów ekonomicznych nie da się sprowadzić ani do zbioru aksjomatów, ani zagadek matematycznych. Nadmierne eksponowanie techniczno-matematycznego wymiaru ekonomii i zarządzania powoduje, że także w praktyce, chociażby w sektorze finansowym, rodzi się, czy – jak pokazują ostatnie wydarzenia – wręcz narodziła się, swoista pokusa postrzegania rozwiązań formalnych (nowe, złożone od strony techniczno-matematycznej produkty) jako swoistego panaceum na tradycyjne problemy, a zwłaszcza te związane z pojęciem ryzyka podejmowanych decyzji. Warto przy okazji zwrócić uwagę na dość szczególną rolę części środowiska akademickiego, szczególnie z obszaru finansów. Z jednej strony osoby te, a chodzi tu przede wszystkim o prominentnych reprezentantów uniwersytetów amerykańskich, współtworzyły czy tworzyły nowe koncepcje, takie jak idea *shareholder value* czy metody wyceny instrumentów pochodnych (to ostatnie zostało uhonorowane jedną z bardziej kontrowersyjnych nagród noblowskich dla





Roberta Mertona i Myrona Scholesa w 1997 roku) i upowszechniały te idee w świecie akademickim oraz poza nim, a z drugiej, często pełniąc funkcje doradcze czy nawet zarządcze w instytucjach finansowych, dbały o inkorporowanie tychże koncepcji przez praktykę³.

Państwo jako podmiot regulacji szkolnictwa wyższego

Pisząc o wyzwaniach, przed którymi stoi wyższe szkolnictwo ekonomiczne w Polsce, należy wspomnieć o jeszcze jednym, acz bardzo istotnym elemencie. Jest nim rola państwa jako podmiotu regulacyjnego. Podpisanie przez Prezydenta Rzeczypospolitej wspomianej już ustawy z 18 marca 2011 r. zmieniającej regulację w sferze szkolnictwa wyższego wraz z wcześniejszym pakietem sześciu ustaw przyjętych w 2010 roku, a dotyczących przede wszystkim sfery badań naukowych, stanowi wyraz reformy nauki i szkolnictwa wyższego i stanowiącej jej element zmiany roli państwa w tym obszarze życia społecznego.

Potrzeba reformy była podkreślana przez nowe władze resortu nauki i szkolnictwa wyższego w zasadzie od początku powstania obecnego rządu. W celu uzasadnienia potrzeby reformy przytaczane były różnego rodzaju argumenty – od dyskusji o miejscu Polski na ekonomicznej mapie świata w dobie gospodarki opartej na wiedzy, przez różnego rodzaju przykłady zbyt długiej drogi awansowej polskich naukowców, a na wynikach, zwłaszcza zagranicznych rankingów szkolnictwa wyższego, skończywszy⁴.

Zasadnicze cele reformy można sprowadzić do trzech elementów. Pierwszy to zdecydowana poprawa jakości kształcenia. Druga fundamentalna idea wiąże się z dążeniem do osiągnięcia istotnego postępu w zakresie innowacyjności, a to ściśle łączy się z efektywnością badań naukowych. Wreszcie trzeci element, ściśle powiązany z dwoma poprzednimi, to dążenie do wyraźnego awansu polskiej nauki i szkolnictwa wyższego na naukowej i akademickiej mapie świata.

Tak określonym zasadniczym celem reformy towarzyszy pewien zbiór idei, które przyświecają wprowadzonym zmianom legislacyjnym. Najważniejsza z tych idei to wiara w potrzebę radykalnego wzrostu w sferze nauki i szkolnictwa wyższego znaczenia konkurencji, zarówno w wymiarze instytucjonalnym, jak i personalnym. Autorzy założeń reformy skupieni wokół Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego są głęboko przekonani, że dotychczasowy system gwarantował zatrudnionym w sferze nauki i szkolnictwa wyższego być może niezbyt wiele z punktu widzenia ich oczekiwań, ale zarazem zbyt wiele z punktu widzenia otrzymywanych w zamian za środki publiczne efektów.

³ Ten akapit opracowania został zaczerpnięty z: Ratajczak (2009: 26).

⁴ W ostatnich latach szczególną karierę w Polsce zrobił tak zwany Ranking Szanghajski, w którym najlepsze polskie uczelnie znajdują się w granicach czwartej setki szkół. Poza granice opracowania wykracza szersza dyskusja na temat zasadności przywiązywania szczególnej wagi zarówno do tego, jak i innych podobnych rankingów. Autor w swoim czasie należał do głównych twórców rankingu szkolnictwa wyższego publikowanego na łamach „Polityki”, a swoją opinię na temat klasyfikowania szkół wyższych zawarł m.in. w: Ratajczak (2004: 155–160).





Wymuszaniu czy też stymulowaniu konkurencji ma również służyć zmiana mechanizmów zarządczych, czego wyrazem jest wyraźne odwoływanie się do idei menedżeryzmu kojarzonego z nowoczesnością i dynamizmem w przeciwieństwie do tradycyjnie rozumianej demokracji akademickiej postrzeganej jako służącej konserwacji rozwiązań nieadekwatnych do wyzwań współczesnego świata.

Konkurencja i menedżeryzm mają z kolei służyć realizacji idei ekonomizacji nauki i szkolnictwa wyższego. Z jednej strony ma to oznaczać skądinąd słuszne, w rozsądnych granicach, wprowadzanie do nauki i szkolnictwa wyższego szerszego niż wcześniej myślenia w kategoriach rachunku ekonomicznego. Drugi wymiar ekonomizacji niestety wiąże się z sytuacją budżetową i *de facto* poszukiwaniem sposobów tudzież uzasadnienia dla ograniczonego zwiększania środków budżetowych przeznaczanych na naukę i szkolnictwo wyższe.

Wszystkie trzy idee (konkurencja, menedżeryzm, ekonomizacja) ściśle wiążą się z szerokim odwoływaniem się do potrzeby nasilonej internacjonalizacji. W tle jest przy tym wyraźne nawiązywanie do benchmarkingu, czyli punktu odniesienia lub inaczej idei sprawdzonych wzorców czerpanych przede wszystkim z doświadczeń anglosaskich, a zwłaszcza amerykańskiego systemu nauki i szkolnictwa wyższego.

I wreszcie idea najważniejsza z punktu widzenia dyskusji o zmianach zachodzących w otoczeniu szkół wyższych to wyraźne dążenie do zmiany roli państwa. Państwo nie ma być protektorem i gwarantem, bo to jest postrzegane jako element systemu nieskładającego podmiotów ze sfery nauki i szkolnictwa wyższego do aktywności i innowacyjności, ale ma stać się przede wszystkim bardzo wpływowym kuratorem, regulatorem i weryfikatorem podejmowanych przez poszczególne jednostki działań. Ryzyko tych działań ma spoczywać przede wszystkim po stronie bezpośredniego inicjatora i wykonawcy, natomiast państwo ma jedynie sprawdzać, czy w sferze dydaktycznej dane działanie mieści się w pewnych ogólnych wymogach pozwalających na określanie tego mianem edukacji na poziomie wyższym.

Warto przy okazji wskazać, że zmiany ustawowe i związana z nimi idea reformy nauki i szkolnictwa wyższego są elementem przechodzenia do trzeciego, w okresie od rozpoczęcia transformacji ustrojowej, etapu polityki państwa w Polsce w stosunku do szkolnictwa wyższego. Etap pierwszy, który rozpoczął się wkrótce po rozpoczęciu przechodzenia od gospodarki scentralizowanej do gospodarki rynkowej, wiązał się z daleko idącą liberalizacją rynku edukacyjnego i polityką niskich barier wejścia dla oferentów usług edukacyjnych. Cechą charakterystyczną tego etapu polityki państwa w odniesieniu do rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce po 1989 roku była też wątpliwość i daleko idąca niedoskonałość rozwiązań legislacyjnych, skutkująca swoistą bezradnością państwa wobec przekraczającego najsmielsze oczekiwania rozwoju rynku edukacji wyższej zarówno w ramach sektora niepublicznego, jak i publicznego.

Drugi etap polityki państwa, którego realizacja rozpoczęła się wraz ze zmianami legislacyjnymi z początku pierwszej dekady XXI wieku, wiązał się z próbami zwiększenia funkcji kontrolnej przy pewnym podniesieniu barier wejścia na rynek. Wyrazem tego stało się utworzenie Państwo-



wej Komisji Akredytacyjnej jako instytucji przede wszystkim wspomagającej właściwego ministra w jego roli licencjodawcy oraz różne akty prawne, głównie w postaci rozporządzeń. Państwowy dyplom ukończenia studiów wyższych, państwowe standardy nauczania, państwowa lista kierunków studiów i Państwowa Komisja Akredytacyjna stanowiły elementy systemu, w którym państwo z jednej strony starało się zwiększyć swoje możliwości kontroli i nadzoru, ale równocześnie stawało się ostatecznym gwarantem jakości.

Każdemu, a zwłaszcza zakrojonemu na tak szeroką skalę działaniu jak reforma nauki i szkolnictwa wyższego towarzyszy ryzyko. W opinii autora, w odniesieniu do sfery szkolnictwa wyższego dwa najistotniejsze elementy tego ryzyka to po pierwsze, wskazywane już odwoływania się do idei sprawdzonych wzorców. W literaturze, a zwłaszcza w opracowaniach wykorzystujących dorobek ekonomii instytucjonalnej, podnoszony jest problem ograniczonych możliwości transferu tzw. sprawdzonych rozwiązań, właśnie ze względu na odmienność uwarunkowań instytucjonalnych chociażby z tak istotnej także w życiu akademickim sfery, jaką jest tradycja czy szerszy kontekst społeczno-kulturowy realizowanych działań. Działalność słynnej amerykańskiej Ligi Bluszczowej, skupiającej najbardziej prestiżowe instytucje oczywiście może i powinna być analizowana pod kątem tego, czy i co z jej doświadczeń można w polskich warunkach wykorzystać, ale założenie o możliwości dość prostego naśladownictwa może okazać się założeniem mocno idealizującym rzeczywistość.

Drugie niezwykle istotne ryzyko, związane z zrealizowaną w Polsce reformą szkolnictwa wyższego, wiąże się z nałożeniem się na siebie okresu reformy z okresem walki za wszelką cenę z deficytem budżetowym i w celu ograniczenia narastania długu publicznego. Polska ma bardzo niski poziom nakładów na sferę B+R, a we współczesnym świecie dobry uniwersytet nie może być bardzo tanim uniwersytetem. Faktu tego nie zmieniają przykłady ewidentnego marnotrawstwa środków publicznych, które są w Polsce raz po raz podnoszone przez tych, którzy twierdzą że problem nie leży w tym, aby wydawać więcej pieniędzy na naukę i szkolnictwo wyższe, tylko by wydawać je lepiej. To oczywiście też jest bardzo istotne, ale zbyt krótka kołdra pozostaje za krótka, choć oczywiście można i należy próbować ją lepiej ułożyć w celu minimalizacji strat ciepła.

Pisząc o reformie szkolnictwa wyższego, wspomnieć trzeba także o tym, że zmiany dokonywane są w warunkach utrzymania określonych regulacji związanych z treścią art. 70 pkt 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, dopuszczającego świadczenie tylko części usług edukacyjnych przez wyższe szkoły publiczne na zasadach odpłatnych. Przypomnijmy, że treść wspomnianego zapisu konstytucyjnego była kompromisem między zwolennikami utrzymania w zakresie wyższego szkolnictwa publicznego rozwiązań odwołujących się do idei dóbr publicznych, a tymi, którzy dążyli do objęcia całości studiów wyższych, bez względu na formę własności usługodawcy, rozwiązaniami opartymi na zasadach współpłatności ze strony usługobiorców. Szersza analiza konsekwencji wspomnianego zapisu konstytucyjnego wykracza poza ramy niniejszego opracowania. W opinii autora w praktyce prowadzi on do dyskryminacji części usługobiorców, którzy *de facto* korzystają z edukacji na poziomie wyższym nie na zasadach współpłatności, ale odpłatności. Nie da się przy tym wykazać, że obecne rozwiązanie odgrywa rolę narzędzia pozwalającego



na skuteczną realizację zadań społecznych państwa, związanych z zapewnianiem dostępu do edukacji na poziomie wyższym przede wszystkim młodzieży ze środowisk o niskich dochodach i w których brakuje silnych tradycji edukacyjnych.

Uwagi końcowe

Ostatni kryzys nie uzasadnia idei odrzucenia dorobku tzw. ekonomii głównego nurtu i będącej tego konsekwencją ewentualnej rewolucji w sferze programów nauczania. Nie oznacza to jednak, że to, co dominuje tak w sferze nauki, jak będącej jej pochodną dydaktyki nie wymaga pewnych zmian. Dla autora opracowania szczególnie ważne są kwestie odświeżenia przynależności ekonomii do nauk społecznych, nowe spojrzenie na historyczny i ewolucyjny wymiar ekonomii i zjawisk gospodarczych oraz pamięć o tym, że – jak to celnie ujął w swoim czasie Zbigniew Czerwiński (1982) – to matematyka ma być na usługach ekonomii.

W kształceniu przyszłych ekonomistów i menedżerów pożądane jest swego rodzaju wydłużenie perspektywy edukacyjnej i odejście od koncentracji na wizji „tu i teraz”, w której wiedza o przeszłości traktowana jest jako prawie z definicji zbędna i bezużyteczna. Co prawda, zwłaszcza tzw. otoczenie technologiczne firmy i menedżera szybko się zmienia, ale fundamenty ekonomii i zarządzania pozostają w znacznej mierze trwałe.

Dokonując zmian legislacyjnych odnoszących się do szkolnictwa wyższego, nie należy zapominać, że właśnie sfera edukacji jest szczególnie silnie uwarunkowana tradycją i lokalnym kontekstem instytucjonalnym, a tzw. sprawdzone wzorce zaczerpnięte z zupełnie innych warunków społeczno-gospodarczych mogą skutkować rozwojem różnego rodzaju strategii adaptacyjnych będących znakomitą ilustracją tego, że idea oportunistów, zarówno *ex ante*, jak i *ex post*, tak eksponowana zwłaszcza przez reprezentantów nowej ekonomii instytucjonalnej, choć jest koncepcją teoretyczną, to ma swoje bardzo konkretne i praktyczne konsekwencje także w świecie nauki i szkolnictwa wyższego.

Prędzej czy później w Polsce powróci kwestia treści art. 70 pkt 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej dotyczącego zasad świadczenia usług przez publiczne szkoły wyższe. Biorąc pod uwagę zarówno konsekwencje ekonomiczne dla usługobiorców i usługodawców, jak i zadania państwa w zakresie polityki społecznej w obszarze edukacji, trudno treść tego fragmentu Konstytucji uznać za bezdyskusyjną. Oczywiście państwo nie może traktować szkolnictwa wyższego i dostępu do jego usług w kategoriach dobra w pełni prywatnego i założyć pełnej i nierekompensowanej odpłatności dla wszystkich usługobiorców. Nie jest jednak, zwłaszcza w kategoriach społecznych, dobrym rozwiązaniem istnienie w ramach systemu edukacji dwóch podsystemów. Jednego opartego na idei braku współpłaty i drugiego, w odniesieniu do którego wręcz można mówić o odpłatności, a nie współpłaty.





24 | Artykuły | MBA 6/2011

B i b l i o g r a f i a

Czerwiński Z. (1982) *Matematyka na usługach ekonomii*. Warszawa: PWN.

Drucker P. (2010) *Toward the Next Economics and Other Essays*. Harvard: Harvard Business Press.

Hockuba Z. (2008) Pożegnanie z homo economicus. *Rzeczpospolita*, 23.12.2008, s. B17.

Ratajczak M. (2009) Economics in the Age of Crisis: between Anti-Economics and Economic Triumphalism. W: Kopycińska D. (red.), *Decision Makers' Behaviour under the Conditions of Crisis Threat*. Szczecin: University of Szczecin, Microeconomics Department, s. 22–31.

Ratajczak M. (2009) Wyższe szkolnictwo ekonomiczne w Polsce w dobie przemian. W: Rocki M. (red.), *Jakość kształcenia ekonomicznego*. Warszawa: PTE, s. 189–202.

Ratajczak M. (2004) Rankingi jako element systemu informacji o szkołach wyższych. W: Dietl, J., Sapijaszka Z. (red.), *Rola środków masowego przekazu w kształtowaniu wizerunku uczelni i jakości kształcenia*. Łódź: Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, s. 155–160.

Żylicz T. (2009) Komu przyda się rewolucja. *Rzeczpospolita*, 8.01.2009, s. B10.





Kształcenie menedżerów wobec zjawiska kryzysu. Perspektywa historyczna

Dr hab. prof. nadzw. Piotr Górski | AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
| pgoriski@zarz.agh.edu.pl

Abstrakt

Autor podejmuje zagadnienie edukacji menedżerskiej w kontekście zjawiska kryzysu. Na kryzys spogląda z perspektywy koncepcji działania społecznego (social action), zwracając uwagę na takie jego aspekty jak interpretacja sytuacji kryzysowej w procesie negocjacji oraz jawne i ukryte funkcje działań. W kształceniu menedżerów należy zatem ukazać zarządzanie jako wiedzę i umiejętności mieszczące się nie tylko w kategoriach know how, ale także wiedzy zaliczanej do kategorii „know why” i kształtować w przyszłych menedżerach poczucie odpowiedzialności za podejmowane działania. Ze względu na to, iż tempo zmian w otoczeniu organizacji jest zróżnicowane, a rzeczywiste efekty podejmowanych przez menedżerów działań również oddalone w czasie, w kształceniu menedżerów przydatne jest wykorzystanie perspektywy historycznej. Wykorzystanie jej w kształceniu adeptów zarządzania pozwala na zrozumienie przez nich działań podejmowanych przez ludzi w konkretnych uwarunkowaniach oraz ich efektów i rzeczywistych skutków. Ukazanie rzeczywistych przypadków działań i procesów organizacyjnych, a nie abstrakcyjnych zasad, przyczyni się również do doskonalenia umiejętności komunikowania i rzeczowej analizy przedstawianych argumentów wykraczających poza zjawiska i procesy dokonujące się „tu i teraz”. Wykorzystanie perspektywy historycznej w kształceniu pozwala również na powiązanie zarządzania organizacjami z innymi sferami życia gospodarczego i społecznego z rozwojem technologii, nauki czy stosunków społecznych.

JEL: A13, I21



Wstęp

W dziedzinie zarządzania pojęcie kryzysu zadomowiło się już na tyle dobrze, że traktowane jest jako coś normalnego. Brak wyczulenia kadry menedżerskiej na oznaki kryzysu w organizacji może świadczyć o tym, że organizacja ta już znajduje się w sytuacji kryzysowej. Nasuwa się zatem pytanie o przygotowanie menedżerów do radzenia sobie z kryzysem, które związane jest z edukacją menedżerską. W artykule temat ten zostanie potraktowany nie w kontekście umiejętności stawiania diagnozy i podejmowania decyzji, ale w kontekście koncepcji działania społecznego, pozwalającej łączyć kryzys nie tylko z nieadekwatnością warunków działania, niezgodnością celów czy konfliktem interesów, ale także z nieprzewidywalnymi i nieuświadomionymi skutkami działań. Dlatego zarówno w samym zarządzaniu, jak i w edukacji menedżerskiej należy uwzględnić dłuższy wymiar czasowy. Oznacza to wykorzystanie w edukacji menedżerskiej perspektywy historycznej. Mam nadzieję, że przyczyni się to nie tylko do lepszego zrozumienia warunków, w jakich menedżerowie podejmują decyzje, ale także do kształtowania poczucia odpowiedzialności przyszłych menedżerów.

Koncepcja działania społecznego i kryzys

Słowo „kryzys” pochodzi z języka greckiego (*krisis*) i w znaczeniu ogólnym oznacza wybór, decydowanie, zmaganie się. Zatem kryzys dotyczy działalności człowieka, i to w trojakim znaczeniu. Po pierwsze, kryzys związany jest z interpretacją sytuacji, w jakiej działa człowiek, z dostrzeżeniem w niej momentu załamania dotychczas osiąganych rezultatów, ale także norm czy wartości, którymi kierują się działający. Zauważmy, że sytuacja, w jakiej działają ludzie, nie zawsze jest adekwatnie interpretowana. Interpretacja ta dokonuje się w procesie negocjacji. Na proces interpretacji oddziałuje wiele czynników. Biorąc pod uwagę znaczenie nadawane temu słowu oraz przekonanie, że kryzys jest czymś niekorzystnym, zazwyczaj w procesie interpretacji pewne grupy określają sytuację jako kryzysową, inne zaś nie. Na społeczne procesy interpretacji i negocjacji znaczenia danej sytuacji wpływa wiele czynników, społeczne zasoby wiedzy, uznawane systemy wartości, doświadczenie czy interesy. Świadczą o tym dyskusje dotyczące różnych sfer i aspektów ludzkiej działalności, szczególnie mające duże znaczenie dla społeczeństwa, np. gospodarka, polityka czy nauka. Świadczą o tym prowadzone debaty i spory oraz pojęcia używane do opisu sytuacji. Przykładem może być interpretacja zjawisk i procesów gospodarczych przez polskie sfery gospodarcze i środowisko naukowej organizacji na początku lat 30. XX wieku (Górski 2008). Interpretacja sytuacji zależy również od przyjętej perspektywy czasowej. Coś, co w krótkiej perspektywie nie jest postrzegane jako kryzys, z perspektywy czasu przedstawia się właśnie jako kryzys, który zapoczątkował przełom. I odwrotnie – coś, co w krótkiej perspektywie czasu widziane było jako przełomowe, kryzysowe, w dłuższej perspektywie jawi się jako zgodne z pewnymi dłuższymi tendencjami. W procesach modernizacji w społeczeństwach zachodniego kręgu kulturowego na uwagę zasługują rozwój i wzrost znaczenia wiedzy naukowej oraz profesjonalizacja, które doprowadziły do specjalizacji również w interpretowaniu sytuacji, w jakich działa człowiek. W związku z tym coraz większe znaczenie w interpretowaniu sytuacji w danym



obszarze działalności człowieka odgrywają specjaliści i oczekuje się, że ich sąd powinien być rozstrzygający. Problem w tym, iż nierzadko stawiane przez nich diagnozy są rozbieżne.

Po drugie, co jest ściśle związane ze wskazanym wcześniej aspektem, kryzys związany jest z koniecznością zmiany dotychczasowych działań. To właśnie świadomość sytuacji kryzysowej, interpretacja zagrożeń powoduje konieczność nie tylko opracowania nowej strategii działania, lecz także wyłonienia się nowego przywódcy. Podejmowanie działań w sytuacji kryzysowej musi liczyć się z pojawieniem się innych niż dotychczas postaw i zachowań ludzi, którzy kryzysu doświadczają, stąd poważnym kryzysom czy to politycznym, religijnym czy gospodarczym towarzyszą zmiany przywódców. Bardzo często w sytuacji kryzysowej pojawiają się różne przeciwstawne interpretacje i propozycje działań. Sytuacje kryzysowe ponadto powodują konieczność podejmowania działań pod presją czasu. Nierzadko przewagę uzyskują rozwiązania proste, przemawiające do ludzi, a kryzys obejmuje sferę przywództwa, zaufania, co powoduje, że w takich sytuacjach pojawia się potrzeba zaistnienia przywódców charyzmatycznych. Zjawiska te są doskonale opisane przez badaczy ruchów społecznych, które powstają w warunkach poważnych kryzysów społecznych. Przykładem może być sytuacja w Polsce w 1980 roku i powstanie ruchu Solidarność (Sztompka 1982).

Człowiek zawsze działa w jakiejś sytuacji, którą tworzą czynniki nie tylko naturalne, lecz także społeczne, z których część jest wynikiem wcześniej podjętych działań. Interpretacja sytuacji nie jest w pełni adekwatna, co doskonale pokazuje krytyka racjonalnych koncepcji podejmowania decyzji. Efekty ludzkich działań częściowo rozbiegają się z zamierzeniami, a często skutki uboczne takich działań są dostrzegane dopiero po pewnym czasie, np. zmiany klimatyczne, wzrost nierówności społecznych czy wzrost postaw roszczeniowych, stąd musimy być świadomi, iż kryzys staje się elementem towarzyszącym ludzkim działaniom. Zjawisko kryzysu powiązane jest zatem z koncepcją działania społecznego i wszelkimi jego aspektami dotyczącymi interpretacji, komunikowania, intencjonalności działania, kontroli społecznej, konfliktów czy funkcji jawnych i ukrytych, uwzględnianych w koncepcji strukturacji (Giddens 2003). Ta świadomość jest szczególnie obecna w aktywności związanej z dziedziną zarządzania. Obszary zarządzania strategicznego i zarządzania zmianą organizacyjną muszą uwzględnić i uwzględniają możliwości pojawienia się kryzysów. Możliwości pojawienia się sytuacji kryzysowych w różnych obszarach działalności ludzi oraz ich konsekwencje spowodowały, że w obszarze sektora publicznego pojawiło się zarządzanie kryzysowe, a w pozostałych organizacjach na możliwość pojawienia się sytuacji kryzysowych muszą być przygotowane służby odpowiedzialne za public relations.

Zjawisko kryzysu i edukacja menedżerska

Dostrzeżenie zjawiska kryzysu związanego z działalnością różnych organizacji, szczególnie organizacji sektora publicznego, zaowocowało nie tylko wyodrębnieniem zarządzania kryzysowego jako ważnej sfery praktyki, ale także kształceniem specjalistów na studiach magisterskich i podyplomowych w dziedzinie zarządzania kryzysowego. Jednakże, jak wcześniej zauważyłem,



zjawisko kryzysu, mimo łączenia go z różnymi i szczegółowymi obszarami ludzkiej działalności, wymaga spojrzenia całościowego, nie tylko związanego z umiejętnością działania w tych poszczególnych obszarach, ale spojrzenia całościowego z perspektywy działania społecznego. Ze względu na potraktowanie kryzysu jako nieodłącznego elementu działalności człowieka, nie można w edukacji menedżerskiej ograniczać się do takiego jego ujęcia, które związane jest wyłącznie z zarządzaniem kryzysowym czy z działaniami ograniczonymi do niektórych obszarów zarządzania.

Jeśli kryzys związany jest z działaniami człowieka i funkcjonowaniem organizacji, to zrozumiałe, że przygotowanie menedżerów musi uwzględniać zarówno wiedzę dotyczącą tych zagadnień, jak i kształtowanie przyszłych menedżerów, uczenie rozumienia siebie i innych oraz kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, tworzeniu sfery norm i wartości pomocnych w podejmowaniu działań w warunkach kryzysu. Przygotowanie menedżerów to zatem nie tylko kształcenie, ale i kształtowanie tożsamości zawodowej, socjalizacja polegająca nie tylko na przekazywaniu wiedzy i umożliwieniu nabycia doświadczenia, ale także przygotowanie do pełnienia funkcji menedżera wraz z internalizacją norm i wartości. W charakterystyce kwalifikacji absolwenta studiów I i II stopnia na kierunku Zarządzanie dominują wiedza i umiejętności typu *know how* (por. *Standardy kształcenia dla kierunku studiów...*, [http](http://)). Wydaje się, że mniejsze znaczenie przypisuje się wiedzy typu *now why*, pozwalającej na wyjaśnienie przyczyn i przebiegu procesów ekonomicznych i społecznych. Na ile jest to związane z dominacją pewnych paradygmatów w naukach organizacji i zarządzania?

Nauki o zarządzaniu należą do młodych dziedzin nauki. Na ich powstanie wywarły wpływ nauki ścisłe (np. mechanika), które znajdowały przełożenie na rozwiązywanie problemów praktycznych. Rozwój organizacji gospodarczych znajdował się w fazie zmian organizacyjnych, własnościowych i technologicznych związanych z wprowadzeniem masowej produkcji, co rodziło określone problemy związane z zarządzaniem nimi i sprzyjało kształtowaniu się najmnej kadry menedżerskiej. W tych warunkach większość kadry kierowniczej w takich organizacjach stanowili inżynierowie i dominowało przekonanie, iż wykształcenie inżynierskie predestynuje do obejmowania tych funkcji (Górski 2005). Uwarunkowania te sprawiły, że ukształtował się określony wzór menedżera, dla którego ważne były zagadnienia efektywnej organizacji produkcji, doboru i szkolenia pracowników oraz sprawiedliwego i motywującego do dalszych wysiłków systemu wynagradzania. Menedżerowie byli przekonani, iż stosowanie zasad organizacyjnych opracowanych zgodnie z nauką organizacją sprzyja nie tylko zwiększeniu dostępności produktów na rynku i tym samym wzrostowi zaspokojenia potrzeb, ale także rozwiązywaniu problemów społecznych. Nadejście kryzysu gospodarczego lat 30. było dla nich szokiem; uważali, że jego przyczyną były nieodpowiedzialne działania ze strony właścicieli przedsiębiorstw, spekulacje giełdowe i nadmierne zadłużenie gospodarstw domowych, a nie wadliwe zarządzanie przedsiębiorstwami. Uważali, że nie tylko nie należy naukowej organizacji obarczać odpowiedzialnością za przyczynienie się do powstania kryzysu, ale także, że przestrzeganie zasad naukowej organizacji jest niezbędne dla wyjścia z kryzysu (Górski 2008).



Lata 50. i 60., najpierw w USA, a potem w Europie Zachodniej, to okres dynamicznego rozwoju edukacji menedżerskiej. To także czas dynamicznego rozwoju gospodarczego i dominacji paradygmatu strukturalno-funkcjonalnego w naukach o zarządzaniu. W ramach tego paradygmatu organizacje analizowano w kategoriach systemu, co powodowało z jednej strony konieczność uwzględnienia ich relacji z otoczeniem i konieczności przeprowadzenia zmian organizacyjnych wynikających z analizy zmian w ich otoczeniu, z drugiej zaś, przekonanie o skuteczności działań opartych na ahistorycznych prawach. Ważnymi dziedzinami wpływającymi na nauki o zarządzaniu i kształcenie menedżerów były w tym czasie socjologia i psychologia pracy. Zmianie uległ zarówno wzór menedżera, jak i liczba najemnego personelu kierowniczego. Szczególnie wzrosła liczba menedżerów średniego szczebla. To od nich szczególnie wymagano dbałości nie tylko o realizację zadań, lecz także o zaspokojenie potrzeb pracowników. W podręcznikach zarządzania powstałych w takich warunkach znaczącą pozycję zajmowały zagadnienia motywowania pracowników oparte na koncepcjach Abrahama Masłowa i Douglasa McGregora oraz zagadnienia stylów kierowania. Weszły one do kanonu kształcenia menedżerów. Wzorem menedżera i pracownika stał się opisany przez W.H. Whyte'a człowiek organizacji (Whyte, 1956).

Lata 50. i 60. to nie tylko okres gospodarczego boomu i rozwój państwa dobrobytu w Europie Zachodniej, lecz także wzrost znaczenia związków zawodowych, które wspólnie z pracodawcami wypracowywały uzgodnienia dotyczące warunków pracy i płacy. Kolejne dekady to okres kryzysu energetycznego i transformacji gospodarki wysoko rozwiniętych społeczeństw kapitalistycznych w kierunku rozwoju usług. Spowodowało to zmiany w relacjach między pracownikami i pracodawcami, czego przykładem może być antyzwiązkowa polityka rządu Margaret Thatcher w Wielkiej Brytanii i wyraźna orientacja ku rozwiązaniom neoliberalnym Milтона Friedmana. W tym czasie przyspieszyło tempo procesów globalizacyjnych, rozwój gospodarczy państw południowo-wschodniej Azji i ponadnarodowych korporacji. Na zarządzanie wpływ wywarły rozwój informatyki, umożliwiające opanowanie wzrastającej ilości informacji i wspomaganie procesów decyzyjnych oraz zwrócenie uwagi na rolę czynników kulturowych. To ostatnie spowodowane było zarówno dostrzeżeniem kulturowych uwarunkowań rozwoju gospodarczego społeczeństw pozaeuropejskich, jak i koniecznością zarządzania wielokulturowymi globalnymi organizacjami gospodarczymi. W tym czasie następowały również zmiany w zarządzaniu organizacjami sektora publicznego. Konieczność reformowania finansów publicznych w krajach zachodnich sprzyjała wypracowaniu rozwiązań promujących efektywność i rozwiązania outsourcingowe. W tym czasie wzrastały napięcia społeczne i nierówności w wysoko rozwiniętych krajach kapitalistycznych. Stopniowo malała rola i pozycja wielkoprzemysłowej klasy robotniczej znajdującej oparcie w związkach zawodowych. Kryzys gospodarczy i polityczny w bloku radzieckim w latach 90. XX wieku powodował, iż rozwiązania gospodarki neoliberalnej postrzegane były jako nie tylko zgodne z prawami ekonomii, lecz także pozbawione alternatywy. Towarzyszyła temu zmiana wzoru menedżera, powrót do postawy zimnego profesjonalisty, nastawionego na rywalizację między korporacjami i wewnątrz korporacji, w której pracowali na pozycję w strukturach władzy. Zwróceniu uwagi na sferę kultury organizacyjnej nie towarzyszyła jednak zmiana paradygmatu. Dominowało podejście traktujące kulturę jako zmienną, którą można i należy modyfikować, poszukując optymalnych rozwiązań. Wyrazem tej tendencji może być popularność książki T.J. Petersa i R.H. Watermana (1982), poddanej krytycznej analizie



przez H. Willmotta (1993). W tej sytuacji podjęcie tematu kultury organizacyjnej w kształceniu menedżerów było zarówno odpowiedzią na wielokulturowość organizacji, jak i pragnieniem zastosowania dawnych metod do nowych obszarów, nie tyle akceptacji różnic w kulturze, ile budowania silnej kultury organizacyjnej w warunkach wielokulturowości.

Ostatnie dwie dekady to nie tylko skrócenie cykli koniunkturalnych, ale przede wszystkim ostateczny rozpad systemu komunistycznego oraz pojawienie się nowych dynamicznych gospodarek Chin, Indii czy Brazylii. W rywalizacji gospodarczej uczestniczą państwa, systemy gospodarcze i ponadnarodowe korporacje. Stanowią różne całości kulturowe, mają odmienne historie swojego rozwoju, są rządzone na bazie innych zasad i reguł. Dlatego nie sposób przewidzieć, który z systemów gospodarczych okaże się najlepszy. Równocześnie wszystkie muszą liczyć się z ograniczeniami powstałymi w wyniku działań człowieka, z nieprzewidywalnymi rezultatami, z generowaniem nie tylko problemów, ale i kosztów, za które nie bardzo wiadomo kto powinien zapłacić. Należą do nich rabunkowa eksploatacja surowców i rozwój gospodarczy generujący zagrożenia klimatyczne, wzrost nierówności społecznych i niekontrolowane migracje. Wielokulturowość coraz częściej postrzegana jest nie jako wartość wzbogacająca nasze życie, lecz zagrożenie powodujące konflikt. Dominacja stylu zarządzania chłodnego, profesjonalnego menedżera, zorientowanego już nie na realizację planów organizacji, a na osiągnięcie zadowalających wskaźników, które pozwolą na poprawę jej pozycji na giełdzie, a samego menedżera usytuują wysoko w strukturach władzy organizacji lub zapewnią pomyślny rozwój jego dalszej kariery, przyczyniała się do zachowań nieetycznych, rodzących poważne problemy nie tylko dla kierowanych przez nie organizacji, ale i pracowników i klientów. Spowodowało to pojawienie się głębszej refleksji nad etycznymi aspektami zarządzania (Sójka 2005).

W kształceniu menedżerów nastąpiło nie tylko docenienie znaczenia treści etycznych, ale i umieszczenie etyki zarządzania wśród obowiązkowych przedmiotów kształcenia na studiach II stopnia. W zaleceniach dla polskiego biznesu po kryzysie J. Nitecki, prezes zarządu, dyrektor generalny funduszu Elsmile Ltd. stwierdza: „Kryzys nie powinien wpływać na styl zarządzania firmą, a przedsiębiorcy powinni więcej wagi przywiązywać do etyki i odpowiedzialnego biznesu” (*Po kryzysie – rekomendacje dla polskiego rynku*, <http://>). Jego zdaniem zarządzanie polega na przestrzeganiu dwóch podstawowych zasad:

- „nie rozbudowywać swoich struktur o nadmierne stanowiska”, gdyż „pozwole to uniknąć niepotrzebnych kosztów, zwiększyć zyski z działalności i nie narazić ponownie pracowników na ryzyko zwolnienia, gdy nadejdą kolejne chude lata”,
- „zadbać o to, by pracownicy byli zmotywowani, utożsamiali się z firmą i jej celami, angażowali się z pasją w to, co robią dla niej”.

Służą temu wskazane przez Niteckiego narzędzia, takie jak ocena umiejętności pracownika oparta na „jasnych, czytelnych i mierzalnych celach postawionych przed każdym pracownikiem, rzetelna ocena okresowa i łatwo dostępna i cykliczna informacja o osiągnięciach firmy, np. Balanced Scorecard” oraz dbałość o to, aby pracownik ufał przełożonemu i widział nim partnera, do którego może przyjść z każdym pytaniem. Taka postawa ma sprzyjać „odpowie-



działności zbiorowej, polegającej na tym, że projekty są dyskutowane i zatwierdzone przez cały zespół”. Zdaniem Niteckiego menedżer powinien zadbać o budżet kosztów i ściśle powiązaną z tym jakość produktów i usług. Zauważmy, że w tych radach formułowanych przez menedżera wysokiego szczebla kryzys jawi się jako coś zewnętrznego dla kierującego firmą menedżera, a jego zadaniem jest znalezienie odpowiedniego rozwiązania, które polega na respektowaniu pewnych zasad i zastosowaniu prostych rozwiązań, czyli operowanie wiedzą typu *know how*, o dominacji której pisałem na początku artykułu. Postulowana etyczność zarządzania ogranicza się do motywowania i oceny pracowników i przede wszystkim ma służyć temu, aby uczynić ich współodpowiedzialnymi za ostateczny efekt działania organizacji. Nie wchodząc w szczegóły oceny takich działań z perspektywy etyki zarządzania, w dalszej części artykułu wskażę na inną perspektywę badawczą w naukach organizacji i zarządzania, przyjmującą inne założenia niż perspektywa strukturalno-funkcjonalna, która powinna być wykorzystana również w kształceniu menedżerów.

| Perspektywa historyczna – krótka charakterystyka

Rekomendując tę perspektywę, pragnę zwrócić uwagę na trzy zagadnienia. Już ponad dwa tysiące lat temu Cynceron stwierdził, że *historia magistra vitae est*, a współczesny niemiecki historyk H.U. Wehler wartość wiedzy pochodzącej z przeszłości wyraził następująco:

„Poznanie naukowe pozwala uzyskać informację co do historycznych szans i przeszkód w rozwoju społecznym i w tym pośrednim sensie może też motywować działania polityczne, i to niezależnie od mniej lub bardziej wpływowej pozycji, jaką obywatel zajmuje w społeczności. Komuś może się to wydawać śmiesznym, oświeceniowym złudzeniem. Ale czy w historii nie kryją się jedyne wiarygodne doświadczenia, z których możemy starać się czegoś nauczyć? (...) Świadomość i działania wyrosłe z historii są zawsze lepsze od nacechowanej amnezją reakcji na tęą presję terażniejszości” (Wehler 2001: 22–23).

We wspomnianej przez Wehlera działalności w sferze polityki, przygotowanie adeptów i opracowanie strategii działania od stuleci bazowały na analizowaniu działań i kampanii poprzedników, szczególnie w dziedzinie wojskowości, praktyki prowadzenia kampanii wojennych. W dziedzinie ekonomii i zarządzania stosunkowo rzadkie były przypadki dzieł łączących obie dziedziny z historią, choć do kanonu tych dyscyplin weszły prace A.D. Chandlera (1962) i D.C. Northa (1990). Pierwszy to nieżyjący już historyk, profesor Harvard Business School, reprezentujący liczący się w USA nurt *business history*, drugi to noblista w dziedzinie ekonomii z 1993 roku.

Mimo iż historycy nie cenili dokonań badawczych przedstawicieli *business history* (Górski 2007), to jednak ten obszar badań znajdował uznanie w środowiskach biznesu w Stanach Zjednoczonych. Nie tylko dla historyków, ale także socjologów i ekonomistów prowadzących badania nad zmianami w biznesie ważnym czasopismem był wydawany od 1926 roku przez Harvard Business School „Business History Review”. W ostatnim ćwierćwieczu edukacja historyczna



w kształceniu menedżerów była przedmiotem kilku publikacji, w których autorzy wyrażali zaniepokojenie z powodu obniżenia rangi *business history* w programie kształcenia MBA (Gibson 1999). W Anglii przedmioty uwzględniające perspektywę historyczną proponowali wprowadzić do kształcenia w dziedzinie zarządzania R. Warren i G. Tweedale (2002). Autorzy ci uważają, iż takie zagadnienia jak etyka korporacyjna, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw czy zagadnienia lobbingu w biznesie nie mogą być w pełni zrozumiane przez studentów, jeśli nie zostaną przedstawione w perspektywie historycznej.

Mimo przekonania amerykańskich przedstawicieli *business history* o słabnącej pozycji tej dziedziny wiedzy w amerykańskim programie kształcenia studentów zarządzania nadal wśród przedmiotów opcjonalnych znajdują się takie, które prezentują pewne zagadnienia z perspektywy historycznej. Na przykład w programie studiów MBA na rok akademicki 1010/2011 są następujące przedmioty uwzględniające perspektywę historyczną: *The Coming of Managerial Capitalism*, *Entrepreneurship and Global Capitalism*, *Business Government and the International Economy*. Harvard Business School nadal oferuje seminarium doktorskie z dziedziny *business history* (*Business History Curriculum*).

Początek XXI wieku to czas wzrostu zainteresowania zastosowaniem perspektywy historycznej w badaniach organizacji i zarządzania w Europie Zachodniej. Wynikało to nie tyle z tradycji *business history* na uczeniach starego kontynentu, ile z przekonania, iż wzrost znaczenia zagadnień kultury w zarządzaniu, szczególnie kultury organizacyjnej, wymaga przyjęcia perspektywy historycznej (Rowlinson, Procter 1999).

Badacze przyjmujący historyczną perspektywę badawczą, analizując zjawiska i procesy w dziedzinie organizacji i zarządzania, uznają temporalność za jeden z istotnych wymiarów rzeczywistości organizacyjnej. Pozwala to na powiązanie podmiotowości działających aktorów z uwarunkowaniami, które są wynikiem procesów przebiegających w różnym czasie, na co już wcześniej zwrócili uwagę przedstawiciele Szkoły Annales. Zdaniem francuskiego historyka podejmującego zagadnienie współpracy historyków z badaczami i praktykami zarządzania, uwzględnienie aspektu historycznego pozwoli na pozbycie się naiwnej wiary, że racjonalność rozwiązań i determinacja menedżera są wystarczające dla przeprowadzenia skutecznej zmiany organizacyjnej. Badanie przeszłości organizacji jest, jego zdaniem, podobnie jak re-engineering czy benchmarking, przydatne do diagnozy problemów organizacji i wypracowania rozwiązań przygotowujących zmiany. Uwzględnienie wymiaru historycznego jest szczególnie przydatne w badaniach kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi (Godelier 2008).

W dyskusjach prowadzonych wśród teoretyków organizacji i zarządzania w Polsce w ostatnim czasie pojawia się wezwanie do przezwyciężenia modernistycznego paradygmatu przez wykorzystanie koncepcji powstałych na gruncie przyrodznawstwa i humanistyki (Sułkowski 2009). Odwołując się do humanistyki, Ł. Sułkowski proponuje podejście interpretatywne. Inni badacze organizacji i zarządzania wykorzystują podejście etnograficzne (Jemielniak 2008; Kostera 2003). P. Górski w swoich badaniach wykorzystuje perspektywę historyczną (2009), a T. Ochowski metodę historyczno-psychologiczną (2005). Wykorzystanie dorobku etnografii w zarządzaniu nie



tylko polega na zastosowaniu metod badawczych opartych na obserwacji i towarzyszących im analizie źródeł pozwalających na pogłębioną analizę przypadków, lecz także bazuje na innym podejściu do kultury organizacyjnej, traktowanej jako metafora rdzenna. Oznacza to, iż kultura nie jest „czymś”, co organizacja posiada, lecz sama organizacja jest kulturą. Również badania, w których wykorzystuje się metodę historyczno-psychologiczną, dotyczą często kultury organizacyjnej. Zogniskowane są na badaniu wartości, przekonań i tradycji podzielanych przez członków organizacji na podstawie źródeł historycznych, co pozwala na weryfikację teorii psychologicznych w oparciu o dane historyczne i kulturowe. Przykładem zastosowania tej metody była weryfikacja teorii motywacji przez D. McClellanda (1961).

Wzbogacenie perspektyw badawczych w dziedzinie organizacji i zarządzania w Polsce nie przekłada się jednak na program kształcenia menedżerów. Najlepiej rzecz ma się z etyką zarządzania, która znalazła się wśród przedmiotów obowiązkowych na studiach II stopnia. Badania jakościowe znajdują się w programie niektórych uczelni na zasadach opcjonalnych, a przedmioty historyczne należą do rzadkości. Ze względu na przynależność katedr historii gospodarczej uczelni, w których kształceni są menedżerowie, do wydziałów ekonomii, większość oferowanych przez nich zajęć prowadzona jest ze studentami ekonomii, a nie zarządzania. Doceniając znaczenie perspektywy historycznej w kształceniu menedżerów w programie studiów MBA nie tylko w uczelniach w USA, ale także kanadyjskich, japońskich czy europejskich, zamieszcza się w programie studiów przedmioty, w których przedstawia się ważne dla praktyki menedżerskiej zagadnienia w perspektywie historycznej. Przykładowo w programie japońskiego Meiji University proponowany jest przedmiot History of Management Thought (Graduate School of Business Administration), a w kanadyjskim Rotman School oferowany jest kurs Using History to Make Strategic Choices (Rotman School Curriculum). Na holenderskiej witrynie internetowej oferuje się menedżerom teksty poświęcone innowacjom organizacyjnym i zachowaniom organizacyjnym przedstawianym w perspektywie historycznej (Management Site for and by Professionals).

Zakończenie

Obecnie działalność menedżerów w coraz większym stopniu uzależniona jest od zmian, niezadko przybierających formy kryzysów, w makrootoczeniu. Kryzysy zapoczątkowane w Azji czy Ameryce w krótkim czasie są doświadczane przez polskie organizacje i polskich menedżerów. Ale globalizacja dotyczy także przyspieszonej cyrkulacji idei, w tym również koncepcji zarządzania. A.K. Koźmiński wskazuje nie tylko na tworzenie się rynku usług szkoleniowych w dziedzinie zarządzania, ale wręcz na zjawisko mody w dziedzinie koncepcji zarządzania (Mielczarek 2006). Zauważmy jednak, iż w dziedzinie kształcenia menedżerów po okresie dominacji amerykańskiego modelu kształcenia następuje czas poszukiwania własnej odrębności kształcenia menedżerów w krajach zachodniej Europy i Japonii. W procesie tym istotny jest zwrot w stronę historii, zainteresowanie dokonaniem i odrębnościami własnych organizacji, menedżerów czy wypracowanych rozwiązań organizacyjnych. Wiedza ta jest elementem kształcenia menedżerów. Być może jest tak, jak zauważył 200 lat temu G. Hegel, że sowa Minierwy wylatuje o zmierzchu – świadomość pewnych zjawisk i procesów przychodzi dopiero z czasem.



To przyspieszone tempo procesów globalizacji ukazało nam różnicowanie kulturowe i wielość dróg rozwoju gospodarki kapitalistycznej. Warto zatem to własne bogactwo i specyfikę uwzględnić w kształceniu kadr menedżerskich. Jak zauważa R. Reich, w zglobalizowanej gospodarce XXI wieku tak naprawdę narodowa pozostanie jedynie siła robocza (Reich 1996).

Wykorzystanie perspektywy historycznej w kształceniu adeptów zarządzania pozwala na zrozumienie przez nich działań podejmowanych przez ludzi w konkretnych uwarunkowaniach oraz poznanie rzeczywistych skutków tych działań. Ukazanie rzeczywistych przypadków działań i procesów organizacyjnych, a nie abstrakcyjnych zasad, przyczyni się również do doskonalenia umiejętności komunikowania i rzeczowej analizy przedstawianych argumentów, wykraczających poza zjawiska i procesy dokonujące się „tu i teraz”. Wykorzystanie perspektywy historycznej w kształceniu pozwala również na powiązanie zarządzania organizacjami z innymi sferami życia gospodarczego i społecznego z rozwojem technologii, nauki czy stosunków społecznych. Pozwala na ukazanie, jak procesy „długiego trwania” wpływają na działania podejmowane w wymiarze mikro.

Propozycja ta nie stanowi panaceum na kształcenie menedżerów po doświadczeniach kryzysu. Pozwala na wprowadzenie perspektywy przydatnej w działalności zawodowej menedżerów, poszerzającej horyzonty, wzbogacające zasób argumentów wzmacniających poczucie podmiotowości w wymiarach odpowiedzialności w przekonaniu, że kryzys nie jest czymś wobec nich zewnętrznym, na co wystarczy znaleźć właściwą receptę, ale jest skutkiem, najczęściej niechcianym, podejmowanych decyzji. Historia uczy również pokory i skromności, a te cechy mogą równoważyć poczucie władzy i przesadnej pewności siebie.

B i b l i o g r a f i a

Business History Curriculum, <http://www.hbs.edu/business-history/curric.html>.

Chandler A.D. (1962) *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge M.A.: MIT Press.

Gibson J.W. et al. (1999). The role of management history in the management curriculum: 1997. *Journal of Management History*, Vol. 5(5), s. 277–285.

Giddens A. (2003) *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturalizmu*. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.

Godelier E. (2008) *History, a Useful “Science” for Management? From Polemics to Contrersies, Business and Economic History*, nr 6, <http://www.h-net.org/~business/bhcweb/publications/BEHonline/2008/godelier.pdf>.

Górski P. (2005) *Między inteligentką tradycją a menedżeryzmem. Studium kształtowania środowiska menedżerskiego i jego ideologii w Polsce międzywojennej*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Górski P. (2007) Perspektywa historyczna w teorii i badaniach w dziedzinie organizacji i zarządzania. *Współczesne Zarządzanie*, nr 4, s. 20–29.

Górski P. (2008) Środowisko naukowej organizacji w Polsce wobec światowego kryzysu gospodarczego w latach trzydziestych XX wieku. *Przegląd Organizacji*, nr 11, s. 5–9.

Górski P. (2009) Metodologiczne aspekty badania rozwoju i recepcji koncepcji zarządzania na przykładzie naukowej organizacji w Stanach Zjednoczonych i w Polsce. W: Sułkowski Ł., Waniek K. (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, cz. II. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, s. 11–21. Graduate School of Business Administration, <http://www.meiji.ac.jp/cip/english/schools/graduate/business02.html>.

Jemielniak D. (2008) *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Kostera M. (2003) *Antropologia organizacji: metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

McClelland D. (1961) *The Achieving Society*. New York: van Nostard Publishing.

Mielczarek A. (2006) Coco Chanel i zarządzanie. Wywiad z Prof. Andrzejem Koźmińskim. *Manager Magazine*, Edycja polska, nr 4(17).

North D.C. (1990) *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge M.A.: University Press.

Ochinowski T. (2005) Metoda historyczno-psychologiczna w zarządzaniu – zarys koncepcji oraz przykład programu badań. *Studia i Materiały – Wydział Zarządzania UW*, nr 1.



Peters T.J., Waterman Jr. R.H. (1982) *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.

Po kryzysie – rekomendacje dla polskiego rynku, <http://prnews.pl/analizy/po-kryzysie-rekomendacje-dla-polskiego-rynku-53917>.

Reich R.B. (1996) *Praca narodów. Przygotowanie do kapitalizmu XXI wieku*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.

Rotman School Curriculum, <http://www.rotman.utoronto.ca/mba/courses.htm#hr>.

Rowlinson M., Procter S. (1999) Organizational culture and business history. *Organization Studies*, Vol. 20(3), s. 369–396.

Sójka J. (red.) (2005) *Etyka biznesu po Enronie*. Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.

Standardy kształcenia dla kierunku studiów: Zarządzanie, http://www.bip.nauka.gov.pl/_gAllery/24/33/2433/116_zarzadzanie.pdf.

Sułkowski Ł. (2009) O potrzebie rozwoju epistemologii zarządzania. *MBA*, nr 4(96), s.12–19.

Sztompka P. (1982) Dynamika ruchu odnowy w Polsce w świetle teorii zachowania społecznego. *Studia Socjologiczne*, nr 3–4, s. 69–93.

Tweedale W. i G. (2002) Business Ethics and Business History: Neglected Dimensions in Management Education. *British Journal of Management*, Vol. 13(3), s. 209–219.

Wehler H.U. (2001) *Modernizacja nacjonalizm społeczeństwo. Eseje i artykuły. Wybór i opracowanie Robert Traba*. Warszawa: Wiedza Powszechna.

Whyte W.H. (1956) *The Organization Man*. New York: Simon & Schuster.

Willmott H. (1993) Strength is Ignorance. Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organization. *Journal of Management*, No. 30(4), s. 515–552.



Historia biznesu: czego uczy i czy pomaga zrozumieć światowy kryzys?

Dr Mariusz Jastrzęb | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa | jastrzab@alk.edu.pl

Abstrakt

Niniejszy tekst przedstawia proces instytucjonalizacji historii biznesu jako dyscypliny akademickiej. Poddaje analizie treści i metody jej nauczania. Podejmuje rozważania na temat obrazu przeszłości wyłaniającego się z podręczników i innych materiałów dydaktycznych przeznaczonych dla studentów oraz poszukuje odpowiedzi na pytanie, czy wiedza i umiejętności zdobywane na zajęciach z tego przedmiotu mogą pomóc przyszłym menedżerom zrozumieć mechanizmy obecnego światowego kryzysu ekonomicznego.

JEL: A23, N01

Wprowadzenie

Historia biznesu jest przedmiotem nauczonym już od ponad osiemdziesięciu lat, przede wszystkim na amerykańskich uczelniach kształcących w zakresie zarządzania. W ostatnich dziesięcioleciach przeżywa intensywny rozwój, częściowo w reakcji na tzw. zwrot kliometryczny (zwrot ku metodom ilościowym) w historii gospodarczej.

Niniejszy tekst przedstawia tradycje badań nad historią biznesu, a także cele, jakie można osiągnąć dzięki nauczaniu tego przedmiotu na studiach menedżerskich. Autor próbuje odpowiedzieć na pytanie o współzależność między okolicznościami, w jakich historia biznesu stała się dyscypliną akademicką, a praktykowanym przez jej przedstawicieli sposobem interpretowania przeszłości. Podejmuje także refleksję nad tym, na ile wypracowany na gruncie *business history* sposób patrzenia na przeszłość może pomóc w zrozumieniu współczesnego kryzysu ekonomicznego.



Instytucjonalizacja historii biznesu

W historii biznesu przedmiotem zainteresowania jest badanie dziejów firm, ich właścicieli, menedżerów i pracowników oraz stosunków między przedsiębiorstwem a otoczeniem zewnętrznym (Jeremy, Tweedale 2005: xiii). Jej narodziny, jako dyscypliny akademickiej, przypadają na koniec lat 20. XX wieku. W czerwcu 1926 roku w Harvard Graduate School of Business Administration rozpoczęło działalność Business Historical Society (Barker, Campbel, Mathias 1960: 23). W tej samej uczelni, w 1927 roku, utworzono pierwszą katedrę historii biznesu. Objął ją Norman S.B. Gras, historyk zajmujący się m.in. dziejami angielskiej polityki celnej i rynku zbożowego oraz amerykańskiej bankowości. Rok przed objęciem profesury na Harvardzie Gras zaczął redagować *Business „History Review”* (pierwotnie „Bulletin of the Business Historical Society”), pierwsze pismo naukowe zajmujące się dziejami przedsiębiorstw. Zorganizował także Business History Foundation, wspierającą finansowo badania i publikacje (Galambos 1963: 1).

Gras utrzymywał żywe kontakty z ważnym dla rozwoju nauk historycznych środowiskiem skupionym wokół francuskiego pisma „*Annales d'histoire économique et sociale*”. Zajęcie się dziejami przedsiębiorstw przyczyniało się do realizacji bliskiego przedstawicielom szkoły „*Annales*” postulatu stworzenia „historii totalnej” – objęcia badaniami historycznymi wszelkich aspektów życia społecznego (Fridenson 2005: 9–36). Mimo tego przez kilka dziesięcioleci wymiana intelektualna między historykami biznesu a przedstawicielami innych subdyscyplin historycznych była stosunkowo ograniczona. *Business history* rozwijała się w relatywnej izolacji i uprawiana była przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych (Galambos 2003: 11).

Drugą amerykańską instytucją, która odegrała znaczną rolę w rozwoju historii biznesu, było istniejące również na Harvardzie w latach 1948–1958 Research Center for Entrepreneurial History. Kierował nim Artur H. Cole, a pracowali tam m.in. David Landes, Douglas North i Alfred Chandler. Badacze związani z centrum byli silnie inspirowani Schumpeterowską wizją przedsiębiorcy jako innowatora. Pisali zatem biografie wybitnych indywidualności amerykańskiego biznesu, zajmowali się również tożsamością grupową przedstawicieli amerykańskich elit biznesowych. Interesowali się uznawanymi przez tę grupę normami, wartościami, stosunkiem do problemów społecznych. Odwołując się do teorii działania Talcotta Parsonsa, próbowali odpowiadać na pytania, dlaczego przedsiębiorcy dokonywali określonych wyborów i co sprawiało, że okazywali się zdolni do innowacji.

Poza Stanami Zjednoczonymi historia biznesu rozwinęła się również w Europie, Japonii i w Australii. Jej instytucjonalizacja postępowała jednak wolniej. W Wielkiej Brytanii, która nie była w tym względzie wyjątkiem, aż do schyłku lat 50. XX wieku uprawiano ją, pisując na zlecenie zarządów wielkich korporacji ich monografie. Dopiero w 1959 roku pojawiło się pierwsze stanowisko uniwersyteckie związane z omawianą tu problematyką. Wczesną inicjatywą było ufundowane przez szkockich przedsiębiorców Colquhoun Lectureship in Business History na Uniwersytecie w Glasgow. Od 1958 roku Liverpool University Press zaczął wydawać pismo „*Business History*” (wówczas jako półrocznik, dziś ukazuje się 7 razy w roku). Dopiero

w 1978 roku utworzony został Business History Unit w London School of Economics (Jeremy, Tweedale 2005: xx; Barker, Campbel, Mathias 1960: 1). Z punktu widzenia badań nad historią biznesu istotne znaczenie miało podjęcie działań związanych z zabezpieczeniem archiwów przedsiębiorstw. W 1934 roku powstał w Wielkiej Brytanii Council for the Preservation of Business Archives (od 1951 roku Business Archives Council). Postawił on sobie za cel uświadomienie społeczności ludzi biznesu znaczenia, jakie ma dla badań naukowych zachowywanie i udostępnianie historykom spuścizny dokumentowej firm i ratowanie archiwów, którym groziłoby zniszczenie (Sayers 1993: 193–198; Barker, Campbel, Mathias 1960: 24–25; Jeremy, Tweedale 2005: xx).

Przełomowe znaczenie dla rozwoju historii biznesu miały prace Alfreda Chandlera. Ukazanie się jego książek: *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (1962), a następnie *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business* (1977) przełamało wspomnianą wyżej izolację dyscypliny. Zainteresowały one zarówno specjalistów od zarządzania, jak i historyków zajmujących się na co dzień innymi problemami niż dzieje przedsiębiorstw i przedsiębiorców. Dla Chandlera konsekwencją rewolucji, jaka w XIX wieku dokonała się w dziedzinie transportu i komunikacji w związku z pojawieniem się żeglugi parowej, kolei i telegrafu, był rozwój kapitalizmu menedżerskiego – rozdział własności od zarządzania. Działalność wielkich przedsiębiorstw produkcyjnych, zarządzanych przez profesjonalną kadre menedżerską, stanowiła według niego najważniejszy czynnik wzrostu gospodarczego w krajach przemysłowych od lat 80. XIX wieku, aż do współczesności. To właśnie te przedsiębiorstwa odgrywały największą rolę w najnowocześniejszych, odnotowujących najszybszy wzrost branżach przemysłu. Zdaniem Chandlera ich potencjał wzrostu wynikał zarówno ze zgromadzenia znacznego majątku produkcyjnego, jak i kapitału ludzkiej wiedzy oraz umiejętności koordynowania zbiorowego wysiłku. Profesjonalni menedżerowie, również ze względu na własne kariery, mieli być zorientowani na ograniczanie nadmiernego ryzyka i zapewnienie przedsiębiorstwu stabilności w długiej perspektywie. Na taką strategię godzili się także najwięksi akcjonariusze. Od końca XIX wieku wielkie korporacje szukały zatem długoterminowych zysków w ekspansji na nowe rynki oraz zwiększaniu – również przez fuzje i przejęcia – skali swojej działalności w tych obszarach, w których osiągnęły przewagę konkurencyjną. Doświadczenia Wielkiego Kryzysu lat 30. i obu wojen światowych miały jedynie spowolnić ich ekspansję.

W odróżnieniu od profesjonalnych menedżerów właściciele firm rodzinnych, według Chandlera, zazwyczaj byli zorientowani na zabezpieczenie sobie pewnego dochodu, a nie na wzrost wartości aktywów przedsiębiorstwa. Mieli skłonność do ograniczania inwestycji tylko do takiego poziomu, aby zapobiec dekapitalizacji majątku produkcyjnego. Nierzadko wybierali realizację zysków zamiast ponoszenia nakładów, które byłyby niezbędne do ekspansji na rynki zagraniczne albo rozwoju nowych produktów. Często zresztą nie byli w stanie podołać finansowo takim wyzwaniom. Rodzinne zasoby ludzkie nie pozwalały w dodatku na zapewnienie firmie odpowiedniej liczby fachowych menedżerów, a więzy krwi sprawiały, że osób zarządzających firmą nie rozliczano na podstawie efektów pracy (Chandler 2004: 593–606). W opinii Chandlera w nowoczesnej gospodarce wielka korporacja zaczęła w związku z tym odgrywać szczególną rolę. Wprawdzie rynek w dalszym ciągu tworzy popyt na dobra i usługi, ale to korporacja stała się koordynatorem ich przepływu, ona także zaczęła decydować o alokacji zasobów ludzkich



i finansowych, determinując w ten sposób kierunki rozwoju gospodarczego w przyszłości (Chandler 2002: 1). Tezy Chandlera były dość ostro krytykowane. Zarzucano mu schematyzm w podejściu do firm rodzinnych oraz determinizm – jednowymiarowe tłumaczenie zmian organizacyjnych czynnikami technologicznymi i pomijanie społeczno-kulturowego kontekstu ewolucji w dziedzinie zarządzania (Colli 2003: 9–10; Usselman 2006: 584–596). Pomimo krytyki, zaproponowany przez Chandlera model wyjaśniający historyczną ewolucję strategii przedsiębiorstw, stosowanych w nich rozwiązań organizacyjnych i mechanizmów podejmowania decyzji, silnie wpłynął zarówno na dalsze badania, jak i na sposób nauczania historii biznesu.

W dekadzie lat 90. oraz na początku XXI wieku historia biznesu rozwijała się: rosła liczba członków profesjonalnych stowarzyszeń, na organizowane konferencje napływało coraz więcej referatów. Wzrastała też liczba stanowisk akademickich dostępnych historykom biznesu, nieraz kosztem specjalistów od historii gospodarczej. Konsekwencją tego było również to, że *business history* stała się w tym okresie przedmiotem szerzej oferowanym studentom (Jones 1999, *passim*; Hausman 2003: 83–85).

Historia biznesu a edukacja menedżerska

Harvard Business School jest placówką, w której wypracowano wzorzec tego, jak powinno się uczyć historii biznesu. Zajęcia te zostały wprowadzone do programu nauczania wraz z objęciem katedry przez Grasa. Od lat 20. aż do lat 70. XX wieku kurs zatytułowany był *Business in Its Historical Environment* i stanowił niecieszący się zbytnim powodzeniem wśród studentów przedmiot do wyboru. Zmiana nastąpiła po wprowadzeniu przez Alfreda Chandlera i jego współpracowników zmian w treściach nauczania. Kurs nazwany został *The Coming of Managerial Capitalism*. Zyskał duże powodzenie wśród studentów i ich wysokie oceny. Jego autorzy chcieli, aby odpowiadał on przede wszystkim na następujące pytania:

- 1) Jakie zjawiska sprawiły, że niezbędne stało się wykształcenie się profesjonalnej kadry zarządzającej i jak profesjonalizacja zarządzania postępowala w różnych branżach?
- 2) Jaki wpływ wywarło nowoczesne zarządzanie i powstanie nowoczesnych przedsiębiorstw na stosunki między pracodawcami a pracownikami?
- 3) Jak kształtowały się stosunki pomiędzy państwem a nowoczesnym przedsiębiorstwem (McCraw 1999: 154–156)?

Według założeń obowiązujących pod koniec lat 90. treść zajęć koncentrowała się na dziejach przedsiębiorstw amerykańskich i podzielona została na pięć modułów, z których tylko pierwszy dotyczył okresu sprzed rewolucji przemysłowej. Studenci mieli się w jego ramach zapoznać z działalnością wielkich amerykańskich kupców i finansistów XVIII wieku, próbami stworzenia banku centralnego w Stanach Zjednoczonych, wreszcie z początkami systemu fabrycznego w USA. Moduł drugi zatytułowany został *Rewolucja w transporcie i komunikacji*, a poświęcony był powstaniu i rozwojowi amerykańskich spółek kolejowych w XIX wieku. Moduł trzeci: *Rewolucja w produkcji i dystrybucji* obejmował zagadnienia powstawania w dziewiętnastowiecznej



Amerycy domów towarowych i sieci handlowych, integracji masowej produkcji i masowej dystrybucji, przemian struktur organizacyjnych amerykańskich korporacji, omawianych na przykładzie takich firm jak Standard Oil czy Du Pont, oraz stosowania ustawodawstwa anty-trustowego. Moduł czwarty dotyczył zarządzania personelem i stosunków pracy. Na prowadzonych w jego ramach zajęciach analizowany był problem niewolnictwa, różnic między pracą rzemieślniczą a fabryczną, początków naukowego zarządzania i rozwoju ruchu związkowego. Piąty moduł zatytułowany został *Management 1920–2000*. Na przykładach konkretnych korporacji albo branż omawiano przemiany w metodach zarządzania, dokonujące się w warunkach szybko zmieniającego się, a często bardzo niekorzystnego dla przedsiębiorców, otoczenia zewnętrznego. Tłem dla omawianych zagadnień uczyniono bowiem takie wydarzenia i zjawiska jak Wielki Kryzys, wzrost ingerencji państwa w gospodarkę w okresie Nowego Ładu i w czasie II wojny światowej, czy spowolnienie tempa rozwoju gospodarczego po kryzysie paliwowym lat 70. (McCraw 1999: 160–161).

Autorzy programu zastrzegali, że nie hołdują teorii, zgodnie z którą o biegu dziejów miałyby decydować wybitne jednostki. Wątek biograficzny był jednak silnie obecny w programie omawianego kursu. Znajdowało się tam miejsce na omawianie działalności Johna Jacoba Astora, osiemnastowiecznego handlarza futrami, Johna P. Morgana czy Andrew Carnegiego.

Obecnie program zajęć został nieco zmodyfikowany. Utrzymał się jednak podział na pięć modułów. W dalszym ciągu kurs zaczyna się od omówienia aktywności indywidualnych przedsiębiorców w okresie przed rewolucją przemysłową, następnie zaś zainteresowanie przesuwa się ku wielkim korporacjom. Analizuje się przemiany ich strategii i struktury na tle zachodzących stale przeobrażeń technologicznych oraz społecznych i politycznych. Zwraca się przy tym uwagę na takie zjawiska jak wojny, Wielki Kryzys Gospodarczy czy inne wstrząsy¹.

Powodzenie wśród studentów kursu dotyczącego ewolucji kapitalizmu menedżerskiego spowodowało, że w 1996 roku pojawił się kolejny, obowiązkowy dla wszystkich studentów rozpoczynających program MBA: *Creating Modern Capitalism. How Countries, Companies and Entrepreneurs Triumphed in Three Industrial Revolutions*. W systematyczny sposób przedstawiał on budowę gospodarki kapitalistycznej w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Stanach Zjednoczonych i Japonii oraz omawiał dzieje dwóch wielkich firm z każdego z tych państw, aby zilustrować zachodzące tam procesy gospodarcze (McCraw 1999: 157).

Przedmiot ten w kolejnych latach nie znalazł się w programie, ale został zastąpiony przez kolejny kurs historii, oferowany jako przedmiot do wyboru, zatytułowany *Entrepreneurship and Global Capitalism*. Kurs ma przedstawiać to, w jaki sposób przedsiębiorcy budowali globalną gospodarkę w XIX wieku, tworząc organizacje zdolne do operowania na odległych rynkach i transferowania zasobów przez granice państw, a następnie, jak trend ku globalizacji gospodarki odwrócił się w okresie wojen światowych i Wielkiego Kryzysu Gospodarczego. Kolejny moduł kursu dotyczy problemu, jak przedsiębiorcy przyczynili się do odbudowy międzynarodowych powiązań

¹ Opis kursu *The Coming of Managerial Capitalism*: <http://www.hbs.edu/mba/academics/coursecatalog/1122.html> (15.10.2010).



gospodarczych po II wojnie światowej. Ostatni zaś tego, jak w orbitę tej gospodarki w ostatnich dziesięcioleciach włączają się Indie, Chiny, Brazylia czy Rosja i państwa dawnego bloku radzieckiego. Analiza wydarzeń historycznych ma zatem posłużyć zrozumieniu przez studentów szans otwierających się przed współczesnymi przedsiębiorcami oraz zagrożeń, które autorzy kursu widzą w pojawiających się w ostatnich latach trendach deglobalizacyjnych².

Harvard Business School oferuje również swoim studentom kurs *Creating Modern Financial System*, zapoznający studentów z rozwojem rynków i instrumentów finansowych, pośrednictwa finansowego oraz z przemianami ludzkich zachowań związanych ze sferą finansów. Kurs obejmuje chronologicznie okres od schyłku XVIII wieku do współczesności. Poświęca szczególnie dużo miejsca Stanom Zjednoczonym, choć zwraca uwagę również na zjawiska charakterystyczne dla innych krajów świata. Historycy współtworzą też i współprowadzą obowiązkowe zajęcia poświęcone rządowej polityce gospodarczej *Business, Government and International Economy*. Oferowane jest także seminarium doktorskie z zakresu historii biznesu.

Charakterystycznym elementem programu nauczania historii biznesu w Harvard Business School jest posługiwanie się metodą studiów przypadków. Praktykuje się to od początku obecności przedmiotu w tej szkole. Przygotowywanie *case studies* było i jest jednym z ważniejszych obowiązków zatrudnionych na Harvardzie historyków. Wynika to z przypisania zajęciom z historii zupełnie innej roli niż ta, do której jesteśmy przyzwyczajeni w Polsce. Nie jest ona traktowana jako przedmiot mający rozszerzać wiedzę ogólną studentów. Warto zwrócić uwagę, że żaden z omawianych powyżej kursów nie zakłada systematycznej prezentacji biegu dziejów biznesu. Brakuje troski o zachowanie ciągłości chronologicznej omawianych zagadnień. Wybiera się po prostu dzieje określonych firm, selektywnie przedstawia niektóre problemy, przed którymi stały one w przeszłości, aby dać studentom sposobność do ich zanalizowania przy użyciu narzędzi i pojęć, z którymi zapoznano ich na zajęciach z innych przedmiotów.

Przejrzenie sylabusów zajęć, dostępnych w serwisie EH.Net, prowadzonym przez Economic History Association, pokazuje że koncepcje nauczania historii biznesu na innych uczelniach są podobne do harwardzkich³. W centrum uwagi znajdują się wielkie korporacje. Ich rozwój śledzi się na przykładzie dziewiętnastowiecznych spółek kolejowych, przedsiębiorstw działających w sektorze naftowym, producentów samochodów, a dla czasów bardziej współczesnych – firm informatycznych. Przedstawia się dokonującą się w nich ewolucję metod zarządzania czy zmieniający się stosunek do konkurencji rynkowej. Kluczowym tematem jest tworzenie się globalnej gospodarki od schyłku XVIII wieku aż po czasy współczesne. Jeśli na zajęciach omawia się zagadnienia związane z historią innych regionów niż Stany Zjednoczone i Europa Zachodnia, to po to, aby odpowiedzieć na pytanie, dlaczego to właśnie w USA i w Europie w XIX i XX wieku następował najszybszy wzrost gospodarczy.

² Opis kursu Entrepreneurship nad Global Capitalism: <http://www.hbs.edu/mba/academics/coursecatalog/1130.html> (15.10.2010).

³ <http://eh.net/coursesyllabi> (18.10.2010).



Zarówno tematyka zajęć, jak i sposób ujęcia przedstawianej na nich problematyki jest silnie związana z tradycją naukową, z jakiej wyrasta historia biznesu. Wzięła ona swój początek z zainteresowania biografiami wybitnych przedsiębiorców. Zanim zaczęto ją uprawiać na uniwersytetach, emerytowani menedżerowie lub wynajęci dziennikarze pisywali już także historie wielkich korporacji. Ekspozowanie wątków biograficznych oraz nacisk na dzieje dużych firm w tematyce współczesnych kursów uniwersyteckich nie powinny więc dziwić. Innym źródłem inspiracji dla historyków biznesu były badania nad dziejami rewolucji przemysłowej oraz socjologiczne teorie modernizacji. Dlatego zainteresowania *business history* koncentrują się głównie na okresie XVIII–XX wieku, a ewolucja struktur organizacyjnych wielkich przedsiębiorstw, zmiany ich strategii i stosowanych narzędzi zarządzania przedstawiane są – zgodnie z koncepcją Chandlera – jako racjonalna reakcja na zmiany zachodzące w otoczeniu biznesu. Nie uznaje się przy tym, aby zasada racjonalnego gospodarowania mogła mieć charakter polimorficzny.

Historia biznesu jest przede wszystkim historią sukcesu. Studenci mają poznać głównie dzieje tych firm, które były w stanie przetrwać na rynku długi czas i stać się liderami swoich branż. Prezentowany na zajęciach sukces ma nie tylko wymiar indywidualny, ale również społeczny. Dwa minione stulecia, czyli okres budzący najżywsze zainteresowanie historyków biznesu, przedstawiane są przede wszystkim jako okres wzrostu wydajności pracy i siły nabywczej ludności oraz nienotowanego wcześniej postępu technologicznego. Ma to być rezultat zaostrzającej się konkurencji, wymuszającej innowacyjność na wielkich korporacjach (McCraw 2000: passim). Kurs historii biznesu staje się w efekcie wielką pochwałą wolnego rynku.

Kształcenie w zakresie historii biznesu i współczesny kryzys ekonomiczny

Kryzys skłania do spojrzenia wstecz. W ostatnich latach ukazało się wiele tekstów publicystycznych, wskazujących na analogie współczesnej sytuacji z innymi okresami kryzysowymi, przede wszystkim z Wielką Depresją lat 30., albo zgoła twierdzących, że mamy do czynienia wręcz z głębszym załamaniem gospodarczym niż to sprzed osiemdziesięciu lat (Zob. np. teksty zebrane w: Kutyła et. al. 2009).

Wnioski naukowców były zazwyczaj ostrożniejsze niż publicystów. Wskazywali oni jednak na podobieństwa przynajmniej niektórych aspektów obu kryzysów. Stwierdzano, że zarówno załamanie w latach 30., jak i obecne, poprzedzone było okresem szybkiego wzrostu gospodarczego i optymizmu sprzyjającego spekulacjom. Zwracano uwagę na triumf liberalnych poglądów na gospodarkę w obu okresach przedkryzysowych (choć stwierdzenie to w odniesieniu do lat 20. powinno być opatrywane pewnymi zastrzeżeniami) (Jachowicz: 2009, 29–31). Uznawano, że i w latach 20., i na początku XXI wieku, mieliśmy do czynienia z polityką zachęcającą graczy na rynku finansowym do podejmowania nadmiernego ryzyka, co przyczyniło się do wybuchu obu kryzysów (Calomiris 2010: 6–11). Sygnalizowano także, że już w okresie Wielkiego Kryzysu rządy borykały się z problemem instytucji „zbyt wielkich, by upaść”, mających zbyt szerokie powiązania lub zbyt istotnych dla gospodarki, aby zbankrutować. Podobnie jak współcześnie,



projekty ich ratowania realizowane były niekonsekwentnie i budziły opory społeczne (Bordo, James 2010: 134–136). Analizując politykę gospodarczą, zauważano, że w obu przypadkach początkowa reakcja władz państwowych na kryzys była chaotyczna i nieadekwatna do sytuacji (Jachowicz 2009: 29–31). Z drugiej strony twierdzono jednak, że banki centralne i rządy odrobiły lekcję Wielkiego Kryzysu: ponieważ wówczas na rynkach zabrakło płynności, w 2008 roku podjęto energiczne wysiłki, aby ją zapewnić. W 1930 roku i kolejnych latach przetoczyło się przez świat kilka fal paniki bankowej, stąd istotnym elementem współczesnej polityki antykryzysowej stało się wzmocnienie gwarancji depozytów bankowych, aby nie dopuścić do runu na kasy (Moessner, Allen 2011: 8–18). Po doświadczeniach lat 30. rozumiano, że istotnym warunkiem przezwyciężenia kryzysu jest przywrócenie zaufania do instytucji finansowych. Wszystkie te uwagi zazwyczaj opatrywane były jednak zastrzeżeniem, że bardziej pogłębiona refleksja na temat podobieństw i różnic między obecną sytuacją a wydarzeniami z lat 30. wymagałaby przeprowadzenia bardziej pogłębionych badań.

Zarówno obecny stan badań historyków biznesu, jak i presja bieżących wydarzeń sprawiają, że jedynym przeszłym kryzysem szerzej traktowanym w podręcznikach i materiałach dla studentów jest właśnie Wielka Depresja. Dla ekonomistów jest to wybór naturalny i tłumaczący się prosto – było to największe załamanie nowoczesnego systemu rynkowego. Programy uniwersyteckich kursów *business history* próbowano zatem w ostatnich latach modyfikować tak, aby uwzględnić w nich współczesne wydarzenia i szukać dla nich odniesień w przeszłości. Charakterystyczne jest, że wśród przygotowywanych dla studentów Harvard Business School studiów przypadków, w latach 2007–2010 liczniej pojawiły się takie, które związane są z sytuacją w latach 30. Mają oni zatem na przykład analizować działania zarządu Rezerwy Federalnej wobec podjętej przez Brytyjczyków pod ciśnieniem Wielkiego Kryzysu decyzji o odejściu od standardu złota i dewaluacji funta szterlinga, wówczas drugiej obok dolara najważniejszej waluty na świecie (Moss, Colie: 2009, *passim*). Studentom proponuje się również przyjrzenie się działalności analityków przygotowujących prognozy koniunktury gospodarczej w okresie, gdy zaczynała się Wielka Depresja (Friedman 2009: *passim*). Aktualne wydarzenia spowodowały także zainteresowanie domem bankowym Lehman Brothers. Przygotowano dla studentów materiały, w których pada pytanie o to, jak zmieniły się standardy jego funkcjonowania na przestrzeni ponad 150 lat istnienia (Nicholas, Chen: 2010, *passim*).

Wszystko to jednak nie oznacza głębszej refleksji nad zjawiskiem kryzysu. Sprowadza się ona głównie do konstatacji, że ludzkie myślenie o zagrożeniach, zdolność do przewidywania i reagowania na kryzys uwarunkowane są doświadczeniami przeszłości. Wspomniane wyżej, przygotowane przez Waltera A. Friedmana studium poświęcone analizom rynkowym z przełomu lat 20. i 30. ma dowodzić właśnie tego – analitycy nie docenili zagrożenia, uznali, że załamanie giełdy w październiku 1929 roku nie spowoduje długotrwałego i głębokiego kryzysu, ponieważ za punkt odniesienia przyjęli krótkotrwałą recesję lat 1920–1921. Podobne są wnioski z przygotowanych dla studentów materiałów dotyczących działań obecnego przewodniczącego rady gubernatorów Rezerwy Federalnej, Bena Bernake. Jego reakcja na współczesny kryzys finansowy miała mieć swoje źródło w poglądach na temat Wielkiej Depresji lat 30., która była przedmiotem jego badań naukowych. Bernake był przekonany o związku między głębokością kryzysu



a ówczesną polityką monetarną FED-u oraz o tym, że bierność Rezerwy Federalnej przyczyniła się wówczas do załamania się amerykańskiego systemu bankowego (Harris 2008: 1–7).

Mimo że Wielki Kryzys lat 30. XX wieku jest obecny zarówno w monografiach firm czy branż, jak i w pracach o charakterze syntetycznym i podręcznikowym polecanych jako lektury dla studentów, poświęca mu się w nich zaskakująco mało miejsca. Wynika to w niemałym stopniu z wierności wytyczonym przez Chandlera założeniom metodologicznym. Nacisk na opisywanie historii wielkich korporacji ponadnarodowych na przestrzeni wielu dziesięcioleci sprawia, że okres kryzysu jawi się jedynie jako krótkotrwały przystanek na ścieżce ich rozwoju.

Podręczniki i inne materiały dla studentów z reguły koncentrują się na tych zagadnieniach, które w danej dziedzinie wiedzy stanowią *communis opinio*, dobrze już rozeznanych. Nie inaczej jest w przypadku *business history*. Uprawiający ją naukowcy obwieścili już wprawdzie początek okresu postchandlerowskiego w swojej dyscyplinie. Zadeklarowali chęć odejścia od przesadnej koncentracji badań na dziejach firm. Mają świadomość, że powinni unikać jednoczynnikowych wyjaśnień opisywanych przez siebie procesów. Oprócz wielkiego biznesu zaczęli zajmować się również drobną przedsiębiorczością. Przyjęli do wiadomości, że dawni przedsiębiorcy nie zawsze dążyli do celów, które według reguł współczesnej gospodarki rynkowej jawią się jako racjonalne. Uznali w związku z tym, że warto zająć się wpływem otoczenia społecznego i kulturowego na przedsiębiorstwo. Zaczęli również szerzej interesować się okresem przed rewolucją przemysłową i innymi obszarami niż Europa Zachodnia i Ameryka Północna. Musi jednak zapewne upłynąć trochę czasu, zanim wyniki badań nad tymi kwestiami szerzej przenikną do podręczników (Amatori 2009: 18–24).

Na razie na poziomie podręcznika i uczelnianych zajęć dydaktycznych pozostaje więc przede wszystkim wspomniana wyżej refleksja nad Wielką Depresją. Koncentruje się ona głównie na kilku zagadnieniach. Analizuje się antykryzysowe działania rządów i banków centralnych, przy czym analizy te mają często charakter prezentystyczny. Rzadko zadaje się pytania o zakres dostępnych danych dotyczących stanu gospodarki, którym rozporządzali ówcześni decydenci. Uwzględnia się wprawdzie wpływ ówczesnego stanu rozwoju nauk ekonomicznych na podejmowane decyzje, próbuje się nieraz nawet tłumaczyć studentom odmienne od dzisiejszego pojmowanie roli państwa w kształtowaniu rzeczywistości społeczno-ekonomicznej. Zakłada się jednak *implicite*, że dawni decydenci rysujące się przed gospodarką zagrożenia widzieli podobnie, jak my je widzimy z perspektywy 80 lat, wyposażeni w bagaż wiedzy o późniejszych wydarzeniach.

Kryzys przedstawia się w opracowaniach podręcznikowych jako katastrofę, zjawisko nagłe i całkowicie zewnętrzne względem firmy (Fujimoto 1999: 15–44; Cassis 1999: 31). Z reguły nie próbuje się wyjaśniać jego przyczyn lub robi się to bardzo lakonicznie. Obszerniej traktują przy tym tę kwestię autorzy raczej starszych prac (Chamberlain 1967: 225–231). Wynika to z faktu, że historycy biznesu mają tendencję do tego, aby traktować sytuacje kryzysowe jako immanentnie związane z działaniem mechanizmu rynkowego lub ewentualnie wynikające z niezmiennej w istocie natury człowieka. Kryzysom nie można w związku z tym zapobiegać, choć ich negatywne skutki dla gospodarki da się minimalizować. Istotne wobec tego jest raczej, aby studenci



poznali mechanizmy polityki gospodarczej pozwalające absorbować szok niż zastanawiali się, dlaczego co jakiś czas gospodarka się załamuje. Studenci mogą się wiele dowiedzieć na temat czynników instytucjonalnych czy też związanych z polityką gospodarczą, utrudniających radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi. W podręcznikach historii biznesu brakuje jednak szerszego opisu zjawisk społeczno-politycznych towarzyszących sytuacjom kryzysowym. W odniesieniu do kryzysu lat 30. czytelnik może się zatem dowiedzieć, że ograniczono wówczas swobodę przepływu dóbr i kapitału czy wymienialność walut. Píše się, że ograniczenia te były rezultatem polityki niektórych rządów dążących do wprowadzenia w życie zakrojonych na szeroką skalę programów modernizacji swoich państw. Nie pada jednak zazwyczaj pojęcie „nacionalizm gospodarczy”, nie tłumaczy się również, w jaki sposób ów radykalny trend modernizacyjny związany był z sytuacją kryzysową (Jones 2005: 210). Pomimo że, opisując sytuacje kryzysowe, poświęca się polityce rządowej sporo miejsca i, jak wspomniano już wcześniej, podkreśla się potencjalnie dużą rolę zarządzania kryzysowego dla łagodzenia skutków kryzysu, to jednak gdy przychodzi do opisów konkretnych sytuacji z przeszłości, rządowe wysiłki regulacyjne ocenia się zazwyczaj surowo. Opisuje się je jako nieskoordynowane, nieskuteczne i chaotyczne.

Przedstawiając dzieje konkretnych firm, zazwyczaj nie pozostawia się wątpliwości – przetrwanie kryzysów zawdzięczają one sobie, a nie państwowym regulatorom. Zaskakująco ogólnikowo opisuje się jednak przyjmowane przez przedsiębiorstwa strategie antykryzysowe i ich wcielanie w życie. Zdolność do utrzymania się na rynku przypisuje się mocnym fundamentom finansowym zdobytym przez wielkie korporacje do lat 20., dywersyfikacji prowadzonej działalności, utrzymaniu zdolności do innowacji oraz kartelizacji, pozwalającej kontrolować ceny (Lazonick 2008: 86). Surowe noty wystawiane polityce rządowej i eksponowanie zdrowych podstaw działalności wielkich korporacji da się wyjaśnić historią dyscypliny: *business history* powstała przecież m.in. po to, aby bronić przedsiębiorców przed niesprawiedliwymi ocenami. Uprawiając ją historycy od początku starali się udowodniać, że „kapitanowie przemysłu”, „krowi baronowie” i im podobni nie byli wyłącznie albo przede wszystkim raubritterami. Historycy biznesu widzieli w nich „najważniejszą siłę kreatywną” czy też prawdziwych bohaterów amerykańskiej (i nie tylko) historii. Wielu przedstawicieli *business history* prezentowało zatem liberalne poglądy na gospodarkę, widząc w swobodzie ekonomicznej normę, a w ingerencji rządowej – wynaturzenie (Chamberlain 1967: VII; Schweikart 1999: passim).

O ile o rządzie píše się dużo, o tyle zupełnie ignoruje się innych aktorów społecznych. Przykłady historyczne mogłyby posłużyć do dyskusji o tym, jakich zachowań może się spodziewać przedsiębiorca czy menedżer w sytuacji kryzysowej ze strony swoich pracowników, jak mogą zachować się działacze związkowi czy przedstawiciele lokalnej społeczności, co zrobią konkurenci, czy też – do jakich działań kryzys może skłaniać akcjonariuszy (por. Lamoreaux 2009: 9–34). Jedną z ważniejszych lekcji płynących z Depresji lat 30. jest ta, że sytuacja kryzysowa powoduje rozlewanie się resentymentów wobec dużego biznesu, a nawet wobec wolnego rynku w ogóle, wśród szerokich warstw społecznych (por. Tedlow: 1993, passim). Przyszły menedżer powinien być w stanie podjąć refleksję nad tym, jak taka zmiana nastawienia społecznego wpływa na warunki działania przedsiębiorstw.



Tym, czego wciąż brakuje, jest próba stawiania pytań o przesłanki ludzkich działań – motywy, którymi kierują się przedsiębiorcy i menedżerowie w sytuacji kryzysowej, o ich hierarchie wartości, o wysiłki, aby utrzymać swoją pozycję społeczną i materialną. Pojęcia wiarygodności, honoru, godziwego zysku, zapobiegliwości, godnego życia czy dobra wspólnego przecież ewoluowały, a sytuacje kryzysowe walnie przyczyniały się do ich redefiniowania. Sposób ich pojmowania wpływał z kolei na decyzje przedsiębiorców i na wyznaczanie granic tego, co w działalności gospodarczej uważane za etyczne i dopuszczalne prawnie. Analiza sytuacji kryzysowych mogłaby też prowadzić do ciekawych wniosków dotyczących zmian standardów oceny ryzyka, ewolucji regulacji prawnych dotyczących bankructwa czy dostępnych przedsiębiorcy ekonomicznych narzędzi chronienia się przed upadłością (Safley 2009: 35–60). Świadomość menedżera czy właściciela firmy, że zawirowania w gospodarce mogą powodować gwałtowną presję społeczną wymuszającą zmiany reguł prawnych albo prowadzącą do zakwestionowania utartych reguł działalności jako nieetycznych, byłaby czynnikiem pozwalającym mu skuteczniej zarządzać ryzykiem.

Z polskiego punktu widzenia warto byłoby również zastanowić się, jak wygląda kryzys nie z perspektywy ponadnarodowej korporacji, lecz przedsiębiorstwa działającego na rynku krajowym bądź wręcz lokalnym, w dodatku na rynku kraju znajdującego się na peryferiach światowej gospodarki. Tak, to prawda, pojęcie globalizacji, zgodnie z Chandlerowskim paradygmatem, pozostaje kluczowe dla historyków biznesu. Proces ten opisuje się jednak wciąż głównie z pozycji cywilizacyjnego centrum. Historycy biznesu piszą o Chinach, Indiach czy Ameryce Łacińskiej głównie w kontekście wkraczania tam międzynarodowych koncernów i otwierania się tych gospodarek na świat. Tymczasem istotne jest także to, jak w sytuacji kryzysu radzą sobie firmy rodzime, działające z dala od centrów światowej gospodarki – mniejsze, słabsze kapitałowo od korporacji międzynarodowych i nieposiadające porównywalnych z nimi możliwości reorientacji czy dywersyfikacji swojej działalności, stojące wobec presji konkurencji zewnętrznej i problemu wycofywania zagranicznych kapitałów. Dodatkowo istotne jest, jak doświadczenie peryferyjności i zapóźnienia wpływa na specyfikę polityki rządowej wobec biznesu oraz czy w sytuacji kryzysu nie sprzyja ono eksplozji niechęci wobec przedsiębiorców, szczególnie zagranicznych.

Zakończenie

Tradycja pisania historii biznesu jako historii sukcesu, orientacja biograficzna, niewielkie zainteresowanie przedsiębiorczością sprzed okresu rewolucji przemysłowej, koncentracja na procesie ekspansji międzynarodowych korporacji, śledzeniu losów przedsiębiorstw wywodzących się z centrum kapitalistycznej gospodarki i działających w branżach kluczowych z punktu widzenia dokonujących się zmian technologicznych to czynniki w naturalny sposób oddziałujące na treść podręczników i kursów uniwersyteckich tego przedmiotu. Sprawiają one, że nauczając *business history*, stosunkowo niewielką uwagę poświęca się sytuacjom kryzysowym w gospodarce, zwłaszcza zaś milczy się na temat ich społecznych aspektów. Marnuje się w ten sposób szansę, aby uzbroić przyszłych menedżerów w umiejętności potrzebne do identyfikowania sygnałów

ostrzegawczych o zbliżającym się załamaniu i przewidywania zagrożeń, szczególnie tych płynących z otoczenia społecznego przedsiębiorstwa.

B i b l i o g r a f i a

- Amatori F.** (2009) Business History: State of the Art and Controversies. *Revista de Historia Industrial*, Año XVIII, Núm. 39(1).
- Barker T.C., Campbell R.H., Mathias P.** (1960) *Business History*. London: The Historical Association.
- Bordo M., James H.** (2010) The Great Depression analogy. *Financial History Review*, Vol. 17(2), s. 127–140.
- Calomiris C.** (2010) Banking crises yesterday and today. *Financial History Review*, Vol. 17(1), s. 3–12.
- Cassis Y.** (1999) *Big Business. European Experience in the Twentieth Century*. Oxford: Oxford University Press.
- Chamberlain J.** (1967) *The Enterprising Americans*. New York: Harper & Row.
- Chandler A.D.** (2004 [1990]) *Scale and Scope. The Dynamic of Industrial Capitalism*. Cambridge (Mass.) – London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chandler A.D.** (1990 [1962]) *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge Mass. – London: The MIT Press.
- Chandler A.D.** (2002 [1977]) *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge (Mass.) – London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Colli A.** (2003) *The History of Family Business 1850–2000*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fridenson P.** (2008) Business History and History. W: Jones G., Zeitlin J. (red.), *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford: Oxford University Press, s. 9–36.
- Friedman W.A.** (2009) *Forecasting the Great Depression, Harvard Business School Case Study 9-708-046*. Boston: Harvard Business Press.
- Fujimoto T.** (1999) Reinterpreting the Resource – capability View of the Firm: A Case of the Development – production systems of the Japanese Auto-Makers. W: Chandler A.D., Hagstrom P., Solvell O. (red.), *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization and Regions*. Oxford: Oxford University Press, s. 15–44.
- Galambos L.** (1967) *American Business History*. Washington D.C.: Service Center for Teachers of History.
- Galambos L.** (2003) Identity and the Boundaries of Business History. W: Amatori F., Jones G. (red.), *Business History around the World*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 11–30.
- Harris E.S.** (2008) *Depression Obsession. How the Great Depression informs Bernake's Thinking*. Boston: Harvard Business Press.
- Hausman W.J.** (2003) Business History in the United State at the End of the Twentieth Century. W: Amatori F., Jones G. (red.), *Business History around the World*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 83–110.
- Jachowicz P.** (2009) Wielki Kryzys, szoki naftowe i obecny kryzys finansowy. Próba analizy porównawczej. W: Osiński J., Szaba S. (red.), *Nauki społeczne wobec wyzwań kryzysu na rynkach finansowych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 11–31.
- Jeremy D.J., Tweedale G.** (2005) Introduction. W: Jeremy D.J., Tweedale G. (red.), *Business History*. London: Sage.
- Jones G.** (2005) *Multinationals and the Global Capitalism. From the Nineteenth to the Twenty-first Century*. Oxford: Oxford University Press.
- Jones G.** (1999) Company History and Business History in the 1990s. W: Feldenkirchen W., Gourvish T. (red.), *European Yearbook of Business History*. Aldershot: Ashgate.
- Kutyla J. et al.** (red.) (2009) *Kryzys. Przewodnik Krytyki Politycznej. Przyczyny, analizy, prognozy*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Lamoreaux N.R.** (2009) Scylla or Charybdis? Historical Reflections on Two Basic Problems of Corporate Governance. *Business History Review*, Vol. 83, s. 9–34.
- Lazonick W.** (2008) Business History and Economic Development. W: Jones G., Zeitlin J. (red.), *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford: Oxford University Press, s. 67–95.
- McCraw T.K.** (1999) Teaching History Courses to Harvard MBA Students: Building Enrollment from 21 to 1,300. *Business and Economic History*, Vol. 28(2), s. 153–162.
- McCraw T.K.** (2000) *American Business 1920–2000. How It Worked Arlington Heights*. Ill.: Harlan Davidson.
- Moessner R., Allen W.A.** (2011) Banking crises and the international monetary system in the Great Depression and now. *Financial History Review*, Vol. 18(1), s. 1–20.
- Moss D.A., Colie B.** (2009) The Federal Reserve and the Banking Crisis of 1931. *Harvard Business School Case Study 709-040*. Boston: Harvard Business Press.
- Nicholas T., Chen D.** (2010) Lehman Brothers. *Harvard Business School Case Study 810-106*. Boston: Harvard Business Press.
- Safley T.M.** (2009) Business Failure and Civil Scandal in Early Modern Europe. *Business History Review*, Vol. 83, s. 35–60.
- Sayers R.S.** (1993) The Work of the Business Archive Council. *Aslib Proceedings*, Vol. 9(7), s. 193–198.
- Schweikart L.** (1999) *The Entrepreneurial Adventure. A History of Business in the United States*. Wadsworth Publishing.
- Tedlow R.S.** (1993) The Great Depression: Causes and Impact. *Harvard Business School Case Study 385-010*. Boston: Harvard Business Press.
- Usselman S.W.** (2006) Still Visible: Alfred D. Chandler's The Visible Hand. *Technology and Culture*, Vol. 47(3), s. 584–596.



Edukacja menedżerska a dobre praktyki w rachunkowości – kierunki badań

Dr hab. Mirosława Kwiecień | Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

| miroslaw.kwiecien@ue.wroc.pl

Dr Beata Iwasieczko | Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

| beata.iwasieczko@ue.wroc.pl

Abstrakt

Kryzys finansowy, który związany jest ze spadkiem zaufania do rynków kapitałowych, giełdy, organizacji gospodarczych, powoduje zmiany w rachunkowości jako podstawowym systemie informacyjnym każdej organizacji gospodarczej. Większa przejrzystość informacyjna dotycząca działania organizacji gospodarczych – ich sytuacji finansowo-majątkowej, osiąganych przez nie wyników oraz planów na przyszłość – determinuje prowadzoną przez te organizacje politykę informacyjną, w tym stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności w celu zwiększenia zaufania na rynku. Jest to zdeterminowane tendencjami w ładzie korporacyjnymi, a także implikuje zmiany w sposobie nauczania – czyli wykorzystanie dobrych praktyk – na przykładzie rachunkowości.

JEL: M41

Wprowadzenie

Współcześnie, kiedy obserwujemy brak zaufania do rynków kapitałowych, organizacji gospodarczych itp., to zaufanie jest określane jako strategia stosowana w warunkach nieprzejrzystości





otoczenia społecznego organizacji (np. złożone systemy instytucjonalne, organizacyjne, techniczne) (Żądło 2010: 182) i jako integralny element tzw. kapitału społecznego.

Obecnie również wzrasta znaczenie społecznej odpowiedzialności, gdyż często nadwyreżone zaufanie do organizacji gospodarczych wpływa na to, że organizacje te odczuwają presję jego odbudowania, a także starają się okazać zaangażowanie w prowadzonej działalności (wykraczające poza wymogi prawne) oraz włączanie w proces decyzyjny i raportowanie działań, procedur, które mają na względzie dobro wszystkich interesariuszy (Wilewska 2009: 414). Z tego powodu wzrost przejrzystości i odpowiedzialności działania organizacji gospodarczej, kwestia jej legitymizacji jako proces ciągłego pozyskiwania akceptacji społecznej dla jej działalności w najbliższym otoczeniu, powodują konieczność przyjęcia odpowiedniej polityki w zakresie odpowiedzialności społecznej organizacji, a następnie kontroli jej realizacji (Rybak 2004: 11).

Dla spółek giełdowych i innych podmiotów problemem jest także nieskuteczność ładu korporacyjnego. Jest to związane z przestrzeganiem obowiązujących przepisów prawa i wewnętrznych regulacji, w tym przyjętych przez organizacje gospodarcze standardów *corporate governance* (np. spółki notowane na giełdzie), standardów rachunkowości, standardów kontroli wewnętrznej, standardów rewizji finansowej, standardów etycznych i związanych z tym tzw. dobrych praktyk.

Współcześnie interesariusze organizacji gospodarczych wymagają, aby te organizacje zachowywały się w sposób odpowiedzialny w stosunku do otoczenia. Czyli jako dobre praktyki prowadzenia biznesu przyjmuje się społeczną odpowiedzialność organizacji gospodarczych.

W warunkach stosowania standardów rachunkowości krajowych lub międzynarodowych wzrasta elastyczność w zakresie stosowanych metod wyceny czy prezentacji poszczególnych zdarzeń gospodarczych, co może determinować celowe i niezgodne z prawem manipulowanie lub zniekształcanie prezentowanych w sprawozdaniach finansowych danych (Kamela-Sowińska 2007: 153). Stąd wzrasta rola zachowań etycznych, traktowanych jako dobre praktyki.

Na tym tle powstają pytania: jak organizacje gospodarcze powinny odbudowywać utracone zaufanie? Jakie jest w tym zakresie znaczenie społecznej odpowiedzialności? Jak to determinuje współczesną edukację menedżerską? Co to są dobre praktyki w rachunkowości? Jaki powinien być zakres zastosowania dobrych praktyk w edukacji menedżerskiej – na przykładzie dobrych praktyk w rachunkowości?

Idee etycznego i odpowiedzialnego biznesu a rachunkowość

Jak podkreśla się w literaturze przedmiotu: „zaufanie jest aksjologicznym fundamentem ładu gospodarczego, warunkiem koniecznym do stabilności całego rynku finansowego. Kapitał zaufania konstituuje równocześnie aktywność współczesnego przedsiębiorstwa, tym bardziej jeśli jest ono spółką giełdową” (Żądło 2010: 207). Współcześnie możemy mówić o gospodarce jako



trust-based economy, która jest oparta na zaufaniu (Źródło 2010: 207). Na tym tle powstaje problem odbudowy i „utrzymania” zaufania w organizacji gospodarczej.

Z punktu widzenia rachunkowości jako praktyki gospodarczej jest to związane nie tylko z odpowiedzialnością za prowadzenie ksiąg rachunkowych i sporządzanie sprawozdań finansowych, lecz także z etyką zawodu księgowego oraz etyką biznesu. Dlatego tworzone są międzynarodowe i krajowe standardy etyki (np. polski *Kodeks zawodowej etyki w rachunkowości*) opracowany przez Komisję Zasad Etyki i Profesjonalizmu Zawodu Księgowego Rady Naukowej SKwP, co jest zdeterminowane, jak podkreśla W. Gos, światowym kryzysem moralności, tworzeniem standardów biznesu nieobejmujących etycznych zasad działania, lub naruszających je (Gos, [http](#)).

Tak więc – zgodnie z *Kodeksem zawodowej etyki w rachunkowości* – praca osoby zajmującej się rachunkowością jest zgodna z zasadami etyki, budzi zaufanie publiczne, gdy spełnia ona zasady: „kompetencji zawodowych i wysokiej jakości pracy, niezależności zawodowej, odpowiedzialności za przygotowywane i prezentowane informacje z zakresu rachunkowości, właściwego postępowania (...) w relacjach z osobami i instytucjami związanymi z nią zawodowo, właściwego postępowania (...) w przypadkach sporu i sprzeczności interesów, właściwego postępowania (...) w szczególnych sytuacjach jednostki prowadzącej rachunkowość” (Karmańska 2007: 411; Gos, [http](#)).

Etyczne zachowania biznesowe – generalizując problem – determinują bezpieczeństwo wszystkich osób i jednostek gospodarczych zaangażowanych w działalność gospodarczą (Karmańska 2006: 107). Etyka bowiem, jako lista norm moralnych, odnosi się do ludzkich działań i postaw. Jest ona związana z „akceptowanym i nienagannym w powszechnej opinii zachowaniem człowieka wobec innych ludzi, sytuacji, zjawisk i przedmiotów, które w sposób bezpośredni lub pośredni wpłynęły na oceny, podjęte lub zaniechane działania innych osób. Etyka zaczyna się więc od człowieka i koncentruje (w ostatecznym rachunku) na innym człowieku lub na grupie ludzi” (Karmańska 2006: 108).

Etyczne postępowanie menedżerów i pracowników organizacji gospodarczej stanowi jego tzw. niematerialne, niewidzialne aktywa, a prowadzenie działalności w sposób uczciwy i rzetelny pozwala realizować korzyści, których nie można byłoby osiągać w inny sposób (Karmańska 2006: 109).

Dlatego istotne jest znaczenie kodeksów etycznych, które są „drogowskazami” i wspomagają poszukiwanie etycznych sposobów rozwiązań powstałych trudności. Kodeksy etyki w biznesie odwołują się do: „osobistego poczucia odpowiedzialności za podejmowane działania, świadomości społecznej konsekwencji podejmowanych decyzji gospodarczych, potrzeby uczciwego prowadzenia działań biznesowych, co ostatecznie oznacza akceptowanie systemu wysokich wartości moralnych i etycznych” (Karmańska 2007: 398).

Etyczne zachowanie w rachunkowości wymaga przestrzegania wspomnianych zasad i można przyjąć, że postępowanie etyczne jest równoznaczne z zachowaniem profesjonalnym (szerzej –



Karmańska 2007: 411). Na tym tle powstaje pytanie: jaka jest współcześnie rola społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych w tym zakresie?

Rola społecznej odpowiedzialności w odbudowie zaufania do organizacji gospodarczej

Jak wspomniano wcześniej, współcześnie wzrasta rola społecznej odpowiedzialności, zdeterminowana koniecznością budowy i utrzymania zaufania do organizacji gospodarczych. Tak więc społeczna odpowiedzialność łączy się z uwzględnieniem celów społecznych w trakcie prowadzenia działalności przez organizacje i ich rozwoju, czyli uwzględniany jest priorytet wzrostu wartości organizacji dla zabezpieczenia grupowych interesów i równoważenia celów wszystkich grup interesariuszy w działalności organizacji. Jak zauważa J. Adamczyk, społeczna odpowiedzialność to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej przez tworzenie przejrzystych długookresowych i trwałych relacji ze wszystkimi grupami bezpośrednio i pośrednio zainteresowanymi działalnością organizacji i jej rozwojem (Adamczyk 2009: 99).

Należy zgodzić się z opinią, że mimo występujących różnic w rozumieniu istoty koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) koncepcja ta dotyczy uwzględnienia przez organizację już na etapie budowania strategii: interesów społecznych, ochrony środowiska oraz relacji z szeroko rozumianym otoczeniem organizacji (różnymi grupami interesariuszy, zarówno zewnętrznymi (klientami, konkurentami, dostawcami, władzami centralnymi i lokalnymi, społecznością lokalną, organizacjami społecznymi, mediami i uczelniami), jak i wewnętrznymi (właścicielami, menedżerami, pracownikami, związkami zawodowymi itp.) (Brdulak, Gołębiowski 2005: 13).

Tak więc wzrost przejrzystości i odpowiedzialności działania organizacji gospodarczej, kwestia jej legitymizacji determinuje konieczność przyjęcia przez organizację zasad odpowiedzialności społecznej, a w konsekwencji nadzoru nad jej realizacją (Rybak 2004: 11).

Na podstawie literatury przedmiotu można stwierdzić, że wiele krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej wprowadziło określony zakres regulacji społecznych, który jest wyrazem odpowiedzi władz państwowych na zmieniające się oczekiwania społeczeństwa. Celem tych regulacji jest zapewnienie tego, aby organizacje, dążąc do realizacji własnych celów ekonomicznych, służyły (albo co najmniej nie szkodziły) dobru ogólnospołecznemu (regulacje te są wyrazem poszukiwania kompromisu między celami gospodarczymi i społecznymi) (Rybak 2004: 11).

Jak zauważa M. Marcinkowska, przyjęcie przez organizacje odpowiedzialnej społecznie postawy powoduje w praktyce rozszerzenie wiązki celów organizacji, wynikających z jej wizji i misji o spełnienie uzasadnionych potrzeb interesariuszy oraz zaangażowanie różnych grup interesów w swoją działalność (Marcinkowska 2005: 37).

Nie istnieje przy tym jeden uniwersalny model interesariuszy spółki – ich relacji ze spółką, oczekiwań i potrzeb, gdyż działalność organizacji, specyfika jej działalności, strategia, organizacja



itp., a także subiektywne, indywidualne preferencje użytkowników raportów rocznych, mogą wpływać na zakres ich potrzeb informacyjnych (nie ma możliwości określenia szczegółowych wytycznych odnośnie do komunikacji spółki z grupami jej interesariuszy i nie istnieje jeden uniwersalny wzór raportu) (Marcinkowska 2005: 40).

Na tym tle powstaje pytanie, jak wzrost przejrzystości działania i społecznej odpowiedzialności organizacji, związanych ze wzrostem zaufania inwestorów, wpływa na tendencje w edukacji menedżerskiej.

Współczesna edukacja menedżerska

Należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że dynamika zmian w otoczeniu każdej organizacji gospodarczej jest większa niż kiedykolwiek, a wiele dotychczasowych metod i koncepcji zarządzania ulega dezaktualizacji. W wyniku coraz większej różnorodności i niepewności otoczenia dawne metody radzenia sobie z problemami stają się nieprzydatne, a wręcz niebezpieczne w przypadku ich użycia (Rok 2008).

Jak wspomniano wcześniej, ze względu na znaczenie idei CSR w edukacji menedżerskiej należy wprowadzić zmiany, które mogą spowodować lepsze rozumienie wyzwań związanych z ideą etycznego i odpowiedzialnego biznesu przyszłych kadr, co jest związane z takimi zagadnieniami w nauczaniu jak: „potrzeba budowania modeli biznesowych opartych na współpracy międzysektorowej, redefinicja pojęcia sukcesu w biznesie, konieczność wiązania wartości moralnych z codziennością gospodarczą, a także podejmowanie proaktywnej polityki na rzecz kształtowania otoczenia legislacyjnego poprzez dobrowolne samoregulacje” (Rok 2008).

Tak więc zmiany te powinny dotyczyć zarówno tworzenia przedmiotów kierunkowych, czy odrębnych bloków specjalizacyjnych „(...) które traktowałyby zagadnienie etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu w sposób wieloaspektowy, jak i wprowadzania elementów CSR do innych przedmiotów, tych związanych z zarządzaniem, jak np. nauk społecznych” (przy czym należy pamiętać o tym, że „w nauczaniu etyki i odpowiedzialności biznesu unikać zarówno instrumentalizacji, jak i moralizatorstwa” (Rok 2008)).

Coraz większego znaczenia nabiera „wymiar etyczny” oraz tworzenie kapitału społecznego, stąd uczelnie, chcąc sprostać narastającej konkurencji, powinny w taki sposób dostosować swój model działania, aby móc odpowiedzieć na stawiane przed nią wyzwania. Coraz istotniejszą rolę odgrywa przekazywanie studentom określonych wartości, którymi będą oni kierowali się w dalszej karierze. Jak podkreśla E. Chmielecka, „nauczanie w szkole wyższej powinno obejmować przekaz wiedzy teoretycznej, umiejętności zawodowych oraz kształtowanie postaw absolwentów dotyczących zarówno ich kultury profesjonalnej, jak i innych przyszłych ról społecznych” (Chmielecka 2010).



Na wielu uczelniach wśród wartości i cech absolwenta na pierwszym miejscu stawia się wysoki poziom etyczny – zaangażowanie w obronie i stosowaniu fundamentalnych zasad moralnych, rozumienie etycznego wymiaru decyzji menedżerskich, poczucie społecznej odpowiedzialności, poczucie własnej godności, głoszenia własnych niezależnych poglądów. W zakresie umiejętności pojawia się myślenie logiczne i całościowe, a w zakresie wiedzy ogólnej rozumienie procesów globalnych, w tym wiedza o społecznych i innych elementach otoczenia biznesu i ich wzajemnych powiązaniach (Chmielecka 2010).

Kolejną tendencją w edukacji menedżerskiej jest konieczność położenia większego nacisku na zagadnienia zarządzania ryzykiem i zmianą, co determinuje zapoznanie przyszłych menedżerów z powszechnymi pułapkami poznawczymi, możliwością wystąpienia nieoczekiwanych zmian, studiami przypadków, pokazującymi, jak zapobiegać angażowaniu się w działania mogące doprowadzić kierowane przez nich firmy do kryzysu (Polak 2010). Tak więc wzrasta rola nauczania interdyscyplinarnego, z globalnym podejściem do kształcenia menedżerów, pozwalającym spojrzeć na organizację jako dynamiczny system, a na zaistniały problem kompleksowo, po to, aby zauważyć niuanse stanowiące o istocie problemu. Efektem tego jest „przesunięcie punktu ciężkości w edukacji menedżerskiej z kształcenia specjalistów zarządzania w wąskim zakresie w kierunku ogólnie wykształconych wizjonerów, potrafiących antycypować zmiany i umiejących skutecznie się do nich dostosować” (Płoszajski, Mierzejewska 2009).

Jakie jest więc znaczenie dobrych praktyk w nauczaniu, w edukacji menedżerskiej na przykładzie dobrych praktyk w rachunkowości?

Dobre praktyki w edukacji menedżerskiej a dobre praktyki w rachunkowości

W literaturze przedmiotu podaje się wiele definicji dotyczących dobrych praktyk. Za dobre praktyki można uznać działania uwzględniające w odpowiednim stopniu różne potrzeby interesariuszy każdej organizacji gospodarczej, zaangażowanych w jej działalność. Tak więc dobre praktyki stanowią zbiór szczegółowych zasad zachowania się, skierowanych zarówno do organów spółek oraz członków tych organów, jak i do większościowych i mniejszościowych akcjonariuszy (np. zbiór dobrych praktyk ładu korporacyjnego jako odzwierciedlenie podstawowej części standardów ładu korporacyjnego (*corporate governance*) w spółce akcyjnej, będącej spółką publiczną).

Dobre praktyki są także utożsamiane – jak wspomniano wcześniej – z wzorcami postępowania, standardami i etyką, co znajduje wyraz w *Kodeksie etyki zawodowej w rachunkowości* opracowanym przez Komisję Zasad Etyki i Profesjonalizmu Zawodowego Rady Naukowej SKwP. Dokument ten jest zbiorem zasad i wytycznych postępowania zawodowego i ma za zadanie rozpowszechnianie w środowisku zawodowym rachunkowości takich wartości: działalnie w sposób kompetentny, rzetelny i uczciwy (Karmańska 2007).



Rachunkowość jako język biznesu została „poddana” standaryzacji i harmonizacji, co było związane z koniecznością:

- ograniczenia liczby stosowanych praktyk rachunkowości (rozwiązań przyjętych w praktyce gospodarczej danego kraju) – czyli określenia praktyk, w ramach których można dokonać wyboru określonych rozwiązań (harmonizacja rachunkowości),
- „ujednolicenia” zasad rachunkowości na globalnym rynku kapitałowym (standaryzacja rachunkowości).

Tak więc współczesna praktyka rachunkowości obejmuje wiedzę i umiejętności niezbędne do wykorzystania metodologii rachunku *ex post*. Dlatego można stwierdzić, że standardy rachunkowości (zasady rachunkowości) „stanowią odzwierciedlenie tendencji gospodarczych i politycznych (...) w konsekwencji można również zaobserwować powstanie – a właściwie już istnienie – wyraźnego dystansu między metodologią rachunkowości a dynamicznie aktualizowanymi normami MSSF, podporządkowanymi rzeczywistości rynkowej świata gospodarczego” (Gmytrasiewicz 2007: 85). Praktyka gospodarcza wskazuje na większą użyteczność informacji prognostycznych ustalonych szacunkowo (w „granicach umownej dowolności”), stąd obecne normy ponadnarodowe rachunkowości (efekt jej standaryzacji i harmonizacji), czyli międzynarodowe standardy rachunkowości i sprawozdawczości finansowej „radzą, zrób, jak chcesz – masz wybór, wykorzystaj to – zgodnie ze swoją: wiedzą, umiejętnościami i etyką zawodową – tak, aby organizacja gospodarcza odniosła sukces finansowy, z tym że uczyni to starannie” (Kwiecień 2008: 8–9).

Konieczność stosowania standardów rachunkowości, zgodnie z „duchem prawa, determinuje rzetelny pomiar związany z wyborem jednego spośród możliwych wariantów rozwiązań, oparte na wiedzy, intuicji, doświadczeniu i motywacjach osoby dokonującej tego pomiaru” (Walińska 2007: 315). Wpływa to w praktyce gospodarczej na występowanie decyzji uznaniowych, związanych z koniecznością wyróżnienia tego, co mierzyć i jakie metody pomiaru zastosować, zgodnie z duchem obowiązującego prawa oraz specyfiką środowiska biznesowego, w którym ten pomiar się odbywa i tym samym stwarza możliwość tzw. kreatywnej rachunkowości. Dlatego z tego punktu widzenia istotnego znaczenia nabierają doświadczenie, intuicja, wiedza i motywacja osoby dokonującej pomiaru. Zgodnie ze standardami międzynarodowymi MSSF/MSR zwiększenie elastyczności interpretowania i prezentacji zdarzeń gospodarczych jest związane z tzw. intelektualizacją rachunkowości (Kamela-Sowińska 2008: 153).

Naszym zdaniem za dobre praktyki w rachunkowości należy uznać – za W. Hasikiem – dążenie służb księgowych do prawidłowego konstruowania zakładowych zasad rachunkowości, uwzględniających specyfikę danej organizacji gospodarczej, które umożliwią właściwe, ze względu na treść ekonomiczną, stosowanie metod rachunkowości, właściwe podejście przy dokonywaniu szacunków (obiektywizm służb księgowych, etyczny wymiar codziennych decyzji księgowych), właściwe podejście dotyczące sposobu prezentacji i ujawnienia informacji sprawozdawczej (Hasik 2008: 23–24) i – przede wszystkim – przyjętych zasad etycznych.

W zakresie edukacji menedżerskiej może być to związane z wykorzystaniem tzw. dylematów etycznych zawartych w bazie tworzonej przez Komisję Zasad Etyki i Profesjonalizmu Zawodu Księgowego, która ma być narzędziem wspomagającym propagowanie zasad etyki w środowisku zawodowym rachunkowości. Treść dylematów etycznych może przy tym odnosić się do dowolnego obszaru czynności, problemów, zagadnień itp. związanych z rachunkowością, zarówno w aspekcie merytorycznym, jak i organizacyjnym.

Podsumowanie

Współcześnie konieczność wzrostu zaufania inwestorów determinuje stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności, czyli przed każdą organizacją powstaje grupa celów, związanych ze zrównoważonym realizowaniem potrzeb i oczekiwań różnych interesariuszy organizacji, bowiem – jak słusznie podkreśla się w polskim zbiorze dobrych praktyk ładu korporacyjnego – „postępowanie przyzwoite, uwzględniające w odpowiednim stopniu różne interesy, służy wszystkim podmiotom zaangażowanym w spółce”, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w zmianach w nauczaniu.

Na tym tle istotne staje się istnienie dobrych praktyk w edukacji menedżerskiej – na przykładzie rachunkowości – rozumianych jako dobre praktyki etyczne.

Bibliografia

- Adamczyk J.** (2009) Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka. Warszawa: PWE.
- Brdulak H., Gołębiowski T.** (2005) Idea zrównoważonego rozwoju. W: Brdulak H., Gołębiowski T. (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Chmielecka E.** (2010) Podstawy jako element kształcenia w zakresie ekonomii i zarządzania, <http://odpowiedzialny-biznes.pl/baza-wiedzy/publikacje/artikuly.html?id=3921>.
- Gajewska-Jedwabny M.** (2005) Relacje inwestorskie a raportowanie wartości. W: Szablewski A., Tuzimek R. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*. Warszawa: Poltext.
- Gmytrasiewicz M.** (2007) Rachunkowość globalna a teoria rachunkowości. W: Turyna J., Szczęsny W. (red.), *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczej, Informacja finansowa i jej wykorzystanie w warunkach stosowanie MSR/MSSF*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Gos W.**, Etyka biznesu i etyka zawodu księgowego. *Biuletyn e-rachunkowość*, <http://e-rachunkowosc.pl/artikuly.php?view=683>.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.** (2009) Zarządzanie zaufaniem organizacjach wirtualnych. Warszawa: Difin.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.** (2010) Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw, <http://www.e-mentor.edu.pl/artikuly/index/numer/32/id/696>, kwiecień 2010.
- Hasik W.** (2008) Jakość informacji sprawozdawczych w kontekście rachunkowości behawioralnej a praktyka gospodarcza. W: Kwiecień M. (red.), *Aksjomaty i paradygmaty rachunkowości*. Prace Naukowe AE, nr 1199. Wrocław.
- Kamela-Sowińska A.** (2007) Rachunkowość na zakręcie. W: *Rachunkowość wczoraj, dziś i jutro*. Warszawa: SKwP.
- Karmańska A.** (2007) Bezpieczeństwo biznesu, dylematy etyczne i profesjonalizm zawodu księgowego. W: *Rachunkowość wczoraj, dziś i jutro*. Warszawa: SKwP.
- Karmańska A.** (2006) (red.) Kompetencje i etyka w rachunkowości zarządczej. W: Karmańska A. (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Marcinkowska M.** (2005) *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstw*. Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Orłowski W.** (2004) Zaufanie inwestorów do rynku w Polsce. W: Gasparski W. (red.), *Uczciwość w świecie finansów*. Warszawa: WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Płoszajski P., Mierzejewska B.** (2010) *Wyzwania XXI wieku dla edukacji menedżerskiej*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artikuly/index/numer/3/id/31>.
- Polak K.** (2010) *Globalny kryzys wprowadza zmiany w programach kształcenia menedżerów*, http://www.biznes.gazetaprawna.pl/.../317269.globalny_kryzys_wprowadza_zmiany_w_programach_ksztalcenia_menedzerow.html.
- Rok B.** (2008) Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – nowe wyzwania, http://www.gospodarka.gazeta.pl/firma/1,31568,5739282,Spoleczna_odpowiedzialnosc_przedsiębiorstw_nowe.html (26.09.2008).



56 | Artykuły | MBA 6/2011

Rybak M. (2004) Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Springer R.K. (2009) Zaufanie. Warszawa: MT Biznes.

Walińska E. (2007) Sprawozdawczość finansowa XXI wieku – bez granic. W: *Rachunkowość wczoraj, dziś i jutro*. Warszawa: SKwP.

Wilewska M. (2009) Idea społecznej odpowiedzialności biznesu w warunkach obecnego kryzysu gospodarczego oraz perspektywy jej dalszego rozwoju. W: *Nadzór korporacyjny a przedsiębiorstwo. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 1/2009.

Żądło K. (2010) Budowa kapitału zaufania. W: Szablewski A. (red.), *Zmienność rynków a wartość przedsiębiorstw*. Warszawa: Poltext.





Zwiększenie zakresu informowania akcjonariuszy o zarządzaniu ryzykiem

Dr Karol Marek Klimczak | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa
| kmklim@kozminski.edu.pl

Dr Małgorzata Kucharczyk | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa | gosiarn@alk.edu.pl

Abstrakt

Zgodnie z powszechnie głoszonymi opiniami kryzys finansowy, który miał miejsce w roku 2007, spowodowany był między innymi złym zarządzaniem ryzykiem przez instytucje finansowe. W USA i Wielkiej Brytanii wprowadzono zmiany w przepisach dotyczących informowania akcjonariuszy o zarządzaniu ryzykiem w spółkach. Niniejszy artykuł jest próbą przybliżenia toczącej się debaty, analizy oraz oceny propozycji zwiększenia zakresu informowania akcjonariuszy.

JEL: G32

Wstęp

Kryzys, który wybuchł w 2007 roku, spowodował, że na forum międzynarodowym rozgorzały dyskusje na temat roli oraz funkcji nadzoru korporacyjnego w zakresie zarządzania ryzykiem. Wielu uczestników rynku nie rozumiało, jak duże, międzynarodowe instytucje finansowe, które obdarzane były zaufaniem społecznym i szczyliły się ogromnym doświadczeniem, nie poradziły sobie z problemem zarządzania ryzykiem. Dlaczego pozwoliły sobie na tak wysoką ekspozycję na ryzyko i naraziły inwestorów na ogromne straty? Czy nie dostrzegały zagrożeń, czy też je ignorowały? Efektem poszukiwania odpowiedzi na te pytania jest dyskusja na temat stworzenia wymogu szerszego informowania akcjonariuszy o ryzyku i zarządzaniu ryzykiem w spółkach.



Problem ten jest szczególnie ważny dla uczestników polskiego rynku, na którym zarządzanie ryzykiem oraz raportowanie o nim są wciąż słabo rozwinięte i trwa debata nad ich rozszerzeniem (Kasiewicz 2011).

Szczególnie interesujące, nowe rozwiązania zostały przedstawione w USA i Wielkiej Brytanii. Amerykański SEC wprowadził regułę wymagającą szerszego informowania o roli rady dyrektorów w nadzorze nad zarządzaniem ryzykiem (Securities and Exchanges Commission, 2010). Natomiast brytyjski kodeks dobrych praktyk zawiera zalecenie informowania o modelu biznesowym spółki i czynnikach kluczowych dla utrzymania jej wartości (Financial Reporting Council, 2010). W niniejszej pracy podjęta została próba analizy potencjalnych skutków rozszerzenia wymogów informacyjnych w zakresie zarządzania ryzykiem. Praca zawiera syntetyczne posumowanie dyskusji prowadzonych w USA i Wielkiej Brytanii. Poruszony został także problem postrzegania ryzyka przez inwestorów oraz zarządzających, które to dwa spojrzenia wzajemnie się uzupełniają. Dobre ich zrozumienie może być podstawą do określenia kierunków zmian w omawianym obszarze. Przedstawiona analiza prowadzi do wniosku, że szersze wymogi wprowadzone w USA najprawdopodobniej nie przyniosą bezpośrednich korzyści. Wzmocnienie zarządzania ryzykiem, jeśli nastąpi, będzie wynikało ze zmian w oczekiwaniach inwestorów i kulturze korporacyjnej.

Podjęcie do zarządzania ryzykiem przed 2007 rokiem i później

Podstawowym zadaniem, stojącym przed nadzorem korporacyjnym, jest ochrona interesów akcjonariuszy przed potencjalnymi nadużyciami ze strony zarządzających. Akcjonariusze dysponują w większości przypadków mniejszym zasobem informacji niż zarządzający, którym powierzają swój kapitał. Potrzebują zatem dodatkowej ochrony oraz zapewnienia, że operacje podejmowane przez menedżerów są podejmowane racjonalnie, z należytą rozwagą, a ich celem jest wypracowanie korzyści dla inwestorów. Dlatego zarządzanie ryzykiem jest postrzegane jako jeden z głównych obowiązków zarządu oraz jest przedmiotem nadzoru ze strony rady nadzorczej lub rady dyrektorów. Obecna dyskusja dotyczy zakresu ujawniania informacji o sposobie, przebiegu i rezultatach nadzoru nad zarządzaniem ryzykiem.

Przykłady wymogów w zakresie zarządzania ryzykiem możemy znaleźć w opracowaniach powstających przed kryzysem z roku 2007, poczynając od zasad dobrych praktyk Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD Principles of Corporate Governance, 2004). Zgodnie z nimi rady nadzorcze podmiotów gospodarczych powinny formułować zasady zarządzania ryzykiem oraz weryfikować działania zarządu w tym zakresie. Podobne zalecenia znajdują się w brytyjskim Combined Code (2006), a także w kodeksach dobrych praktyk innych krajów europejskich. Jednak kodeksy dobrych praktyk, czyli prawo miękkie, tworzone w okresie sprzed kryzysu z roku 2007, nie wskazywały w sposób szczegółowy, na czym ma polegać odpowiedzialność rady nadzorczej i jaki jest jej zakres. Problematiczne było także określenie perspektywy, z jakiej problem odpowiedzialności za kształtowanie ryzyka powinien być rozpatrywany, ponieważ

zarządzanie ryzykiem może być rozpatrywane jako element kontroli wewnętrznej lub jako część procesu zarządzania strategicznego. Zarządzanie ryzykiem zostało wzmocnione przez wprowadzenie go do przepisów prawa twardego. Nowa Umowa Kapitałowa Bazylea II oraz amerykańska ustawa Sarbanes-Oxley Act i opracowane na jej podstawie reguły SEC wzmocniły rolę systemu kontroli wewnętrznej, wpisując zarządzanie ryzykiem w jego ramy. Problem zarządzania ryzykiem był też szeroko dyskutowany w czasie przeglądu brytyjskiego Combined Code.

Oprócz ogólnych przepisów istnieją szczegółowe standardy zarządzania ryzykiem. Pierwszy standard został opublikowany w 1995 roku w Australii (AS/NZS 4360)¹. W roku 2002 ukazał się pierwszy europejski standard Federation of European Risk Management Associations (FERMA). W dwa lata później opublikowany został przez amerykańską organizację Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) nowy standard kontroli wewnętrznej, nazwany standardem zarządzania ryzykiem – Enterprise Risk Management – Integrated Framework². Zadaniem tych standardów było wskazanie celów zarządzania ryzykiem, jego struktury oraz podziału odpowiedzialności. Opisanie w nich rozwiązania mają jednak charakter raczej ogólny, tak aby można było je wykorzystywać w podmiotach gospodarczych o zróżnicowanej wielkości, zasobach gospodarczych oraz zakresie działalności. Standardy te, a zwłaszcza FERMA oraz AS/NZS 4360, starają się pogodzić odmienne podejścia do zarządzania ryzykiem i sprawowania nad nim kontroli. Tworzenie drobiazgowych standardów spotyka się z silną krytyką, ponieważ łatwo prowadzi do ograniczenia zarządzania ryzykiem do zadania formalno-prawnego (Power 2009). Standaryzacja jednak postępuje, czego ostatnim przejawem jest opublikowanie przez Międzynarodową Organizację Normalizującą standardu ISO 31000. Standard ten próbuje połączyć różne zakresy zarządzania ryzykiem zawarte w poszczególnych standardach ISO i przedstawić je w jednej, spójnej perspektywie.

Dyskusja na temat roli oraz znaczenia zarządzania ryzykiem, prowadzona w trakcie kryzysu, wyraźnie wskazuje na wzrost zainteresowania tym tematem. Przykładem może być raport OECD, który zaleca dokonanie przeglądu zasad ładu korporacyjnego odnoszących się do nadzoru nad ryzykiem, wskazując przy tym na niedoskonałości procedur stosowanych przez instytucje finansowe (Kikpatrick 2009). Podkreśla on przy tym, że jest możliwe stworzenie skutecznych systemów zarządzania ryzykiem. Jako przykład autor raportu wskazuje, że niektóre instytucje finansowe wyróżniły się niewielkimi stratami w czasach kryzysu. Podobne opinie na temat wzmocnienia zarządzania ryzykiem można znaleźć w licznych raportach firm konsultingowych (Deloitte, 2009; GovernanceMetrics International, 2009; Keizer, 2009). Również w publikacjach COSO zauważa się, że zarządzanie ryzykiem w sposób niezaplanowany, nieformalny, *ad hoc*, nie może być już dłużej tolerowane (COSO, 2009). Z drugiej jednak strony w dalszym ciągu pojawiają się głosy sprzeciwu wobec wzmocnienia perspektywy kontrolnej zarządzania ryzykiem. Przeciwnicy podejścia COSO argumentują, że ostatnie porażki zarządzania ryzykiem nie są związane z błędnym systemem kontroli, ale z błędnymi decyzjami strategicznymi (Stulz 2008).

¹ Modyfikowany był on następnie w latach 1999 i 2004.

² Standard ten jest obowiązkowy dla spółek amerykańskich zgodnie z regułą SEC 33-8238.

Kryzys wywołał także serię działań w zakresie rewizji istniejących norm oraz przepisów. W Wielkiej Brytanii problem zarządzania ryzykiem stał się przedmiotem nowego przeglądu Combined Code (Financial Reporting Council, 2009). Analiza istniejących rozwiązań wskazała, że zarządzanie ryzykiem operacyjnym jest dobrze rozpoznane i prowadzone. Większą uwagę należy poświęcić problemowi ryzyka „wysokich strat, niskiego prawdopodobieństwa”. Prowadzona dyskusja wskazała także, że informowanie akcjonariuszy o istotnych zagrożeniach jest często trudne lub niemożliwe. W przygotowanym sprawozdaniu (Walker 2009) zwrócono uwagę na konieczność wzmocnienia nadzoru nad ryzykiem w bankach: ustanowienie odrębnego komitetu ryzyka, stworzenie niezależnej funkcji menedżera ryzyka (*Chief Risk Officer*), opieranie się na zewnętrznych ekspertach i publikowanie oddzielnych raportów dotyczących ryzyka. Podniesiony został także problem rozszerzenia zbioru podmiotów gospodarczych, które przepisy dotyczące zarządzania ryzykiem powinny obejmować: czy spółki spoza sektora finansowego powinny także stosować rozwiązania wprowadzone w bankach i innych instytucjach finansowych? W nowej wersji kodeksu dobrych praktyk (Financial Reporting Council, 2010) pozostano jednak przy ograniczonych wymogach, wspominając jedynie o obowiązku prowadzenia nadzoru nad zarządzaniem ryzykiem, zalecając informowanie akcjonariuszy o podstawowych czynnikach determinujących zyskowność wybranego przez spółkę modelu biznesowego.

Równoległe do prac podejmowanych w Europie w Stanach Zjednoczonych intensywnie poszukiwano rozwiązania problemu niedoskonałości istniejących systemów zarządzania ryzykiem. Amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd (SEC) ogłosiła plany wdrożenia nowego rozporządzenia, które zwiększyło obowiązki w zakresie raportowania informacji o ryzyku (Securities and Exchanges Commission, 2009a). SEC, argumentując za wprowadzeniem tych nowych rozwiązań, podkreśla, że rozszerzenie zakresu informacyjnego może przyczynić się do podejmowania lepszych, bardziej racjonalnych decyzji przez inwestorów. Według SEC będą oni mogli lepiej alokować swoje kapitały, wybierając takie inwestycje, które zapewniają im ochroną kapitałów na oczekiwanym przez nich poziomie.

Nowe przepisy proponowane w Stanach Zjednoczonych mają charakter obowiązkowy. Nakładają na firmy zwiększone obowiązki w zakresie informowania akcjonariuszy o zarządzaniu ryzykiem. Dotyczy to między innymi jasnego określenia roli rady dyrektorów w procesie zarządzania ryzykiem, a zwłaszcza wskazania roli poszczególnych członków rady, zaangażowanych w zarządzanie ryzykiem. Organizacje, które poproszone zostały o opracowanie komentarzy proponowanych rozwiązań, generalnie pozytywnie się do nich ustosunkowały, choć różniły się w szczegółach (Securities and Exchanges Commission, 2009b). Na przykład *Risk and Insurance Management Society* zasugerowało, że informacje przedstawiane w raportach o ryzyku powinny być bardziej uszczegółowione, między innymi w zakresie: kwalifikacji posiadanych przez poszczególnych członków rady dyrektorów, sposobu (procedur) określania przez radę limitów ekspozycji na ryzyko, opisu procesu zarządzania ryzykiem, wskazania, jak często poddawany jest on kontroli, oraz opisu procedur weryfikowania systemu zarządzania ryzykiem. Restrykcyjne podejście w zakresie raportowania przedstawił także The Institute of Internal Auditors, który reprezentuje pogląd, że rada powinna zawrzeć w raporcie pięć formalnych oświadczeń dotyczących zarządzania ryzykiem, a nie jedynie opis systemu.



Zarządzanie ryzykiem z perspektywy inwestorów i menedżerów

Analizując wprowadzenie nowych przepisów w zakresie informowania o zarządzaniu ryzykiem, warto odnieść się do teorii ekonomii i wynikających z niej wniosków na temat relacji między inwestorami i menedżerami. Pomimo że zarządzanie ryzykiem ma na celu ochronę interesów akcjonariuszy, należy zauważyć, że akcjonariusze nie muszą być zainteresowani ograniczaniem ryzyka. Podejmując decyzje o zainwestowaniu kapitału w wybrane spółki, akcjonariusze poszukują możliwości uzyskania dodatkowych zysków. Inwestor świadomy teorii funkcjonowania rynków wie, że wyższe zyski można uzyskać jedynie przez inwestycje w ryzykowne aktywa. Redukcja ryzyka zmniejsza więc możliwość uzyskania wyższych zysków. Ponadto inwestorzy dysponują narzędziem dywersyfikacji portfela, które pozwala im na zmniejszenie ekspozycji na ryzyko oraz na dostosowanie profilu ryzyka do swoich preferencji. Mogą oni zmniejszyć ryzyko przez lokowanie kapitału w spółkach o przeciwnych ekspozycjach. Na przykład, przez inwestowanie zarówno w podmioty gospodarcze zajmujące się eksportem, jak i równoległe w podmioty importujące, inwestorzy izolują się od ryzyka walutowego. Ograniczanie ryzyka walutowego przez każdą z tych spółek z osobna nie jest więc korzystne dla akcjonariuszy.

Zarządzanie ryzykiem przyniesie akcjonariuszom korzyści, kiedy nie są oni w stanie zastosować dywersyfikacji. Istnieją dwie możliwe przyczyny takiego stanu: brak alternatywnych możliwości inwestycyjnych o odmiennym profilu ryzyka lub brak informacji o ekspozycji poszczególnych spółek na określone ryzyko. W takim przypadku stosowanie metod ograniczania ryzyka przez poszczególne spółki zastępuje dywersyfikację. Działania te podejmowane będą przez wszystkie spółki, więc inwestor będzie mniej narażony na ryzyko, ale jego zyski zostaną zmniejszone o koszty ograniczenia ryzyka. Istnieje kilka szczególnych przesłanek zastosowania zarządzania ryzykiem w spółkach. Po pierwsze, dywersyfikacja możliwa jest jedynie, gdy dostępna jest duża baza potencjalnych alternatywnych inwestycji, więc dostępność tego narzędzia ogranicza się dla inwestorów indywidualnych lokujących kapitał na rynku lokalnym. Po drugie, poszczególne rodzaje ryzyka mogą nie być niezależne, więc realizacja ryzyka w jednej spółce zwiększa prawdopodobieństwo realizacji w pozostałych spółkach. Po trzecie, realizacja ryzyka może spowodować duże straty pośrednie (Froot et al. 1993). Po czwarte, zarządzanie ryzykiem może zwiększyć dopasowanie celów akcjonariuszy z celami osób zarządzających spółkami.

Zarządzający prezentują inny sposób spojrzenia na ryzyko niż inwestorzy. Tymczasem to zarządzający podejmują ostateczne decyzje w zakresie kształtowania profilu ryzyka spółki, a co za tym idzie – jej przyszłych zysków. Badania pokazują, że nawet w bardzo podobnych firmach decyzje te mogą być całkowicie odmienne (Tufano 1996). Istnieją dwa podstawowe powody, dla których zarządzający mogą być zmotywowani do ograniczania ryzyka. Po pierwsze, zarządzający nie mają możliwości dywersyfikacji ryzyka, ponieważ ich dobrobyt jest związany w przeważającej mierze z jednym przedsiębiorstwem. Po drugie, są oni świadomi, że niepowodzenia będą postrzegane jako przejaw złego zarządzania, nawet jeżeli na niekorzystną sytuację spółki wpłynęły czynniki losowe, które były znane w momencie podjęcia decyzji strategicznych. Zarządza-



jący, podejmując decyzje odnośnie do zabezpieczenia się przed określonym ryzykiem, będą więc jedynie w ograniczony sposób kierować się potrzebą zabezpieczenia interesów kapitałodawców.

W literaturze przedmiotu występuje również pogląd, że menedżerowie mogą dążyć do zwiększenia ekspozycji na ryzyko ponad poziom akceptowalny dla akcjonariuszy. Wynika to z faktu, że zarządzający nie ponoszą takiego samego ryzyka co akcjonariusze: straty ponoszone przez spółkę mają często większy wpływ na majątek akcjonariuszy niż zarządzających. Tymczasem korzyści, jakie zarządzający mogą odnieść w przypadku powodzenia ryzykownych inwestycji, mogą być wyższe niż korzyści dla inwestorów. Powyższe jest klasycznym przykładem problemów teorii agencji (Jensen, Meckling 1976). Chęć podejmowania nadmiernego ryzyka przez zarządzających może być ograniczana przez budowanie odpowiedniego systemu wynagradzania, wiążącego zmiany w sytuacji majątkowej zarządzających z korzyściami lub stratami akcjonariuszy. Przykładem takiego narzędzia są opcje menedżerskie, które jednak nie eliminują wszystkich problemów (Smith, Stultz, 1985). Ponadto zarządzający mogą być skłonni do podejmowania podwyższonego ryzyka z powodów osobistych, które są trudno identyfikowalne lub sterowalne, na przykład chęć wykazania się, odniesienia spektakularnego sukcesu.

Zarządzający realizują zatem przede wszystkim własne plany, które pokrywają się z celami inwestorów jedynie wtedy, gdy zastosowane zostaną odpowiednie narzędzia motywacji. Inwestorzy, wiedząc o tym, powinni starannie dobrać narzędzia umożliwiające im z jednej strony kreowanie celów zarządzających w sposób zbieżny z własnymi celami, z drugiej zaś kontrolowanie tej sfery działań zarządzających, które niekoniecznie pokrywają się z oczekiwaniami inwestorów. Warunkiem realizacji tych zadań przez inwestorów jest posiadanie odpowiedniego zasobu wiedzy o sytuacji przedsiębiorstwa oraz istnienie skutecznych instytucji nadzoru. Gdy patrzeć zatem z perspektywy inwestorów, wydaje się, że słuszne jest tworzenie norm i zasad w zakresie informowania o nadzorze nad systemem zarządzania ryzykiem. Czy jednak nadmierne rozbudowywanie tego nadzoru nie spowoduje, że zarządzający przestaną podejmować zyskowe, lecz ryzykowne decyzje?

Skutki rozszerzenia zakresu ujawniania informacji

Podstawową kwestią, jaką należy rozważyć, zastanawiając się nad zmianami w przepisach SEC i standardach FRC dotyczącymi ujawniania informacji o nadzorze nad zarządzaniem ryzykiem, jest określenie, czy zachodzące zmiany faktycznie przyczyniają się do poprawy efektów działalności spółek. Zwolennicy wprowadzanych zmian argumentują, że akcjonariuszom należy dostarczyć większy zbiór informacji o ryzyku, gdyż wówczas będą mogli podejmować racjonalnie decyzje inwestycyjne. Dysponując dodatkowymi informacjami, będą mogli dokładniej ocenić funkcjonowanie zarządzania ryzykiem w spółce i podjąć ewentualne decyzje o przesunięciu kapitału do spółek o innym profilu ryzyka lub wyższej skuteczności zarządzania ryzykiem. Czy jednak tak jest w rzeczywistości? Czy zwiększanie zakresu informacyjnego raportów o opis systemu zarządzania ryzykiem w proponowanym obecnie zakresie zaowocuje zakładanymi skutkami?



Poszukując odpowiedzi na powyższe pytania, należy zauważyć, że podobna debata była już prowadzona. Działo się to w latach 70. w Stanach Zjednoczonych po wprowadzeniu przepisów wymagających stosowania systemów kontroli wewnętrznej (Foreign Corrupt Practices Act). Prowadzona wtedy dyskusja toczyła się wokół problemu ujawniania informacji o stosowanym systemie kontroli wewnętrznej, który to obligatoryjnie musiał funkcjonować w jednostkach ujętych w ewidencji SEC. Organizacje zawodowe księgowych popierały dążenia do stworzenia wymogu zawarcia w raporcie rocznym formalnego oświadczenia rady, że system funkcjonuje w jednostce i jest sprawny. Natomiast audytorzy zewnętrzni krytykowali takie praktyki. Kiedy zatem SEC w roku 1979 zaproponowała zaostrenie przepisów i wprowadzenie ostatecznie obowiązku raportowania spotkało się to z bardzo silną krytyką i ostatecznie zrezygnowano z tego pomysłu. Tymczasem, mimo braku wymogu szczegółowego raportowania, systemy kontroli wewnętrznej są dziś powszechne w amerykańskich przedsiębiorstwach. Rozwój kontroli wewnętrznej był więc stymulowany przez inne czynniki.

Powyższy przykład wskazuje, że systemy kontrolne mogą funkcjonować w podmiotach gospodarczych w sposób pełny i prawidłowy bez konieczności raportowania o nich. Brakuje natomiast dowodów, że wymóg raportowania jest czynnikiem decydującym o motywacji zarządzających do rozwoju takich systemów. Wątpliwości te są szczególnie wyraźne w przypadku zarządzania ryzykiem, ponieważ jest ono systemem o wysokim stopniu złożoności oraz obejmującym nie tylko działania operacyjne i finansowe, ale także strategiczne. Wątpliwości dotyczą również samego sposobu prezentowania informacji i sposobu ich przekazu. Jak bowiem podmioty gospodarcze mogą zapewnić inwestorów, że podjęły wszelkie niezbędne działania chroniące przed nadmiernym ryzykiem? Jak mogą tego dokonać bez podawania wrażliwych szczegółów odnoszących się do samego sposobu funkcjonowania podmiotu, sposobu jego zarządzania w zakresie operacyjnym oraz strategicznym?

Wszystkie wątpliwości, jakie budzi rozbudowane raportowanie o procesie zarządzania ryzykiem, nie zmieniają, co istotne, powszechnie akceptowanego poglądu, że raportowanie jest potrzebne. Widać zatem inną postawę zainteresowanych niż to miało miejsce w latach 70., kiedy dyskutowano nad problematyką raportowania o systemie kontroli wewnętrznej. Prawdopodobnie wpływ na to mają zmiany kulturowe, jakie zaszły w ciągu tych kilkudziesięciu lat. Zarówno inwestorzy, jak i zarządzający przyzwyczaili się do otrzymywania lub sporządzania dużej liczby raportów. Jednak pozostaje otwarte pytanie, czy zwiększanie wymogów raportowania może przenieść się na sposób zarządzania podmiotem gospodarczym.

Podsumowanie

Przytoczone argumenty wskazują, że dążenie do zwiększonego raportowania o zarządzaniu ryzykiem, obecne w regułach SEC, najprawdopodobniej przyniesie efekt w postaci dostarczenia inwestorom dodatkowych, użytecznych informacji, co być może zaowocuje zwiększoną świadomością inwestorów w zakresie profilu ryzyka spółek znajdujących się w ich portfelach inwestycyjnych. Dostarczenie dodatkowych informacji nie daje jednak gwarancji, że zarówno



zarządzający, jak i nadzorujący w pełni dostrzegają ryzyko i rozumieją jego naturę oraz sposób oddziaływania na kapitał. Akcjonariusze mogą jedynie wykorzystać dostarczone im informacje do stwierdzenia, czy rada dysponuje wystarczającymi kompetencjami i strukturami, aby sprawnie wykonywać swoje obowiązki w tym zakresie. Pozytywne efekty może natomiast przynieść aktywne zaangażowanie akcjonariuszy w kształtowanie rady nadzorczej i sposobu jej działania. Presja ze strony akcjonariuszy może zmotywować zarówno radę, jak i zarząd do zwiększenia wysiłków w zakresie zarządzania ryzykiem. Także polskie spółki mogą posłużyć się nowymi wskazówkami International Corporate Governance Network (2010), które przedstawiają szeroki konsensus w sprawie najlepszych praktyk w tym zakresie.

B i b l i o g r a f i a

- COSO** (2009) *Effective Enterprise Risk Management Oversight: The Role of the Board of Directors*. Nota prasowa, 1 września 2009, <http://www.coso.org/>.
- Culp C.L.** (2002) *The Art of Risk Management: Alternative Risk Transfer, Capital Structure, and the Convergence of Insurance and Capital Markets*. New York: Wiley.
- Deloitte** (2009) *Risk Intelligent Governance: A practical guide for boards* (No. 16). Risk Intelligence Series.
- FERMA** (2003) A risk management standard. FERMA, <http://www.ferma.eu/AboutFERMA/ARiskManagementStandard/tabid/195/Default.aspx> (6.10.2009).
- Financial Reporting Council** (2006) *The Combined Code on Corporate Governance*.
- Financial Reporting Council** (2010) *The UK Corporate Governance Code*.
- Froot K.A., Scharfstein D.S., Stein J.C.** (1993) Risk Management: Coordinating Corporate Investment and Financing Policies. *Journal of Finance*, Vol. 48, No. 5, s. 1629–1658.
- GovernanceMetrics International** (2009, July 29). GMI Looks at Corporate Boards and Risk Oversight. GMI. Pobrano 23 października z http://www.gmiratings.com/Release_GMI_Boards_Risk_Oversight_6_29_09.pdf (23.10.2009).
- International Corporate Governance Network** (2010) *ICGN Corporate Risk Oversight Principles*.
- Jensen M.C., Meckling W.H.** (1976) Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, s. 305–360.
- Kasiewicz S.** (2011) Ocena stanu zarządzania ryzykiem w polskich firmach na podstawie badań. W: *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce: Kierunki i narzędzia*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, s. 154–171.
- Keizer H.** (2009) *Rewriting the Textbook on Risk Oversight*. KPMG.
- Kirkpatrick G.** (2009). The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. *Financial Market Trends*, OECD, 1, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/1/42229620.pdf> (28.10.2009).
- Nocco B.W., Stulz R.M.** (2006) Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 18, No. 4, s. 8–20.
- Power M.** (2009) The risk management of nothing. *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 34, No. 6/7, s. 849–855.
- Securities and Exchanges Commission** (2009a) *Final Rule 33-9089 Proxy Disclosure Enhancements*.
- Securities and Exchanges Commission** (2009b) Comments on Proposed Rule: Proxy Disclosure and Solicitation Enhancements, <http://www.sec.gov/comments/s7-13-09/s71309.shtml> (21.09.2009).
- Smith C.W., Stulz R.M.** (1985) The Determinants of Firms' Hedging Policies. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, Vol. 20, No. 4, s. 391–405.
- Stulz R.M.** (2008) Risk Management Failures: What Are They and When Do They Happen? *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 20, No. 4, s. 39–48.
- Tufano P.** (1996) Who Manages Risk? An Empirical Examination of Risk Management Practices in the Gold Mining Industry. *Journal of Finance*, Vol. 51, No. 4, s. 1097–1137.
- Walker D.** (2009) *A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities*. HM Treasury, http://www.hm-treasury.gov.uk/walker_review_information.htm (21.09.2009).



Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością

Dr Beata Jamka | Szkoła Główna Handlowa w Warszawie | bjamka@sgh.waw.pl

Abstrakt

Wśród przyczyn kryzysu końca pierwszej dekady XXI wieku wskazywana jest dość powszechnie nadmierna koncentracja przedsiębiorstw na budowaniu wartości finansowej, skutkująca odejściem od realizacji wartości podstawowych/społecznych. Model biznesowy zarządzania różnorodnością łączy tworzenie wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa z realizacją wartości podstawowych w postaci polityki równości. Docenienie i wykorzystanie potencjału zróżnicowanych kadr jest kluczowe w erze walki o talenty i zwiększa elastyczność organizacji w reagowaniu na zmiany otoczenia.

JEL: 015

Wprowadzenie

Choć podstawą prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej jest motywacja ekonomiczna, pełni ono także funkcje społeczne, przejawiające się w realizacji zróżnicowanych oczekiwań/potrzeb swoich interesariuszy. Tak więc cel przedsiębiorstwa można umieścić na continuum: od ekonomicznego do społecznego¹. Kryzys końca pierwszej dekady XXI wieku jest dość powszechnie postrzegany także jako skutek nadmiernego przesunięcia celu przedsiębiorstwa w stronę krańca ekonomicznego continuum – kosztem osiągnięcia celów społecznych, ze szczególnym niedostatkiem w obszarze wartości podstawowych. Model biznesowy oparty na zarządzaniu różnorodnością umożliwi tworzenie finansowej wartości przedsiębiorstwa na bazie wartości podstawowych.

¹ Będącego tworem teoretycznym – z definicji przedsiębiorstwa.



Wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Pod koniec lat 70. XX wieku zespół amerykańskich naukowców – konsultantów McKinseya pod kierunkiem T.J. Petersa i R.H. Watermana Jr. podjął badania nad efektywnością organizacji. Wstępny etap doprowadził do wyróżnienia tzw. siedmiu dźwigni efektywności organizacji, znanych pod nazwą „Struktura 7-S McKinseya”, które tworzą: struktura, strategia, system, styl zarządzania, ludzie, zdolności i podzielane wartości. Na podstawie analizy wyników Peters i Waterman stwierdzili, iż o ile tradycyjna wizja organizacji obraca się głównie wokół trzech osi: **strategii**, **struktury** i **systemu**, o tyle dla zrozumienia i osiągnięcia efektywności doskonałej organizacji krytyczne są te „dodatkowe” 4-S (Peters, Waterman 1984).

- **styl**: wzorce działania symboliczne i rzeczywiste, które naczelną kadra kierownicza przekazuje organizacji ogólnie, a które sama organizacja przyswaja sobie ostatecznie jako orientację kulturową;
- **ludzie**: ludzka strona organizacji, a zwłaszcza procesy socjalizacji i rozwoju, które modelują personel na efektywnych, przystosowanych do organizacji wykonawców;
- **zdolności**: unikalne w przedsiębiorstwie kompetencje i dominujące atrybuty;
- podzielane **wartości**: zestaw wartości lub aspiracji, które podpierają cele i kulturę przedsiębiorstwa.

Dalsze badania, przeprowadzone przez Petersa i Watermana w 75 amerykańskich korporacjach uważanych za bardzo efektywne, miały określić korporację doskonałą, zdefiniowaną jako „nieustająco innowacyjną”: inicjującą i wprowadzającą dynamiczne innowacje jako formy dostosowania do zmian zachodzących w otoczeniu. Wyniki pokazały, że doskonałe korporacje charakteryzowało 8 cech/składowych określających ich indywidualny styl (potrzeba i elastyczność działania, bliski kontakt z klientem, swoboda twórczego działania, wydajność osiągnięta dzięki wszystkim pracownikom, wartość jako siła napędowa, przekazywanie wartości, ograniczenie profilu działania, prosta struktura, „szczupły” personel, jednoczesna dyscyplina i autonomia działania), przy czym **szczególne znaczenie** Peters i Waterman przypisywali **wartościom**.

„Przypuśćmy, że poproszono nas o uniwersalną poradę w sprawie zarządzania, o jedną prawdę, którą udało nam się wyselekcjonować w czasie badań nad korporacjami doskonałymi. Pokusiłobyśmy się o taką odpowiedź: określ system wartości. Zdecyduj, o co zabiega twoje przedsiębiorstwo. Z czego wszyscy są najbardziej dumni? Na co spojrzalbyś z największą satysfakcją za dziesięć, dwadzieścia lat?” (Peters, Waterman 1986).

Tak więc korporacje doskonałe miały przede wszystkim znakomicie określone **zasady**: system wartości został podniesiony do rangi ich siły napędowej, w związku z czym **zysk** – niemal powszechnie w badanych przedsiębiorstwach – uznawany był za **naturalny efekt robienia czegoś dobrze**, a nie cel sam w sobie.



Kilkanaście lat później w swojej *Piątej dyscyplinie* Peter Senge cytuje Billa O'Briena, prezesa Hanover Insurance, charakteryzującego podstawową różnicę między organizacją uczącą się i tradycyjną: „W tradycyjnej, opartej na autorytecie organizacji dogmatem jest zarządzanie, organizowanie i kontrolowanie (...). W organizacjach uczących się nowymi „dogmatami” staną się wizje przyszłości, wyznawane wartości i modele myślowe” (Senge 2006: 207).

W ujęciu Sengego podstawowe wartości (np. integralność, otwartość, uczciwość, wolność, równość szans, umiarkowanie, dobro organizacji, lojalność) definiują sposób działania firmy w drodze ku realizacji wizji, tj. obrazu przyszłości, który firma pragnie stworzyć. Fundamentalne wartości wraz z wizją oraz celem/misją stanowią idee kierujące przedsiębiorstwa, są rodzajem jego wyznania wiary (w co wierzymy?), a sam cel/misja jest w rzeczywistości deklaracją jego sensu istnienia: „Organizacje o znamionach wielkości mają poczucie nadrzędnego celu, który przekracza zaspokajanie potrzeb akcjonariuszy i pracowników. Organizacje takie pragną ofiarować światu coś wyjątkowego, chcą być **niewpowtarzalnym źródłem tworzonych wartości**” (Senge 2006: 254). Wizja, cel/misja i podstawowe wartości muszą więc być ze sobą zharmonizowane, w przeciwnym bowiem razie zamiast wywołania szczerego entuzjazmu i zaangażowania pracowników zaowocują atmosferą jawnego cynizmu.

Kilkanaście lat później St. Waszczak tak podsumował współczesne miejsce i rolę wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem: „Kwestie dotyczące wartości ludzkich są często pomijane w opracowaniach z zakresu zarządzania jako zbyt »miękkie«. Pojawiają się zwykle w kontekście kultury organizacyjnej, przy prezentowaniu jej typologii. Tymczasem uznawane i realizowane wartości w sposób nie zawsze dający się zauważyć lub ilościowo określić, dyskretnie wpływają na funkcjonowanie organizacji. Wpływ ten daje się odczuć w klimacie zaufania i lojalności, dobrych relacjach między ludźmi, efektywnej pracy, jak i w realizacji celów strategicznych oraz operacyjnych firmy” (Waszczak 2007: 32).

Tak więc Peters i Waterman zidentyfikowali system wartości jako siłę napędową korporacji doskonałych; według Sengego fundamentalne wartości determinują możliwość realizacji wizji i stanowią jedną z determinant organizacji uczącej się, a mimo to we współczesnym przedsiębiorstwie wartości wydają się zajmować pozycję zdecydowanie podrzędną, z mocą jedynie „dyskretnego” – jak to określił Waszczak – wpływania na jego funkcjonowanie. Nic więc dziwnego, że kryzys ekonomiczny końca pierwszej dekady XXI wieku ujawnił na wiele sposobów niedostatek wartości w zarządzaniu. Przejawiają się one m.in. w zachowaniach, takich jak motywowany chciwością kult sprawności menedżerskiej, dowodzący „wychowania całego pokolenia ludzi o fałszywej hierarchii wartości i ślepcie moralnej” (Szulczewski 2009: 96–97) czy wynoszenie na piedestał menedżerów wielkich firm, na co wskazywał K. Obłój, punktując trzy wielkie tendencje dominującego współcześnie modelu zarządzania, które wspomniany kryzys postawił pod znakiem zapytania: „zyskali oni w latach 90. status *celebrity* (...) Wszyscy oni osiągnęli swój status i sukcesy, traktując firmy i ich dostawców w sposób absolutnie bezwzględny, redukując koszty, aby zasłużyć na miano *cost killers*, przyspieszając wzrost przychodów drogą wielkich iluzji i akwizycji i budując w turbodoładowany sposób wartość firm”. W efekcie rady nadzorcze gotowe były takim „gwiazdom” zapłacić każde pieniądze, a one rewanżowały się produkcją



wyników – „za cenę podjęcia ryzyk, których najlepszym przykładem był poziom zlewarowania długiem Lehman Brothers – 130 miliardów dolarów w obligacjach, których wartość w początku października (po ogłoszeniu upadłości 15 września 2008 roku) wynosiła praktycznie zero” (Obłój 2008: 4).

W ocenie przyczyn kryzysu pojawiały się także głosy zwracające uwagę na jego epistemologiczny charakter (Misztal 2009): „głęboka koncepcyjna pustka” współczesnego „świata epistemologicznej próżni” wynika z utraty w ostatnim ćwierćwieczu zdolności rozeznania skutków zagregowanych, kompleksowych rezultatów działań podejmowanych w sposób nieskorelowany przez wielu aktorów działających naraz w wielu wymiarach życia, albowiem do korelacji działań niezbędny jest wspólny cel, a mikroekonomizacja stymulowana chciwością (i brakiem skrupułów moralnych) nie jest w stanie go sformułować, a więc i realizować – także ze względu na postępujące skracanie się cyklu decyzji/działań. Coraz powszechniej podnosi się więc konieczność redefinicji celów gospodarowania (Jamka 2009), charakter podejmowanych działań naprawczych nie ma bowiem mocy zmiany, lecz jedynie „stępienia” ostrza instrumentów/działań leżących u podstaw kryzysu.

Choć określenie celów przedsiębiorstwa jest kwestią sporną (Gruszecki 2002), przyjmuje się dość powszechnie, że najważniejszym zadaniem jest **budowanie jego wartości**: „Wzrastająca wartość firm jest bowiem źródłem satysfakcji właścicieli, inwestorów, pracowników, konsumentów, społeczności lokalnej i innych partnerów biznesowych, jak dostawców, banków, ubezpieczycieli itp.” (Dobiegała-Korona, Herman 2006: 11). O ile jednak finansiści kładą nacisk na wycenę wartości przedsiębiorstwa, koncentrując się tym samym na czynnikach podlegających pomiarowi i możliwościach pomiaru pozostałych, o tyle wzrost wartości jako cel przedsiębiorstwa wiąże się z „z powiększaniem potencjału ekonomicznego, rozwojem i ekspansją przedsiębiorstwa na rynku”; w konsekwencji, **wartość** „nie jest wielocyfrową kwotą wyrażającą cenę, lecz **wyobrażeniem** o sile ekonomicznej i pozycji rynkowej **w świadomości społecznej**”, a jej **tworzenie ma wymiar społeczny**, gdyż „ostatecznie zależy od człowieka, od umiejętności kształtowania relacji w zespole pracowników i wykorzystania stosunków z otoczeniem” (Komorowski 2008: 429). Jest to więc pogląd znajdujący się niejako w pewnej opozycji do „klasycznego” rozumienia wartości przedsiębiorstwa jako sumy pieniędzy odzwierciedlającej jego cenność/walory, ustalonej według określonej procedury (Pioch 2001: 10), a więc abstrahującego od wszelkich aspektów społecznych, co stanowiło jedną ze stymulant kryzysu końca pierwszej dekady XXI stulecia (Obłój 2008).

Dopiero przyjęcie szerokiej perspektywy w budowaniu wartości przedsiębiorstwa umożliwia tworzenie jego (finansowej) wartości dodatkowej opartej na wartościach podstawowych. Na takim właśnie założeniu bazuje model biznesowy oparty na zarządzaniu różnorodnością.



Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy

Model biznesowy, jako nowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, opisuje „architekturę, którą należy stworzyć, by zarabiać pieniądze. Jest to zatem konstrukcja myślowa, pozwalająca zrozumieć, w jaki sposób dostępne zasoby, kompetencje, technologie i wiedzę można wykorzystać do zarabiania pieniędzy” (Dudzik, Witek-Hajduk 2007: 429). H. Brdulak określa model biznesu jako „specyficzny dla danego przedsiębiorstwa sposób tworzenia wartości dla klientów i innych interesariuszy – uczestników sieci dostaw (Brdulak 2009: 2), natomiast K. Obłój stwierdza, że „model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” (Obłój 2002: 10).

Jak większość „modnych” koncepcji, inspirowanych się „zapomnianymi” ideami przeszłości, również model biznesowy ma swoje korzenie sięgające przełomu lat 50. i 60., natomiast jego dynamiczny rozwój datuje się od końca lat 90. (Dudzik, Witek-Hajduk 2007: 430). Nadal toczy się dyskusje nad jego istotą, elementami konstytutywnymi i powiązаныmi zagadnieniami, zwłaszcza nad jego relacją wobec strategii (Gołębiowski et al. 2008: 15–54). Według rozróżnienia dokonanego przez T. Dudzik i M. Witek-Hajduk „**model biznesu to „konstrukcja/platforma” umożliwiająca tworzenie wartości**, strategia zaś jest zorientowana na tworzenie długofalowej przewagi konkurencyjnej”; „poprzez wybór różnych modeli dla swoich jednostek strategicznych przedsiębiorstwo może realizować takie same strategie i odwrotnie – poprzez wybór jednego modelu ma ono możliwość realizacji różnych strategii – model biznesowy i strategia to system tworzący spójną całość (Dudzik, Witek-Hajduk 2007: 436–437).

Logika budowy modelu biznesowego przedsiębiorstwa **na podstawie zróżnicowanego potencjału kadrowego** jest następująca:

- po pierwsze: w **kreowaniu wartości** współczesnego przedsiębiorstwa główną rolę odgrywa kapitał intelektualny, w którym z kolei decydującą funkcję spełnia **kapitał ludzki** ze względu na fakt, iż **wiedza** jest atrybutem wyłącznie ludzkim (Herman 2006: 25);
- po drugie: zgodnie z prawem wymaganej różnorodności, ustanowionym przez Williama R. Ashby’ego (1983), jednego z pionierów cybernetyki, zdolność systemu do **redukcji złożoności otoczenia** jest tym większa, im większa jest **różnorodność** systemu, a więc „przetrwanie w wysoce złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu jest możliwe dzięki utrzymywaniu przez system odpowiedniego stopnia wewnętrznej różnorodności” (Cabała 2007); dlatego jedną z trzech głównych determinant nowoczesnego ujęcia **strategii**, prowadzącego do jej **u elastycznienia**, umożliwiającego wykorzystywanie okazji, stanowi **różnorodność** stanów systemu (Krupski 2004: 82–83);
- po trzeciej: głównymi determinantami **elastyczności** są **wiedza i pracownicy** (Kasiewicz 2009: 220);



- po czwarte: procesem aktywnego i świadomego tworzenia **wartości dodanej** dla firmy, traktującym zróżnicowanie kadr jako potencjał rozwojowy, jest **zarządzanie różnorodnością** (Keil et al. 2007).

Maksymalne wykorzystanie **potencjału różnorodności** kadr wymaga świadomego przyjęcia integracyjnego modelu zarządzania różnorodnością (tabela 1).

Tabela 1 | Paradygmaty różnorodności organizacyjnej

Paradygmat	Założenia i praktyki	Zalety	Wady
<p>Dyskryminacja – sprawiedliwość</p> <p>(model asymilacji: „jesteśmy w tej samej drużynie, mimo dzielących nas różnic”)</p>	<p>Podstawowe założenie: dyskryminacja jest niesprawiedliwa.</p> <p>Dyskryminacja to bariery formalne i prawne.</p> <p>Równość – „takie samo traktowanie wszystkich”.</p> <p>Działania zaradcze: usuwanie barier formalnych (doboru, awansu), zakaz dyskryminacji itd.</p> <p>Programy mentorskie skoncentrowane na pomocy w dopasowaniu się zróżnicowanych kadr do wymogów przedsiębiorstwa.</p> <p>Postęp mierzony głównie stopniem realizacji założonych planów odnośnie do struktury przyjmowanych do pracy i zatrudnionych pracowników.</p>	<p>Skuteczność w realizacji planów ilościowych.</p> <p>Promocja sprawiedliwego traktowania wszystkich pracowników – przynajmniej w zakresie procedur formalnych.</p>	<p>Obfuda niezauważania różnic często unieważnia zróżnicowanie.</p> <p>Utrudnione zauważanie mniej formalnych przypadków wynikających z subtelnie zinstytucjonalizowanego seksizmu/rasizmu.</p> <p>Częste poczucie, że ucisza się „zróżnicowanych” pracowników.</p> <p>Ignorowanie sposobów, za pomocą których płeć, rasa czy różnice kulturowe mogłyby zmieniać/kształtować wiodące praktyki pracy.</p>
<p>Dostępność – uprawomocnienie</p> <p>(model zróżnicowania: „jesteśmy w różnych drużynach, robiąc to, co dzięki naszym różnicom możemy najlepiej”)</p>	<p>Podstawowe założenie: Różnorodność tworzy dobrą atmosferę dla biznesu w wielokulturowym społeczeństwie.</p> <p>Równość to nie „identyczność” (nie „ślepotą płciowo-rasowa”) – to „celebrowanie” różnorodności. Zróżnicowane talenty wykorzystywane do wzrostu wymiany rynkowej i nawiązywania kontaktów z szerszą klientelą.</p> <p>Uczenie pracowników akceptacji różnic – w ramach mentoringu i specjalnych szkoleń (niekiedy owocne, tj. przynoszące zmianę).</p> <p>Postęp mierzony przede wszystkim w kategoriach zysku/strat.</p>	<p>Ułatwienie „kupna” pracownika czy lidera dzięki powiązaniu z wynikami biznesowymi.</p> <p>Częsta poprawa wyników biznesowych i relacji ze zróżnicowanymi klientami i konsumentami.</p>	<p>„Celebrowanie różnorodności” – szufladkowanie pracowników przez przydzielanie ich (jedynie) do nisz zawodowych „pasujących” do ich „pochodzenia kulturowego”.</p> <p>Częste poczucie eksploatacji występujące u „zróżnicowanych” pracowników.</p> <p>Ignorowanie szansy/możliwości zmiany/kształtowania wiodących działań organizacji przez różnice kulturowe.</p>

Paradygmat	Założenia i praktyki	Zalety	Wady
Uczenie się – integracja (model integracji : „jesteśmy w tej samej drużynie, z dzielącymi nas różnicami”)	Podstawowe założenie: Zróżnicowanie uwytatnia wszystkie aspekty celów i działań organizacji. Równość to ani „ślepotą rasowo-płciową”, ani prosta „celebracja” różnorodności. Uczenie się organizacji przez konflikty powstałe wskutek zatrudniania zróżnicowanych pracowników. Redefinicja przyjętych „z założeń” misji, praktyk, produktów, rynków i kultur w obliczu zróżnicowanej perspektywy. Cel programów dotyczących różnorodności: pomoc w postrzeganiu różnorodności jako pouczającego doświadczenia (uczenie się z konfliktów, a nie obawa przed nimi i ich tłumienie/usuwanie). Wieloaspektowy pomiar postępu: zmiany struktury demograficznej, wyniki biznesowe, przykłady zmiany organizacyjnej.	Często skutkuje wzrostem ilościowym. Częste efekty polepszenia wyników biznesowych. Często skutkuje innowacjami w zakresie procesów pracy i produktywności.	Możliwe poczucie niedogodności/skrępowania wskutek zatrudniania zróżnicowanych pracowników i uczenia się poprzez konflikty. Trudne do osiągnięcia, zwłaszcza w biurokratycznych i zhierarchizowanych strukturach organizacyjnych. Łatwiejsze do osiągnięcia w mniejszych przedsiębiorstwach i działach.

Źródło: opracowanie na podstawie: Thomas, Ely (1996).

Postawy organizacji wobec różnorodności mogą być bowiem (Moore 1999):

- wrogie, prowadzące do dyskryminacji,
- neutralnie ją akceptujące, ale bez podejmowania wyspecjalizowanych działań,
- naiwnie pozytywne, oczekujące automatycznych korzyści, np. poprzez samo zatrudnienie zróżnicowanych kulturowo kadr kierowniczych,
- realistyczne, rozumiejące potrzebę świadomego **zarządzania** różnorodnością, dla osiągnięcia efektów.

Jak wykazują Thomas i Ely, dopiero model integracyjny, wyrosły z realistycznego podejścia do różnorodności (a więc nie zawsze wolnego od konfliktów i trudności we wdrażaniu i funkcjonowaniu) może przynieść efekty: zarówno w wymiarze finansowych wyników firmy, jak i pozafinansowe, w postaci zwiększonej kreatywności i elastyczności, rozwoju organizacyjnego i indywidualnego oraz skutecznej adaptacji przedsiębiorstwa do dynamicznych zmian rynkowych. Czynnikiem krytycznym dla jego implementacji jest zmiana postaw i zachowań kadr przywódczych (Thomas, Ely 1996). Kluczowe są bowiem dwa pytania: „Po co nam zdywersyfikowane kadry?” i „Co robimy z tą różnorodnością?” (Thomes, Ely 2001).

Rysunek 1 | Logika modelu biznesowego zarządzania różnorodnością



Źródło: opracowanie własne.

Efekty zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością może przynieść wielorakie korzyści, z których najważniejsze to (Brdulak 2009; Garside, Townley 2007):

- lepsza korelacja między potrzebami przedsiębiorstwa a rolami zawodowymi i profilem kadry (zróżnicowanie klientów wymaga zróżnicowania pracowników), potencjalnie skutkująca wyższym poziomem innowacyjności i zaangażowania kadr;
- zwiększony dostęp do nowych rynków stwarzających możliwości rozwoju nowych produktów i usług oraz zwiększenia ich dywersyfikacji jako efekt otwarcia na nowe rynki poprzez odrzucenie dotychczasowej rutyny i braku wewnętrznej różnorodności, limitujących nowe pomysły;
- stymulacja rozwoju strategii biznesowej opartej na zmieniających potrzebach konsumentów i klientów;
- stymulacja rozwoju efektywnych systemów komunikacji wewnętrznej, umożliwiającej swobodny przepływ idei, pomysłów, wiedzy, informacji i rozwiązań;
- stymulacja budowy nowego wizerunku przedsiębiorstwa zaangażowanego w kwestię różnorodności, traktowanego jako narzędzie biznesowe, procentujące w trakcie przetargów i konkursów ofert lepszymi kontraktami; także wizerunek atrakcyjnego pracodawcy;
- stymulacja opracowania i wykorzystywania ilościowych i jakościowych narzędzi pomiaru kosztów i efektów zarządzania różnorodnością, jako narzędzie usprawniające zarządzanie przedsiębiorstwem, uzupełniające wiedzę o nim w obszarach niepodlegających dotychczas pomiarowi.

Co istotne, osiągnięcie efektów z zarządzania różnorodnością jest funkcją przyjętego modelu/paradygmatu (por. tabela 1) i dokonuje się w następujących etapach:

- etap 1 – przejście od nieświadomości wagi różnorodności dla funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa do jej akceptacji, która może przyjąć formę modelu asymilacji lub zróżnicowania;
- etap 2 – przyjęcie i wdrażanie tych modeli (już przynosi efekty),



- etap 3 – realizacja modelu integracyjnego, umożliwiającą pełną realizację planów, będących firmowym zestawem przedstawionych powyżej potencjalnych korzyści.

Krytyczny dla budowy modelu biznesowego opartego na zróżnicowaniu kadr jest etap 1, w którym następuje odejście od postrzegania różnorodności wyłącznie jako problemu (głównie działu kadrowego), wyrastającego z coraz intensywniej wymuszanej na (polskich) przedsiębiorstwach polityki równości. Przystąpienie Polski do Unii oznacza konieczność implementacji prawa wspólnotowego, które zmierza do faktycznego jednakowego traktowania zatrudnionych: „Unia Europejska opiera się na wspólnych zasadach wolności, demokracji oraz poszanowania praw człowieka i podstawowych wolności. Dla wszystkich społeczeństw Europy wspólne jest fundamentalne przekonanie, że wszyscy ludzie są równi i że wszyscy powinni mieć sprawiedliwy dostęp do szans oferowanych przez życie. Dyskryminacja jest zjawiskiem, które podważa te wspólne wartości” (*Niedyskryminacja i równość szans*, 2008). Dyrektywy równościowe wynikające ze wspólnotowych aktów prawnych i dokumentów politycznych nie mają co do zasady mocy prawnej dopóty, dopóki nie zostaną włączone do krajowych systemów prawnych poszczególnych państw członkowskich, niemniej jednak wyznaczają one obowiązujący kierunek.

Polityka równych szans jest również istotnym elementem zdobywającej coraz powszechniejsze uznanie koncepcji trwałego/zrównoważonego rozwoju. Definicja zrównoważonego rozwoju, sformułowana w raporcie G.H. Brundtland pt. *Nasza wspólna przyszłość*, opracowanym przez Światową Komisję Środowiska i Rozwoju ONZ w 1987 roku, określiła go jako proces mający na celu zaspokojenie potrzeb i aspiracji rozwojowych obecnego pokolenia w sposób umożliwiający realizację tych samych dążeń następnym pokoleniom (*Nasza wspólna przyszłość*, 1991: 415–416). Może to zostać osiągnięte jedynie drogą zrównoważenia trzech globalnych systemów: gospodarki, środowiska i społeczeństwa. Waga poszczególnych obszarów zrównoważonego rozwoju jest bowiem następująca:

- środowisko naturalne stanowi jego niezbędną podstawę,
- gospodarka jest narzędziem jego osiągnięcia,
- aspekt społeczny, czyli dobra jakość życia dla wszystkich ludzi, jest jego celem, którego wyznacznikami są:
 - podniesienie jakości życia obecnych i przyszłych pokoleń przy jednoczesnym zachowaniu zdolności planety do utrzymywania życia we wszelkich jego zróżnicowanych formach,
 - oparcie działań na zasadach demokracji, rządach prawa i poszanowaniu podstawowych praw, w tym wolności, równości szans i zróżnicowania kulturowego,
 - wsparcie wysokiego poziomu zatrudnienia w gospodarce, której siła opiera się na wykształceniu, innowacyjności, spójności społecznej i terytorialnej oraz ochronie zdrowia ludzkiego i środowiska naturalnego (*Zrównoważony rozwój*, 2006).

Zrównoważony rozwój – długofalowy, trwały i wszechstronny wymaga więc harmonijnej realizacji dwóch zasad:





74 | Artykuły | MBA 6/2011

- poznania złożoności i różnorodności (nazwania i zrozumienia istotnych elementów systemu oraz relacji między nimi: wag, interesów, funkcji i potrzeb) oraz
- znalezienia równowagi w tej różnorodności i złożoności (szukanie właściwych proporcji rozwiązań uwzględniających dobro, wpływ i interesy wszystkich ważnych elementów systemu) (Witek-Crabb 2005).

Choć **zarządzanie różnorodnością** zawiera w sobie politykę równości – jako **realizację wartości podstawowych**, to przede wszystkim bazuje na założeniu, że w każdym człowieku tkwi talent/potencjał rozwoju, a jego identyfikacja i aktywizacja – dla **kreacji wartości** – wymaga stworzenia sprzyjających warunków. Z tego punktu widzenia krytyczny jest etap 3., tj. realizacja paradygmatu integracyjnego zarządzania różnorodnością.

| Zakończenie

W erze walki o talenty i dążenia do zwiększania elastyczności działania rezygnacja przedsiębiorstw z wykorzystania potencjału kadr z powodu różnorodnych uprzedzeń i obaw dotyczących trudów implementacji nowych zachowań stanowi zasadniczą sprzeczność i w dłuższej perspektywie – stratę. Porównać ją można z gospodarką trójpolową – ale bez rotacji, gdzie intensywnie uprawia się jedynie „pole A”: pracowników faworyzowanych (przede wszystkim mężczyzn i pracowników wiedzy), a ekstensywnie – „pole B”: pracowników defaworyzowanych „pierwszej klasy” (głównie kobiet) i „pole C”: defaworyzowanych „drugiej klasy” (pozostałych, tj. starszych, niepełnosprawnych, odmiennej rasy, orientacji seksualnej itd.)², uzasadniając w dodatku celowość takich działań zestawieniem porównawczym wysokości uzyskiwanych „plonów” (!).

Trudno zaprzeczyć, że zwrot z inwestycji w kadry o najwyższym potencjale jest największy (i najszybszy). Prowadzi on jednak do wyjałowienia/deterioracji tego „pola”, co przejawia się nie tylko w postaci negatywnych skutków osobistych, jak zawały serca, przedwczesne wypalenie zawodowe czy samobójstwa z przemęczenia (w efekcie z przeciążenia nadmierną, stresującą pracą), lecz także w nierealistycznie wysokim przekonaniu o własnej wartości przedstawicieli „najlepszego pola”, co stymuluje ich priorytetowe podejście do zysków własnych, wzmacniając niejednokrotnie zachowania nieetyczne. A skutki takich zachowań mogą dalece przekraczać wymiar jednostkowy, sięgając – jak wykazał najnowszy kryzys ekonomiczny – wymiaru nawet globalnego.

B i b l i o g r a f i a

Ashby W.R. (1983) *Self-regulation and Requisite Variety*. W: Emery F.E. (red.) *Systems Thinking*. New York: Penguin Books.

Brdulak H. (2009) Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy. *Akademicko-Gospodarcze Forum „Kobieta i Biznes”*, nr 1–4, s. 1–7.

² Prezentowany podział ma charakter ilustracyjno-metaforyczny.



- Cabała P.** (2007) Planowanie scenariuszowe w przedsiębiorstwie. *Przegląd Organizacji*, nr 4, s. 14–16.
- Dobiegała-Korona B., Herman A.** (2006) Wstęp. W: Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin, s. 11–14.
- Dudzik T., Witek-Hajduk M.K.** (2007) Model biznesu – moda czy nowa koncepcja zarządzania strategicznego. W: Brdulak H., Dulinić E., Gołębiowski T. (red.), *Wspólna Europa. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 429–439.
- Garside P., Townley B.** (2007) *Diversity at Work – 8 steps for small and medium-sized businesses*. London: Centre for Economic Research and Intelligence of Kingston University.
- Gołębiowski T., Dudzik, T.M., Lewandowska, M., Witek-Hajduk, M.** (2008) Modele biznesu polskich przedsiębiorstw. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Gruszecki T.** (2002) *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Herman A.** (2006) Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa. W: Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Jamka B.** (2009) Redefinicja celu przedsiębiorstwa wobec kryzysu finansowego. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, nr 4(13), październik–grudzień 2009, s. 42–46.
- Kasiewicz S.** (2009) Zarządzanie elastycznością w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce – opis wyników badania ankietowego. W: Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W.: *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 185–221.
- Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., Unruh K. von** (2007) *Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością*. International Society for Diversity Management, wrzesień 2007. Dostępny na: http://galeriatolerancji.org.pl/pliki/traisem_pl.pdf (08.09.2010).
- Komorowski J.** (2008) Wartość przedsiębiorstwa a nowy ład gospodarczy w Polsce. W: Bartkowiak R., Ostaszewski J. (red.), *O nowy ład gospodarczy w Polsce*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 423–437.
- Krupski R.** (2004) Przedsiębiorstwo w ruchu. W: Skalik, J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji. Prace Naukowe AE we Wrocławiu*, nr 1045, Wrocław: Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Misztal B.** (2009) Nasze nieobliczalne czasy. *Rzeczpospolita*, 25–26 lipca 2009, s. A24–A25.
- Moore S.** (1999) Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organizational training and development. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, No. 4/5, s. 208–217.
- Nasza Wspólna Przyszłość (1991) Raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju. Warszawa: PTE.
- Niedyskryminacja i równość szans: odnowione zobowiązanie* {SEC(2008) 2172}. Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Bruksela, 2.07.2008, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0420:FIN:PL:HTML\(08.09.2010\)](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0420:FIN:PL:HTML(08.09.2010)).
- Obłój K.** (2002) *Tworzywa skutecznych strategii*. Warszawa: PWE.
- Obłój K.** (2008) Zarządzanie na krawędzi – o odpowiedzialności teorii zarządzania. *Przegląd Organizacji*, nr 11, s. 3–4.
- Peters T.J., Waterman R.H., Jr.** (1984) *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Warner Books.
- Peters T.J., Waterman R.H., Jr.** (1986) W poszukiwaniu doskonałości, Cz. IV: System wartości. *Wektory. Miesięcznik Społeczno-Ekonomiczny PTE*, nr 11/12, s. 39–43.
- Pioch J.** (2001) Wartość przedsiębiorstwa i jej wycena. W: Pawłowicz L. (red.), *Ekonomika przedsiębiorstw, zagadnienia wybrane*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- Senge P.M.** (2006) *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Szulczewski G.** (2009) Etyka wobec współczesnego kryzysu ekonomicznego. W: Osiński, J. (red.), *Nauki społeczne wobec kryzysu ekonomicznego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 667–698.
- Thomas D., Ely R.** (2001) Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, s. 229–273.
- Thomas D., Ely R.** (1996) Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 5, s. 79–90.
- Waszczak S.** (2007) Wartości a zarządzanie kapitałem ludzkim. W: Lipka A., Waszczak S. (red.), *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, s. 23–32.
- Witek-Crabb A.** (2005) Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw – więcej niż ekorozwój. W: Brdulak H., Gołębiowski T. (red.), *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 561–567.
- Zrównoważony rozwój – polityka i wytyczne. Mechanizm Finansowy EOG oraz Norweski Mechanizm Finansowy 200402008, 5 kwietnia 2006, http://www.fwk.mkidn.gov.pl/assets/dokumenty/eog_zrownowazonyrozwoj_5.04.2006.pdf (08.09.2010).

Recenzja

Dr hab., prof. ALK Krzysztof Jackowicz | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa
| kjtrist@alk.edu.pl

Raghuram G. Rajan należy do wąskiego grona amerykańskich ekonomistów, którzy nie poddali się w okresie przedkryzysowym mirażowi omnipotencji dowodzonego przez A. Greenspana Systemu Rezerwy Federalnej. Gdy popatrzymy z perspektywy najnowszej historii gospodarczej, okaże się, że R.G. Rajan z zadziwiającą precyzją już w 2005 roku określił główne źródła zagrożeń dla światowego systemu finansowego. Co więcej, przewidział, że jednym z najtrudniejszych do opanowania przejawów kryzysu będzie brak podaży krótkoterminowych kapitałów na rynku pieniężnym. Pomylił się tylko w jednym aspekcie. W 2005 roku określił prawdopodobieństwo zaistnienia głębokiego kryzysu jako małe (Rajan 2005: 318).

W opublikowanej w 2010 roku głośnej i nagradzanej książce *Fault lines. How hidden fractures still threaten the world economy* R.G. Rajan, identyfikując źródła kryzysu, odwołuje się do porównania strukturalnych zagrożeń dla stabilności systemu finansowego do procesu ścierania się płyt tektonicznych, powodującego powstanie ogromnych napięć, a w efekcie nagłych i potężnych zjawisk sejsmicznych. Pierwsza wyróżniona przez niego strefa napięć ma charakter polityczny. W Stanach Zjednoczonych od lat 70. XX wieku bardzo znacząco wzrosły nierówności w zakresie podziału dochodów. Najpoważniejszy w skutkach był przy tym wzrost nierówności w porównaniu nie do wąskiej grupy najbogatszych, ale między wyższymi i niższymi warstwami klasy średniej. Odpowiedź świata polityki na wynikające stąd niezadowolone wyborców nie dotyczyła fundamentalnych przyczyn wzrostu nierówności (np. niewydolnego amerykańskiego systemu szkolnictwa, niezdolnego do dostarczenia gospodarce odpowiedniej liczby wysoko wykwalifikowanych pracowników), ale miała za zadanie maskować konsekwencje tego zjawiska. Polegała ona bowiem na wywieraniu presji na istnienie taniego kredytu, pozwalającego utrzymać krótkookresowo wysoki poziom konsumpcji przy stałych lub malejących dochodach realnych. Dodatkową zachętę do długoterminowego stymulowania gospodarki tanim kredytem stanowiła słabość amerykańskiego systemu zabezpieczenia społecznego i wynikająca stąd waga szybkiego tworzenia przez gospodarkę nowych miejsc pracy po okresie pogorszenia koniunktury. Do lat 90. XX wieku po okresie recesji produkcja powracała do stanu wyjściowego w Stanach Zjednoczonych średnio w ciągu 2 kwartałów, a zatrudnienie w ciągu ośmiu miesięcy. Po recesjach z początku lat 90. XX wieku i początku naszego stulecia zjawisko szybkiego tworzenia miejsc pracy nie powtórzyło się jednak mimo wzrostu produkcji. Gospodarka amerykańska potrzebowała odpowiednio: 23 i 38 miesięcy do odzyskania utraconych miejsc pracy po wspomnianych powyżej epizodach kryzysowych. W efekcie okres stymulowania gospodarki tanim kredytem wydatnie się wydłużył. W latach 2003–2006 przełożyło się to na bezprecedensowy

wzrost kredytu konsumenckiego i mieszkaniowego, któremu towarzyszyło szybkie podnoszenie się poziomu cen nieruchomości. Znaczna część taniego finansowania trafiała przy tym do gospodarstw domowych pozbawionych stałych dochodów, wartościowych aktywów oraz o złej historii kredytowej, a więc podmiotów, które w innych warunkach nigdy nie otrzymałyby długoterminowego kredytu.

Druga, zidentyfikowana przez R.G. Rajana, strefa napięć wynika z powszechnie znanych różnic w zakresie sposobów podtrzymywania wzrostu gospodarczego w świecie. Z jednej strony mamy kraje takie jak Japonia, Niemcy oraz ostatnio Chiny, które cechuje relatywnie ograniczona konsumpcja wewnętrzna oraz silna zależność od eksportu, a przez to niezdolność do wspomagania koniunktury w światowej gospodarce, z drugiej strony zaś – Stany Zjednoczone z ich nadmiernie stymulowaną fiskalnie i monetarnie gospodarką bazującą na popycie wewnętrznym. Możliwości osiągnięcia trwałego wzrostu dzięki takiemu podziałowi ról w światowej gospodarce jednak się już wyczerpały z uwagi na nadmierne zadłużenie Stanów Zjednoczonych i amerykańskich konsumentów.

Trzeci i ostatni obszar powstawania napięć związany jest, zdaniem R.G. Rajana, z różnicami w podstawowych zasadach funkcjonowania systemów finansowych w świecie, a wręcz ich niekompatybilnością. W krajach anglosaskich systemy finansowe, w uproszczeniu, bazują na otwartych rynkach finansowych, dobrym dostępie do informacji oraz ochronie praw wierzycieli i akcjonariuszy mniejszościowych. W państwach Europy kontynentalnej, a także większościowo nowo uprzemysłowionych państw Azji, zasadniczą rolę w systemie finansowych odgrywają banki, znaczenie informacji poufnej i relacji z klientami jest zaś znacznie większe. Dlatego też, gdy na początku lat 90. XX wieku zagraniczni inwestorzy finansowali szybki rozwój azjatyckich tygrysów, dla ochrony swoich interesów preferowali udzielanie krótkoterminowych pożyczek denominowanych w walutach obcych lokalnym bankom zamiast bezpośredniego finansowania rozwijających się przedsiębiorstw. Dzięki temu minimalizowali ryzyko inwestycji w nie do końca przejrzystym otoczeniu finansowym oraz uzyskiwali gwarancje *implicite* dla swoich środków w postaci potencjalnej pomocy rządowej dla krajowych banków w przypadku zaistnienia kryzysu. Szybkość i skala ucieczki zagranicznych kapitałów w drugiej połowie lat 90. XX wieku uświadomiła rozwijającym się krajom azjatyckim, na jakie niebezpieczeństwa narażają się one, finansując wzrost na międzynarodowych rynkach finansowych. Sprzyjała też podjęciu decyzji o ograniczeniu zadłużania się i promowaniu eksportu dzięki niedowartościowaniu walut. W rezultacie światowe napięcie wynikające z nadmiernej zależności od eksportu jednych krajów i nadmiernej konsumpcji innych uległo pogłębieniu.

Napływające z zagranicy do Stanów Zjednoczonych kapitały w połączeniu z polityką rządową i banku centralnego spowodowały oderwanie się cen nieruchomości oraz instrumentów powstających w procesie sekurytyzacji pierwotnej (MBS) i wtórnej (CDO i CDO *squared*) od przesłanek fundamentalnych. Pęknięcie powstałej bańki spekulacyjnej było już tylko kwestią czasu. Tym razem jednak pęknięcie bańki spekulacyjnej miało poważniejsze i szersze w sensie geograficznym konsekwencje niż w przypadku poprzednich epizodów kryzysowych. Stało się tak z trzech względów. Po pierwsze, przeszacowanie przez System Rezerwy Federalnej ryzyka defla-

cji w latach 2003–2004 i związana z tym ekspansja monetarna oraz dawanie przez amerykański bank centralny do zrozumienia, że nie będzie interweniował w celu przerwania spekulacyjnego wzrostu cen nieruchomości, sprawiły, że narosła bańka spekulacyjna osiągnęła gigantyczne rozmiary. Po drugie, wspomniane już procesy sekurytyzacyjne przyczyniły się do tego, że ekspozycje związane z niskiej jakości kredytami hipotecznymi udzielanymi na rynku amerykańskim trafiły do portfeli inwestorów z całego świata. Ich nabywaniu sprzyjały błędy agencji ratingowych, które skupiły swoją uwagę na strukturze wewnętrznej transakcji sekurytyzacyjnych, a nie na fundamentalnej jakości zabezpieczeń spłaty instrumentów typu MBS lub CDO. W rezultacie tych błędów papiery o słabej jakości otrzymywały bardzo wysokie oceny ratingowe. W okresie przed kryzysem około 60% instrumentów zabezpieczonych aktywami miało ratingi na poziomie potrójnego A, podczas gdy tak wysoką ocenę jakości kredytowej był w stanie osiągnąć tylko 1% przedsiębiorstw – emitentów tradycyjnych obligacji. Po trzecie, uzależnienie wynagrodzenia menedżerów od krótkookresowej rentowności w połączeniu z powszechnym przekonaniem, że w przypadku zagrożenia stabilności finansowej nastąpi interwencja państwa, sprzyjało podejmowaniu ryzyka o wysokich potencjalnych stratach, ale małym prawdopodobieństwie materializacji, czyli ryzyka z ogona rozkładu strat. Łatwość porównywania osiągnięć inwestycyjnych różnych podmiotów, nacisk na osiągnięcie pozytywnych alf Jensena owocowały z kolei zachętami do poddawania się dominującemu sentymentowi rynkowemu. Czynniki te, w połączeniu ze zmienionymi zasadami wyceny papierów wartościowych w posiadaniu banków (wymóg wyceny do wartości godziwej), stanowiły mieszanekę wybuchową, która doprowadziła światowy system finansowy do zapaści.

Ostatnie trzy rozdziały recenzowanej książki R.G. Rajan poświęcił omówieniu propozycji zmian mających na celu uchronienie światowego systemu gospodarczego od kolejnego, katastrofalnego w skutkach kryzysu. Najciekawsze i najbardziej uniwersalne są, w ocenie piszącego te słowa, postulaty dotyczące reform w obrębie systemu finansowego. Według R. G. Rajana kluczowe znaczenie mają reformy dotyczące wyeliminowania zachęt do podejmowania ryzyka z ogona rozkładu strat oraz te zmierzające do wydatnego wzmocnienia dyscypliny rynkowej. Sposobem na zmniejszenie motywacji do podejmowania ryzyka o wysokiej oczekiwanej wartości strat i nikłym prawdopodobieństwie materializacji ma być modyfikacja systemu wynagradzania menedżerów banków. Zmienna część wynagrodzenia tych ostatnich, zdaniem autora recenzowanej książki, winna być przechowywana na rachunku powierniczym i wypłacana dopiero wtedy, gdy działania menedżerów okażą się dochodowe zarówno w krótko-, jak i długoterminowej perspektywie. Ponadto środki zgromadzone w ramach rachunków powierniczych byłyby umarzane, gdyby dany podmiot wymagał pomocy publicznej. W sytuacji kryzysowej stawałyby się zatem dodatkowym rodzajem funduszy własnych. Wzmocnienie dyscypliny rynkowej jest obecnie zadaniem niezwykle skomplikowanym. Powszechna interwencja rządów i banków centralnych na długo ukształtowały bowiem oczekiwania, że upadłość podmiotu finansowego pociągająca za sobą poważne straty dla właścicieli i wierzycieli jest bardzo mało prawdopodobna. W rezultacie praktycznie zanikły bodźce do sprawowania dyscypliny rynkowej. Ich ponowne zaistnienie zależy od spełnienia kilku warunków. Po pierwsze, władze publiczne i nadzorcze muszą się uporać z problemem podmiotów finansowych, których upadłość ma znaczenie systemowe. R.G. Rajan jest zwolennikiem ograniczania procesów konsolidacyjnych w systemie bankowym, a także

zachęcania do podziału już istniejących konglomeratów. Organy odpowiedzialne za stabilność systemu finansowego powinny być dodatkowo dyscyplinowane obowiązkiem okresowego publikowania informacji o zagrożeniach systemowych. Dla zrównoważenia korzyści wynikających z wejścia do grona podmiotów zbyt istotnych, by pozwolić im upaść, R.G. Rajan postuluje objąć te podmioty podwyższonymi wymogami w zakresie minimalnego poziomu kapitałów własnych. Wreszcie dla zapewnienia niezakłóconego funkcjonowania systemu finansowego w przypadku upadłości dużych podmiotów finansowych konieczne jest, jego zdaniem, stworzenie organu wyposażonego w uprawnienia do ich szybkiej likwidacji. Same podmioty finansowe winny być obciążone obowiązkiem przygotowania i stałego aktualizowania planów sprawnej likwidacji samych siebie. Po drugie, rozszerzony obecnie do granic absurdu zakres ubezpieczenia zobowiązań banków musi zostać ograniczony. R.G. Rajan proponuje stopniowe redukcje zakresu ubezpieczenia depozytów z uwagi na zanik specjalnego znaczenia działalności bankowej w zakresie zapewnienia bezpiecznych i płynnych lokat oraz organizacji rozrachunków pieniężnych. Jedną z prezentowanych przez niego możliwości jest pozbawienie wielkich banków przywileju ubezpieczenia składanych u nich depozytów, a utrzymanie tego rozwiązania w stosunku do środków deponowanych w małych i średnich podmiotach bankowych.

Propozycje R.G. Rajana w zakresie umacniania dyscypliny rynkowej nie są w literaturze przedmiotu nowością. Wcześniej podobne plany formułowali m.in. R.A. Gilbert (1990), W.G. Jens i D.F. Scott (1992), E.J. Kane (1997) czy też C.W. Calomiris (1990).

Potrzebę stymulowania konsumpcji i rynku pracy w Stanach Zjednoczonych nadmiernie ekspansywną polityką fiskalną i monetarną ma w długim okresie, w ocenie R.G. Rajana, zmniejszyć wyrównywanie szans edukacyjnych oraz reformy zabezpieczenia społecznego. Te ostatnie powinny zmierzać do zachowania elastyczności rynku pracy i mobilności pracowników przy jednoczesnym lepszym przygotowaniu gospodarki do okresów ożywienia nieprzynoszących wzrostu zatrudnienia, np. przez powiązanie okresu wypłacania zasiłków dla bezrobotnych z sytuacją ogólnogospodarczą, promowanie programów emerytalnych ze zdefiniowaną składką oraz wspieranie prywatnych oszczędności. Receptą R.G. Rajana na światową nierównowagę w handlu zagranicznym i towarzyszącą jej nierównowagę w przepływach finansowych jest reforma międzynarodowych instytucji finansowych. Ma ona być ukierunkowana na zdobywanie poparcia dla korzystnych z globalnego punktu widzenia posunięć nie tylko wśród elity władzy, ale także wśród środowisk opiniotwórczych i obywateli poszczególnych państw.

Książka R.G. Rajana jest pozycją ważną i wyróżniającą się w bogatym już piśmiennictwie poświęconym obecnemu kryzysowi. O jej oryginalności i wartości decyduje, w moim przekonaniu, przede wszystkim kompleksowość podejścia Autora do problemów współczesnego świata. Przyczyn dramatycznego kryzysu systemu gospodarczego i finansowego Autor poszukuje w pozornie tylko niepowiązanych ze sobą obszarach, takich jak: system edukacyjny i zabezpieczenia społecznego w Stanach Zjednoczonych, polityka wzrostu krajów rozwijających się, sfera motywacji menedżerów podmiotów finansowych czy też ingerencja polityków w kształt polityki monetarnej. Następnie umiejętnie pokazuje, jak współistnienie i interakcje poszczególnych czynników doprowadziły do wybuchu kryzysu w 2007 roku. Wspomniane kompleksowe podejście do

problematyki diagnozy przyczyn kryzysu i mechanizmów jego rozwoju jest możliwe dzięki godnej podziwu wiedzy autora. Liczba i różnorodność odwołań do dorobku literatury ekonomicznej, faktów z najnowszej i bardziej odległej w czasie historii gospodarczej oraz teorii różnych gałęzi ekonomii przywodzą na myśl piszącemu te słowa znaną książkę H. Mayera (1975, 2005) o zupełnie odmiennym przedmiocie zainteresowania, ale napisaną z podobną, niesłychaną erudycją. Nie wszystko w książce R.G. Rajana jest jednak, w mojej ocenie, do końca przekonujące. Po pierwsze, proponowana reorientacja międzynarodowych instytucji finansowych w kierunku podmiotów trudniących się propagowaniem za pomocą współczesnych mediów polityki gospodarczej służącej globalnej stabilności ma małe szanse powodzenia. Sama koncepcja równowagi finansowej i handlowej jest bowiem na tyle abstrakcyjna, że stworzenie ponadnarodowego, pozarządowego, silnego lobby na jej rzecz jest bardzo mało prawdopodobne. Po drugie, stwierdzenie R.G. Rajana o nieefektywności sektorów wytwarzających produkty i świadczących usługi na rzecz rynku krajowego w państwach z nadwyżką eksportu nad importem jest zbyt uogólnieniem. Podobnie chyba zbyt daleko idąca jest krytyka modelu rozwojowego opartego na eksporcie, zwłaszcza w odniesieniu do państw o małym rynku wewnętrznym. Atuty książki R.G. Rajana dalece, moim zdaniem, przeważają jednak nad jej drobnymi niedostatkami. Z pewnością jest to pozycja godna lektury. Sposób prowadzenia wywodu przez R.G. Rajana sprawia przy tym, że ta lektura jest przyjemnością.

Rajan, R.G. (2010) *Fault lines. How hidden fractures still threaten the world economy*. Princeton: Princeton University Press.

B i b l i o g r a f i a

Calomiris C.W. (1990) Is Deposit Insurance Necessary? A Historical Perspective. *Journal of Economic History*, Vol. L, No. 2, s. 283–295.

Gilbert R.A. (1990) Market Discipline of Bank Risk: Theory and Evidence. *Review, Federal Reserve Bank of St. Louis*, January/February, s. 3–18.

Jens W.G., Scott D.F. (1992) Depositors Must Act Like Investors. *Business Forum*, Fall, s. 22–26.

Kane E.J. (1997) Ethical Foundations of Financial Regulation. *Journal of Financial Services Research*, Vol. 12, No. 1, s. 51–74.

Mayer H. (1975, 2005) *Odmieńcy*. Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA.

Rajan R.G. (2005) *Has Financial Development Made the World Riskier ?*, Proceedings from the conference: The Greenspan Era: Lessons for the future. Jackson Hole, Wyoming.



Recenzja

Dr Jacek Tomkiewicz | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa

| tomkiewj@alk.edu.pl

Trudno się dziwić, że tak ważne dla gospodarki światowej wydarzenia, jakie składają się na kryzys finansowy z roku 2008, są i jeszcze pewnie długo będą tematem wielu publikacji z obszaru nauk społecznych. Rozległość, złożoność i głębokość obecnego kryzysu finansowego sprawia, że jest on analizowany nie tylko przez ekonomistów. O ile załamania rynków z końca XX wieku (m.in. Meksyk w 1994, Azja w 1997 czy Rosja w 1998 roku) były opisywane i analizowane praktycznie tylko przez ekonomistów, a ściśle tylko przez makroekonomistów i finansistów, o tyle dzisiaj zabierają głos praktycznie wszyscy przedstawiciele nauk ekonomicznych. Zarówno teoretycy zarządzania, jak i mikroekonomiści, czy specjaliści od rynków pracy, potrafią wykazać, że globalne załamanie to nie tylko niewłaściwa polityka pieniężna i fiskalna w USA, ale także cały szereg patologii na polu zarządzania korporacyjnego, systemów wynagrodzeń czy niedoskonałych systemów regulacji rynków.

W całkiem już sporej liczbie publikacji „kryzysowych”, na pewno wyróżnia się książka Roubini i Mihna *Ekonomia kryzysu*. Gdyby ktoś chciał dobrze poznać przyczyny i naturę obecnych zawirowań na rynkach, a ma czas (albo ochotę) na przeczytanie tylko jednej książki na ten temat, to z całą pewnością można go odesłać właśnie do tej pozycji. Tak duża wartość tej publikacji wynika z kilku jej cech.

Po pierwsze, wyraźnie widać, że jest ona wynikiem wieloletnich studiów i obserwacji, a co za tym idzie, głębokiego zrozumienia procesów rządzących światową gospodarką. W przeciwieństwie do autorów innych publikacji Roubini i Mihn nie piszą o kryzysie tylko dlatego, że teraz jest to modny i nośny temat, ale po prostu jest to pole ich wieloletniego zainteresowania i mają tutaj coś ciekawego i często oryginalnego do powiedzenia.

Po drugie, *Ekonomia kryzysu* nie słyca tematu przez ograniczenie się do analizy tylko bezpośrednich przyczyn wybuchu kryzysu. Autorzy patrzą na obecną gospodarkę światową z wielu punktów widzenia, często odwołując się do historii gospodarczej, co pozwala czytelnikowi odpowiedzieć na pytanie: „Skąd się wziął ten kryzys?”, ale także, a może przede wszystkim, zrozumieć funkcjonowanie współczesnej gospodarki światowej.

Po trzecie, omawiana książka jest napisana bardzo porządnie pod względem warsztatu akademickiego. Na pochwałę zasługuje zarówno klarowność wywodu, argumentacja prezentowanych poglądów, jak i przytaczanie danych statystycznych. Bardziej dociekliwy czytelnik znajdzie



mnóstwo odwołań do pozycji literatury, co znakomicie ułatwia dalsze studia i świadczy o erudycji autorów.

I wreszcie po czwarte i może najważniejsze – tę książkę po prostu dobrze się czyta, a grono jej czytelników na pewno nie musi się ograniczać do osób zawodowo zajmujących się ekonomią. W tym miejscu warto także pochwalić tłumacza na język polski – Roberta Mitoraja. Nie tylko nie ma tutaj tak niestety częstych w polskich tłumaczeniach błędów językowych, ale, co równie ważne, udało się oddać „ducha” oryginału.

Książka składa się ze wstępu i 10 rozdziałów oraz dwóch ostatnich części pt. *Wnioski i Perspektywy*, które właściwie także można określić mianem rozdziałów. Polskie wydanie zostało opatrzone wprowadzeniem autorstwa Grzegorza W. Kołodko. Czytelnicy bardzo często omijają wstęp (sam tak czasem robię) do wydań tłumaczonych książek, bo zwykle są tam tylko suche informacje o autorze i parę słów o treści książki. W przypadku omawianej pozycji naprawdę warto przeczytać rozdział wprowadzający, bo bardzo dobrze pokazuje on, w jakim kontekście ekonomiczno-politycznym stawiane są jej podstawowe tezy.

Pierwsze dwa rozdziały pracy to nakreślenie zasadniczych cech gospodarki kapitalistycznej. Przede wszystkim autorzy słusznie wskazują, że kryzys w systemie wolnorynkowym to nie jest przysłowiowy czarny łabędź, ale zjawisko jak najbardziej typowe dla tego modelu gospodarowania. Kryzysy nie tylko pojawiały się stosunkowo często, ale miały one wspólne cechy, dlatego tym bardziej trudno zrozumieć, że krach zapoczątkowany przez upadek banku inwestycyjnego Lehman Brothers był dla wielu tak wielkim zaskoczeniem. Przecież dokładnie to, co działo się przed 2007 rokiem (m.in. pęcznienie baniek spekulacyjnych, rosnąca skala posługiwania się dźwignią finansową przez inwestorów) obserwowaliśmy już w Holandii w czasie słynnej tulipomanii czy podczas tzw. gorączki Mórz Południowych. Nawet czasy zwane wielkim umiarkowaniem, czyli okres względnie wysokiego i stabilnego wzrostu gospodarczego w USA i Europie Zachodniej w drugiej połowie XX wieku, nie były wcale takie nudne, bo wystarczy chociażby wspomnieć o szokach naftowych z lat 70. czy serii zaburzeń na rynkach finansowych z lat 90. Autorzy przypominają także, że rozwój myśli ekonomicznej w dużej mierze wynika z poszukiwania lekarstwa na kryzysy, które dotyczą gospodarki rynkowej. Przecież keynesizm powstał w wyniku odpowiedzi na wielki kryzys z lat 1929–33, a monetaryzm był próbą przeciwstawienia się stagflacji, w jaką gospodarki weszły w następstwie szoków naftowych.

Kolejne rozdziały (trzeci i czwarty) to trzymający w napięciu opis narastania, a następnie wybuchu bomby, jaką był krach z września 2008 roku. Czytelnik dowie się, jak cały szereg procesów, takich jak niekontrolowany rozwój tzw. innowacji finansowych, rosnąca skala dźwigni w instytucjach finansowych, wzrost znaczenia sektora pozabankowego i coraz bardziej niejasna pozycja agencji ratingowych, doprowadził do tego, co od kilku lat obserwujemy na całym świecie. Nie brakuje też głosów krytycznych dla polityki gospodarczej, która nie tylko nie eliminowała tzw. niesprawności rynku, ale czasem je nawet pogłębiała przez zjawisko tzw. pokusy nadużycia czy zbyt luźną politykę pieniężną, która napędzała spekulację.

W rozdziale piątym autorzy wskazują nam uroki globalizacji, która niestety niesie za sobą nie tylko wymianę myśli czy swobodne podróżowanie po świecie. Musimy pamiętać, że powiązania w światowej gospodarce są dziś tak silne i skomplikowane, że praktycznie nikt na świecie nie może powiedzieć, że kryzys go nie dotyczy. Warto sobie przypomnieć, że jeszcze nie tak dawno kraje nadbałtyckie były uznawane za prymusów kapitalizmu, a napływający tam kapitał zagraniczny był oznaką zdrowia i świetlanych perspektyw. Jak więc wytłumaczyć, że to Łotwa była niechlubnym rekordzistą? To tam recesja była najgłębsza na świecie (PKB w 2009 roku spadł o 18%). Dzisiaj niewielu także pamięta, że w połowie pierwszej dekady XXI wieku Irlandia i Hiszpania notowały nadwyżki budżetowe, a dziś są wśród tzw. PIIGS (Portugal, Italy, Ireland, Greece, Spain), czyli krajów, których rządy stoją na skraju bankructwa. Jak widać, globalizacja nie tylko stwarza znakomite szanse dla zwiększania zysków, ale również zwiększa ryzyko globalnych wstrząsów, przede wszystkim przez ogromną skalę międzynarodowych powiązań kapitałowych. Jednym z największych chyba problemów jest brak przejrzystości tych wzajemnych relacji – do dziś nie końca wiadomo, kto ma jakie papiery, jaka jest ich wycena i kto właściwie ponosi ryzyko związane na przykład z potencjalnym bankructwem Grecji.

Następne dwie części książki (rozdziały 6 i 7) są poświęcone „kryzysowej” polityce gospodarczej, czyli bezprecedensowemu zaangażowaniu instrumentów fiskalnych i monetarnych w usuwaniu skutków kryzysu. Dzisiaj raczej nie ulega wątpliwości, że stosunkowa płytko recesja w USA czy Unii Europejskiej to efekt spektakularnego zaangażowania się państwa w gospodarkę. Rządy i banki centralne nie tylko nie wahały się stosować tradycyjnych instrumentów (stopy procentowe, obniżki podatków, zwiększanie deficytu budżetowego itd.), ale także wdrożyły wiele rozwiązań, które jeszcze kilka lat temu byłyby nie do pomyślenia w gospodarce rynkowej. Czy pięć lat temu ktoś uwierzyłby, że takie działania jak: luzowanie ilościowe (czytaj: drukowanie pieniędzy), zastrzyki kapitałowe, wykup aktywów przez skarb państwa, nacjonalizacja przedsiębiorstw i banków, mają miejsce nie w przysłowiowej republice bananowej, ale w USA?

O ile wcześniejsze rozdziały miały charakter deskryptywny, o tyle w dalszej części książki (rozdziały 8 i 9) autorzy proponują cały szereg rozwiązań, które należy wdrożyć, jeśli chcemy ograniczyć, bo całkowicie zapobiec się nie da, ryzyko wystąpienia podobnego kryzysu w przyszłości. Bez radykalnych zmian w systemie wynagrodzeń w sektorze finansowym, uporządkowania procesu sekurytyzacji, zredefiniowania roli agencji ratingowych, wzmocnienia regulacji rynków instrumentów pochodnych, czy wreszcie światowej koordynacji w nadzorze nad sektorem finansowym, pozostaje nam tylko czekać na kolejne bańki spekulacyjne, które będą pękać z jeszcze większym hukiem. Nie uciekniemy także od radykalnych decyzji chociażby w sprawie podziału nadmiernie rozrośniętych gigantów finansowych, które są zbyt duże, by upaść. Coraz mniej wątpliwości budzą także pomysły, żeby niektóre szczególnie ryzykowne transakcje finansowe były po prostu zakazane i to nie w ramach walki z wolnym rynkiem, ale raczej w obronie bezpieczeństwa gospodarowania.

Książka jest zwieńczona rozważaniami o perspektywach światowej gospodarki. To, że świat po kryzysie nie będzie taki sam jak przedtem, jest jasne dla każdego. Dużo trudniej jest odpowiedzieć na pytanie, co się tak właściwie zmieniło i co to oznacza dla poszczególnych części gospo-



darki światowej. Na pewno trzeba brać pod uwagę słabnącą rolę USA i co za tym idzie dolara amerykańskiego. Trudno także zaprzeczyć, że to Chiny w znacznej mierze będą rozgrywającym w światowej gospodarce, tym bardziej, że Unia Europejska ma swoje własne wewnętrzne problemy, a Japonia wciąż pozostaje w stagnacji. Kluczowe dla stanu gospodarki będą także strategie odejścia państwa od kryzysowej polityki. Ktoś musi ponieść cenę za ratowanie świata finansów, a tą ceną może być inflacja, ponowna recesja będąca skutkiem radykalnego dostosowania fiskalnego, a coraz bardziej prawdopodobny jest także scenariusz niepokojów społecznych, które mogą zasadniczo zmienić polityczny układ sił.

Nouriel Roubini od kilku lat jest niekwestionowaną gwiazdą światowych mediów, jako ten, który przewidział kryzys. Jego książkę warto przeczytać nie ze względu na znane nazwisko autora, ale przede wszystkim dlatego, że jest to rzetelnie napisana praca, która pozwala wiele się nauczyć i zrozumieć. Tandem autorów, z których jeden jest w dużej mierze analitykiem rynkowym (Roubini), a drugi historykiem gospodarczym (Mihm), sprawdził się doskonale. Głęboka znajomość współczesnych rynków finansowych, połączona z przywoływaniem przykładów z przeszłości, dała efekt bardzo ciekawy, który wart jest uwagi nie tylko zawodowych ekonomistów.

Roubini N., Mihm, S. (2011) *Ekonomia kryzysu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.





ISSUE SUMMARY

Higher economics education in Poland in the face of a crisis

Marek Ratajczak

Abstract

The crisis has caused, among other things, a rally in the discussion regarding economic sciences as well as regarding the education of economists and managers. These discussions are dominated by a very critical tone. The aim of this article is to provide an answer to questions regarding the direction of change in Polish higher education in the field of economics, based on an analysis of its development, especially during the period of the beginning of the transition in Poland. The main changes regarding programs that are postulated by the author include a wider inclusion of the historic context of economic phenomena and economics itself, refreshing the idea of economics as a social science as well as taking a realistic approach to the use of mathematics in economics. The last part of the paper concerns the changes in law regarding higher education in Poland.

Management education in times of economic crisis. A historical perspective

Piotr Górski

Abstract

The problem of management education in the context of the economic crisis is the subject matter of this paper. The crisis is viewed from the perspective of the theory of social action with particular focus given to such aspects of the crisis as the interpretation of a critical situation in the process of negotiations as well as the disclosed and undisclosed functions of action. Management education should show, therefore, that management competence is founded not only on the knowledge and skills





of “know-how”, but also on “know why”, in order to enhance a manager’s sense of responsibility for made decisions.

Business history: what does it teach and does it help understand the global crisis?

Mariusz Jastrząb

Abstract

The text explores the process of institutionalization of business history as an academic discipline. It analyzes the methods of instruction and content of university courses on business history. It also investigates the representations of the past in textbooks and other materials used in teaching in order to assess whether or not explanations of past events by business historians can provide future managers with an insight into the mechanisms of the present economic crisis.

Management education in an economic crisis vs. good practices in accounting

Mirosława Kwiecień
Beata Iwasieczko

Abstract

The capital market provides new challenges for accounting associated with financial reporting information and value based management, which are determined using IAS/ 1FRS. Simultaneously, entities have to adapt the financial reporting rules for specific entity activities and information needs of all stakeholders. In this context we can find a problem regarding responsibility disclosures, for example information capital in entities. This paper discusses the growing importance of transparency and the CSR concept conducted by organizations within the corporate governance system in economic crises, which is determined by changes in teaching – the use of good practices.





Increasing the disclosure of information to shareholders regarding risk management

Karol Marek Klimczak
Małgorzata Kucharczyk

Abstract

The financial crisis of 2007 is often seen as a result of lax risk management on the part of financial institutions. The ensuing regulatory discussion has led to new rules being developed in the USA and the UK that enhance the disclosure of risk management actions in companies. This article presents an analysis of the current debate. The goal of the article is to discuss alternative approaches, benefits and costs of increased disclosure in the area of risk management.

Keywords: risk management, corporate governance

Values vs. the diversity management business model

Beata Jamka

Abstract

Among the reasons for the crisis that took place in the first decade of the new millennium, the excessive concentration on building the financial value of enterprises, which resulted in a decrease in human values, is being pointed out quite often. The business model based on diversity management combines creating the economic value of an enterprise and the implementation of an equal rights policy as a basic value. Appreciating and utilizing the potential of diverse employees is crucial in the era of “the war for talent” and extends the organization’s flexibility in reacting to the rapid changes of the environment.



