

DEBIUTY NAUKOWE STUDENTÓW
Wyższej Szkoły Bankowej



DEBIUTY NAUKOWE STUDENTÓW Wyższej Szkoły Bankowej

Rok akademicki 2010/2011



Wyższa Szkoła Bankowa
Poznań 2011

Recenzenci

prof. nadzw. dr hab.inż. Tadeusz Leczykiewicz

dr Grażyna Nowaczyk

dr Joanna Ratajczak-Tuchołka

prof. nadzw. dr hab. Marzena Remlein

dr Sylwia Rudnicka

prof. nadzw. dr hab. Ryszard Sowiński

dr Andrzej Stańda

Projekt okładki

Jan Ślusarski

Redaktor

Elżbieta Turzyńska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy.

ISSN 1428-7129

WYDAWNICTWO

WYŻSZEJ SZKOŁY BANKOWEJ

w Poznaniu

al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań

tel. 61 655 33 99, fax 61 655 33 97

e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl

<http://www.wsb.poznan.pl/wydawnictwo>

Druk i oprawa: ESUS Druk cyfrowy

**HONORATA
ADAMSKA**

**Oplacalność
uchylania się
od opodatkowania**

Promotor pracy dyplomowej
dr Krzysztof Maciejewski
Wydział: Finanse i Bankowość
Kierunek: **Finanse i Rachunkowość**
Specjalność: **Finanse Publiczne i Podatki**

Wprowadzenie

Z podatkami mamy do czynienia niemalże w każdej dziedzinie naszego życia, czy to prowadząc działalność gospodarczą, pracując, kupując różne produkty i usługi, czy sprzedając samochód. Można śmiało stwierdzić, że pobór podatków towarzyszy niezmiennie każdej działalności zarobkowej człowieka¹. Jednakże nie wszyscy podatnicy sumiennie wypełniają swoje obowiązki. Zjawisko niechęci do płacenia podatków nazywamy oporem podatkowym. Będzie on występował tak długo, jak długo będą istnieć podatki².

Podatek jest to publicznoprawne, nieodpłatne, przymusowe oraz bezzwrotne świadczenie pieniężne na rzecz Skarbu Państwa, województwa, powiatu lub gminy, wynikające z ustawy Ordynacja podatkowa (dalej O.p.)³. Zgodnie z art. 217 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej⁴, podatki są nakładane w drodze ustawy. W świetle tego aktu normatywnego państwo ma prawo nakładać podatki na wszystkie podmioty, które znajdują się w zasięgu jego władzy, celem sfinansowania swoich zadań⁵. Mimo że podatek nie jest świadczeniem wzajemnym, to osoby płacące podatki korzystają z różnych usług – edukacyjnych, zdrowotnych czy w zakresie bezpieczeństwa publicznego, które możemy określić mianem odpłatności ogólnej.

Konstytucja w art. 84 stanowi: „każdy jest obowiązany do ponoszenia ciężarów i świadczeń, w tym podatków, określonych w ustawie”. Niemniej jednak ten konstytucyjny obowiązek jest łamany przez obywateli i nierezydentów, którzy podejmują działania powodujące uszczuplenie budżetu państwa.

Pojęcia związane z niechęcią do płacenia podatków

Niechęć do płacenia podatków może mieć różną postać – od buntów podatkowych, poprzez unikanie opodatkowania, aż do uchylania się od opodatkowania. Bunt podatkowy należy traktować jako historyczny przykład oporu podatkowego, ponieważ współcześnie na większą skalę odmowa płacenia podatków nie występuje.

Terminy „unikanie opodatkowania” i „uchylanie się od opodatkowania” często są ze sobą mylone. Istnieje co prawda pewne podobieństwo między nimi

¹ A. Gomułowicz, J. Małecki, *Podatki i prawo podatkowe*, LexisNexis, Warszawa 2008, s. 105.

² H. Kaczmarczyk, *Fiskalizm a opór podatkowy*, www.kaczmarczyk.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=90:fiskalizm-a-opor-podatkowy&catid=37:the-cms&Itemid=54 (30.06.2010).

³ Ustawa z dnia 29 września 1997 r. Ordynacja podatkowa, Dz.U. z 2005 r., nr 8, poz. 60.

⁴ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483.

⁵ P. Orawiec, *Zasady nakładania podatków w warunkach państwa prawa*, „Edukacja Prawnicza” 2006, nr 3 (78), www.edukacjaprawnicza.pl/index.php?mod=m_artykuly&cid=47&id=546 (30.06.2010).

– są zgodne co do celu, jakim jest redukcja zobowiązań podatkowych⁶, jednak poza tym znacznie się różnią. Unikanie opodatkowania kojarzy się z działaniem niemoralnym, ale tak naprawdę jest neutralne i legalne⁷. Polega na redukcji wysokości, ale również samych obciążeń podatkowych za pomocą środków i metod, które są uznane przez prawo⁸. Można do nich zaliczyć: powstrzymywanie się od zakupów, korzystanie ze wszystkich możliwych ulg, przenoszenie majątku czy wykorzystywanie określonych rodzajów podmiotów, np. fundacji⁹.

Z kolei uchylanie się od opodatkowania to działanie podatnika ograniczające lub eliminujące obciążenia podatkowe, dokonywane z naruszeniem prawa¹⁰. Polega m.in. na:

- nieujawnianiu organowi podatkowemu stanu faktycznego lub prawnego, z którym związany jest obowiązek podatkowy,
- nieujawnianiu przeprowadzonych transakcji,
- niewypełnianiu zeznań podatkowych,
- przeprowadzaniu fikcyjnych transakcji,
- obniżaniu kwoty do zapłaty przez składanie fałszywych zeznań¹¹,
- odliczaniu ulg z tytułu, który nie przysługuje,
- fałszowaniu ksiąg podatkowych i innych dokumentów,
- zgłaszaniu jako kosztu wydatków, które faktycznie nie zostały poniesione¹².

Lista tych działań jest otwarta, a wyżej wymienione czynności są jedynie przykładami nielegalnej ucieczki przed opodatkowaniem. Grożą za to sankcje karne – ujemne skutki wynikające z niezastosowania się do dyspozycji zawartej w normie prawnej. Uchylanie się od opodatkowania jest utożsamiane z przestępstwem lub wykroczeniem skarbowym¹³.

Szersze znaczenie od terminu „uchylanie się od opodatkowania” ma pojęcie „szara strefa gospodarki”. Obejmuje ono zarówno uchylanie się od danin publicznych, jak i różne działania nielegalne związane z produkcją i zbyciem wyrobów oraz ze świadczeniem usług¹⁴. W gospodarce zjawisko szarej strefy jest odpowiedzią na wysokie koszty pracy, uciążliwość prowadzenia działalności gospodarczej oraz wysokie podatki¹⁵. Rozmiary szarej strefy kształtują się w zależności od stopnia ryzyka podejmowania nieopodatkowanej działalności gospodarczej i od ryzyka związanego z ukrywaniem dochodów. Udział szarej strefy w produkcji

⁶ T. Lipowski, *Raje podatkowe – charakterystyka i sposoby wykorzystywania*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, s. 36.

⁷ Ibidem.

⁸ A. Gomułowicz, J. Małecki, *Podatki i prawo podatkowe*, s. 289.

⁹ T. Lipowski, *Raje podatkowe*, s. 39.

¹⁰ B. Brzeziński, *Wprowadzenie do prawa podatkowego*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 114.

¹¹ A. Bernal, *Zjawisko uchylania się od podatków dochodowych i metody jego ograniczania*, Difin, Warszawa 2008, s. 26.

¹² A. Gomułowicz, J. Małecki, *Podatki i prawo podatkowe*, s. 289.

¹³ A. Bernal, *Zjawisko uchylania się*, s. 28-30.

¹⁴ Ibidem, s. 30.

¹⁵ *Gospodarka cienia czyli szara strefa. Rozmowa z dr Anną Ruzik z Fundacji Naukowej Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych*, 11.04.2007 r., www.case.com.pl/plik--15156238.pdf (1.07.2010)

krajowym brutto ocenia się, w zależności od kryteriów, na poziomie 15-30%. W Polsce, według badań przeprowadzonych w 2009 r. na zlecenie firmy Visa, szara strefa stanowiła 29% produktu krajowego brutto¹⁶. Unia Europejska podejmuje wiele działań mających na celu zmniejszenie rozmiaru szarej strefy, np. poprzez realizację programu wspólnotowego Fisaclis. Inicjatywa ta ma doprowadzić do efektywnego i skutecznego stosowania prawa wspólnotowego na rynku wewnętrznym, co jest niezbędne dla funkcjonowania systemów podatkowych. Kładzie nacisk na ochronę krajowych interesów finansowych poprzez zwalczanie uchylania się od zobowiązań podatkowych i unikania płacenia podatków¹⁷.

Przyczyny niepłacenia podatków

Ważnym aspektem polityki podatkowej są zagadnienia dotyczące mentalności i moralności podatkowej¹⁸. Istotną rolę w nastawieniu podatnika do podatków odgrywa grupa społeczna, z którą on się utożsamia bądź do której należy. Kształtuje ona postawy wobec obowiązków państwowych. Może wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na podatnika. Pozytywny występuje wówczas, kiedy przestrzega się obowiązków podatkowych, ponieważ inni członkowie grupy uważają takie zachowanie za właściwe. Natomiast negatywny wiąże się z lekceważeniem obowiązków podatkowych. Takie zachowanie może wynikać z niedostatecznie rozwiniętej świadomości podatkowej lub z przyczyn ekonomicznych, technicznych czy politycznych. Mentalność podatkową określa się jako nastawienie bądź też postawę wobec podatków i opodatkowania, reprezentowane przez grupę społeczną, do której podatnik należy¹⁹.

Na mentalność podatkową mogą wpływać takie elementy, jak: nadmierne fiskalizm państwa, nieprzestrzeganie przez państwo zasad powszechności, równości opodatkowania oraz trwałości przepisów prawa podatkowego. Zasada powszechności i równości uzmysławia każdemu, że ciężar utrzymania państwa spoczywa na wszystkich obywatelach, a nie tylko na jednostkach²⁰. Nie należy również traktować państwa jako bezosobowego tworu, z którym jednostka się nie utożsamia. Podatnicy mają błędne wyobrażenie o uchylaniu się od opodatkowania, ponieważ uważają, że nie wyrządzają szkody innym. Moralność podatnika wymaga, żeby jego zachowanie było zgodne z jego przekonaniem – wewnętrzną akceptacją obowiązków podatkowych lub jej brak. Co więcej, jest to ocena posta-

¹⁶ Szara strefa w Polsce, badanie na zlecenie Visa, Wrocław, 29 września 2009 r., www.konferencje.kmbase.pl/downloads/KrawczynskiPL.pdf (1.07.2010).

¹⁷ Decyzja nr 1482/2007/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 grudnia 2007 r., Dz.U. UE, L 2007.330.

¹⁸ A. Gomułowicz, *Polityka podatkowa w Polsce i podstawy jej kształtowania*, „Monitor Podatkowy” 1995, nr 5, www.monitorpodatkowy.pl/index.php?mod=m_artykuly&cid=36&id=431 (3.07.2010).

¹⁹ A. Gomułowicz, J. Małecki, *Podatki i prawo podatkowe*, s. 274-277.

²⁰ A. Gołdyń, *Przyczyny ucieczki przed podatkiem*, „Monitor Podatkowy” 1996, nr 6, www.monitorpodatkowy.pl/index.php?mod=m_artykuly&cid=36&id=429 (3.07.2010).

wy wywiązywania się bądź nie z obowiązku podatkowego²¹. Wyżej wymienione postawy dotyczące podatków wynikają z przyczyn moralnych.

Uchylanie się od opodatkowania może mieć również przyczyny techniczne, ekonomiczne oraz polityczne.

Przyczyny techniczne są związane z przepisami podatkowymi oraz stopniem ich znajomości przez podatników. Teksty ustaw są pisane specyficznym językiem, często niezrozumiałym dla laika. Z kolei wieloznaczność wyrażeń oraz ich nieostrość utrudniają posługiwanie się językiem powszechnym przy tworzeniu aktów normatywnych²². Nierozumienie przepisów powoduje, że podatnicy nie są w stanie samodzielnie ustalić stanu faktycznego, z którym wiąże się obowiązek podatkowy, albo nie są świadomi tego, że konkretna czynność podlega opodatkowaniu.

Na podjęcie decyzji dotyczącej uchylania się od opodatkowania ma wpływ m.in. sytuacja majątkowa podatnika, wielkość stawki podatkowej oraz wysokość podatku, jaką należy uiścić na rachunek Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego. Z reguły im wyższą skalę podatkową podatnik ma zastosować, tym większą ma skłonność do oszustw podatkowych²³. Przyczyny takiego zachowania mają charakter ekonomiczny.

Do przyczyn politycznych zaliczamy brak akceptacji dla władzy publicznej. Podatnik, który nie zgadza się z prowadzoną przez władzę publiczną polityką, szczególnie w zakresie prawa podatkowego, poszukuje form ucieczki przed opodatkowaniem. Niewłaściwe gospodarowanie środkami publicznymi i niechęć do ponoszenia osobistych wyrzeczeń dla dobra wspólnego mogą skłonić podatnika do podjęcia decyzji dotyczącej uchylania się od opodatkowania. Uczciwe i terminowe płacenie podatków jest formą poparcia dla władzy publicznej oraz jej działań²⁴.

Przyczyn niepłacenia podatków jest wiele. To nie tylko duże obciążenia fiskalne czy sytuacja majątkowa podatnika, ale także cechy charakteru, poglądy polityczne, wykształcenie, pozycja społeczna²⁵.

Kontrola podatkowa i skarbowa

W celu weryfikacji działań podatników, sprawdzenia, czy nie podejmują oni decyzji zmierzających do uszczuplenia budżetu państwa oraz czy przestrzegają prawo podatkowe, przeprowadzane są kontrole przez organy administracji podatkowej. Istnieją dwa rodzaje kontroli: podatkowa oraz skarbowa. Różnią się one

²¹ A. Gomułowicz, J. Małecki, *Podatki i prawo podatkowe*, s. 281.

²² L. Etel, C. Kosikowski, E. Ruśkowski, *Kontrola tworzenia i stosowania prawa podatkowego pod rządami Konstytucji RP*, Wolters Kluwer Polska, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006, s. 428.

²³ M. Borowski, *Ucieczka przed podatkiem*, styczeń 2007, www.huby.seo.pl/D3/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=56 (6.07.2010).

²⁴ A. Bernal, *Zjawisko uchylania się*, s. 33-34.

²⁵ R. Sowiński, *Uchylanie się od opodatkowania. Przyczyny, skutki i sposoby zapobiegania zjawisku*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2009.

odmienną podstawą prawną, celem kontroli i są przeprowadzane przez odrębne organy.

Kontrola podatkowa jest przeprowadzana na podstawie Ordynacji podatkowej. Organami upoważnionymi do jej przeprowadzenia są m.in.: naczelnik urzędu skarbowego, naczelnik urzędu celnego, dyrektor izby skarbowej lub celnej. Kontrola obejmuje podatników, płatników i inkasentów. Jej celem jest sprawdzenie, czy kontrolowani wywiązują się z obowiązków wynikających z przepisów prawa podatkowego (art. 281 § 1 O.p.). Departament Administracji Podatkowej, a konkretnie Wydział Kontroli Podatkowej, co roku określa obszary, które będą przedmiotem wzmożonej kontroli. W 2009 r. do tego zakresu zaliczono:

- transakcje wewnątrzwspólnotowe,
- straty z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej,
- usługi budowlane,
- podatników niedopełniających obowiązku rejestracji podatku od towarów i usług,
- usługi niematerialne,
- podatników „uśpionych”,
- obrót paliwami,
- zaniżanie wysokości obrotu w podatku od towarów i usług,
- handel używanymi pojazdami samochodowymi,
- brak wpłat należnego podatku dochodowego bądź zaliczek na podatek dochodowy,
- handel internetowy²⁶.

Kontrola jest wszczynana z urzędu przez naczelnika i rozpoczyna się w momencie doręczenia upoważnienia do jej przeprowadzenia. Istnieje jednak możliwość wszczęcia kontroli jedynie po okazaniu legitymacji służbowej. Odnosi się to do sytuacji, kiedy istnieje ryzyko pozbycia się materiału dowodowego lub popełnienia przestępstwa skarbowego. W tym wypadku upoważnienie musi być dostarczone w ciągu 3 dni, w przeciwnym razie dowody pozyskane w trakcie kontroli nie będą stanowić dowodu w postępowaniu dowodowym²⁷. Przebieg kontroli kontrolujący dokumentuje w protokole. Ponadto stan faktyczny może być utrwalony za pomocą aparatury rejestrującej obraz i dźwięk. Protokół jest sporządzany w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach. Jeden z nich kontrolujący dostarcza kontrolowanemu po zakończeniu kontroli. Jeśli kontrolowany nie zgadza się z ustaleniami zawartymi w protokole, może w ciągu 14 dni od dnia jego doręczenia przedstawić wyjaśnienia lub zastrzeżenia (art. 290 i 291 § 1 O.p.).

²⁶ Podstawowe zakresy obszarów kontroli podatkowej na 2009 r., Departament Administracji Podatkowej, Wydział Kontroli Podatkowej, www.mf.gov.pl/_files/_administracja_skarbowa/kontrola_skarbowa/podstawowe_zakresy_obszarow_kontroli_podatkowej_na_2009_r.pdf (8.07.2010).

²⁷ M. Szychowski, *Najistotniejsze różnice między kontrolą podatkową a kontrolą skarbową*, 5.11.2007, e-rachunkowosc.pl/artukul.php?view=1077 (8.07.2010).

Kontrola skarbowa natomiast jest przeprowadzana na podstawie ustawy o kontroli skarbowej (dalej u.k.s.)²⁸. Organami upoważnionymi do owej czynności są w szczególności: minister właściwy do spraw finansów publicznych jako naczelny organ kontroli skarbowej, Generalny Inspektor Kontroli Skarbowej jako organ wyższego stopnia nad dyrektorami urzędów kontroli skarbowej oraz sami dyrektorzy urzędów kontroli skarbowej. Kontrola skarbowa jest przeprowadzana zgodnie z planem kontroli, jeżeli jednak okoliczności uzasadniają niezwłoczne podjęcie czynności, może być ona przeprowadzana poza planem na podstawie uzyskanych informacji, materiałów lub sporządzanych analiz (art. 12 u.k.s.).

Celem kontroli skarbowej jest przede wszystkim ochrona interesów i praw majątkowych Skarbu Państwa oraz zapewnienie skuteczności wykonywania zobowiązań podatkowych i innych należności stanowiących dochód budżetu państwa. Do celów kontroli skarbowej możemy również zaliczyć badanie zgodności z prawem gospodarowania mieniem innych państwowych osób prawnych, przeciwdziałanie i zwalczanie naruszeń prawa obowiązującego w zakresie obrotu towarowego z zagranicą i obrotu towarami przywożonymi z zagranicy (art. 1 ust. 2 u.k.s.).

Kontrola skarbowa, podobnie jak kontrola podatkowa, jest wszczynana wyłącznie z urzędu. Za datę wszczęcia kontroli uważa się dzień doręczenia kontrolowanemu postanowienia o wszczęciu kontroli. Organ kontroli skarbowej może w ramach przeprowadzanych czynności przeprowadzić również kontrolę podatkową. Przed wydaniem decyzji lub przed wynikiem kontroli organ kontroli skarbowej wyznacza 7-dniowy termin stronie na wypowiedzenie się w sprawie zebranego materiału dowodowego. Kontrola zostaje zakończona w dniu doręczenia wyniku kontroli kontrolowanemu²⁹.

Postępowanie w sprawie nieujawnionych źródeł przychodu

Kontrola podatkowa czy skarbowa może stanowić podstawę do przeprowadzenia przez organ podatkowy postępowania w sprawie nieujawnionych źródeł przychodu. W przepisach nie ma definicji nieujawnionych źródeł przychodu, dlatego nie można jednoznacznie określić, co należy rozumieć pod tym pojęciem³⁰.

Przyjmuje się, że nieujawnione źródło przychodu to takie, z którego osoba go uzyskuje, nie powiadamiając o tym fakcie właściwego organu podatkowego i nie uiszczając podatku³¹. W art. 10 ustawy o podatku dochodowym od osób

²⁸ Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o kontroli skarbowej, Dz.U. z 2004 r., nr 8, poz. 65.

²⁹ Internetowy portal Ministerstwa Finansów, www.mf.gov.pl/index.php?const=7&dzial=615&wysw=2&sub=sub1 (11.07.2010).

³⁰ P. Grey, *Opodatkowanie nieujawnionych źródeł przychodu*, 29.11.2007, www.abc.com.pl/problem/204/3 (11.07.2010).

³¹ J. Gluchowski, J. Patyk, *Zarys polskiego prawa podatkowego*, LexisNexis, Warszawa 2009, s. 44.

fizycznych (dalej u.p.d.o.f.)³² są wymienione źródła przychodu, m.in.: stosunek służbowy, stosunek pracy, działalność wykonywana osobiście, pozarolnicza działalność gospodarcza, najem, podnajem oraz zbycie nieruchomości. Natomiast lista nieujawnionych źródeł przychodów jest bardzo obszerna i niewyczerpana. Zaliczyć do nich można m.in.:

- udzielanie korepetycji,
- najem, podnajem,
- wykonywanie działalności rzemieślniczej, takiej jak krawiectwo czy stolarstwo,
- usługi remontowe,
- usługi transportowe,
- prowadzenie działalności usługowej w zakresie naprawy sprzętu elektronicznego³³.

Wysokość zobowiązania podatkowego ustala się w toku postępowania z tytułu nieujawnionych źródeł przychodu. Postępowanie to jest prowadzone z poszanowaniem wszystkich zasad postępowania podatkowego, szczególnie zasady prawdy obiektywnej, czynnego udziału stron oraz udzielania informacji podatkowej stronom³⁴. Postępowanie jest wszczynane z urzędu i prowadzone na podstawie przepisów Ordynacji podatkowej. Stronami są podatnik oraz organ podatkowy. Obydwu stronom przysługują określone prawa i obowiązki³⁵. Organ podatkowy jako dowód powinien dopuścić wszystko, co może się przyczynić do wyjaśnienia sprawy, a nie jest sprzeczne z prawem (np. księgi podatkowe, opinie biegłych, informacje uzyskane z banków, zeznania świadków). Najczęściej przedstawiane przez podatników w toku postępowania dowody to: otrzymane kwoty darowizny, przychody ze sprzedaży rzeczy ruchomych, zasoby majątkowe pochodzące już z opodatkowanych dochodów³⁶.

Wysokość przychodów, które nie znajdują pokrycia w ujawnionych źródłach lub pochodzących ze źródeł nieujawnionych, ustala się na podstawie poniesionych przez podatników w roku podatkowych wydatków oraz wartości zgromadzonego w tym roku mienia (art. 20 ust. 3 u.p.d.o.f.). Dochód w ten sposób oszacowany nie łączy się z dochodami z innych źródeł opodatkowanymi na zasadach ogólnych (art. 30 ust. 8 u.p.d.o.f.). Podlega on odrębnemu opodatkowaniu według stawki 75% (art. 30 ust. 1 pkt 7)³⁷. Stawkę tę stosuje się w dwóch sytuacjach:

³² Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz.U. z 2000 r., nr 14, poz. 176.

³³ J. Głuchowski, J. Patyk, *Zarys polskiego prawa*, s. 44.

³⁴ R. Wolański, *System podatkowy w Polsce*, wyd. 3, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 254-255.

³⁵ I. Kowalska, *Zasady odpowiedzialności podatnika z tytułu nieujawnionych dochodów*, „Przegląd Podatkowy” 2006, nr 2, s. 15-21.

³⁶ B. Witkowska, *Opodatkowanie nieujawnionych źródeł przychodu*, „Fiskus” 2006, nr 13-14, www.e-podatnik.pl/arttykul/fiskus/6907/Opodatkowanie_nieujawnionych_zrodel_przychodow.html (10.07.2010).

³⁷ Por. A. Olesińska, *Polskie prawo podatkowe. Zarys systemu*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 295.

– gdy przychody pochodzą ze źródeł nieujawnionych, tzn. gdy pomimo ustawowego obowiązku podatkowego podatnik nie informuje organu o swoich przychodach,

– gdy podatnik wywiąże się ze swoich obowiązków, ale ponoszone przez niego wydatki i zgromadzone mienie nie znajdują pokrycia w ujawnionych źródłach przychodów³⁸.

Stawka ta dwukrotnie przewyższa maksymalną stawkę podatkową obciążającą pozostałe legalne źródła. Ma to zarówno charakter prewencyjny, jak i sankcyjny³⁹. Stanowi dotkliwą karę dla podatnika. Takiego rodzaju zobowiązanie podatkowe powstaje z chwilą doręczenia decyzji podatkowej ustalającej, która została wydana przez organ pierwszej instancji⁴⁰.

Na podstawie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych małżonkowie mogą rozliczać się wspólnie, jeśli spełnią określone warunki, zawarte w art. 6 ustawy. Jeżeli nie ujawnili oni swojego majątku, może pojawić się wątpliwość, kto ma zapłacić podatek od przychodów z nieujawnionych źródeł. W przypadku przychodów z nieujawnionych źródeł przychód jest ustalany zawsze osobno dla każdego z małżonków i nie ma znaczenia, czy za dany rok podatkowy rozliczali się wspólnie, czy też osobno⁴¹.

Sankcje za uchylanie się od opodatkowania

Istnieją dwa rodzaje sankcji stosowanych przy uchylaniu się od opodatkowania: skarbowe i podatkowe. Sankcje skarbowe stosowane są na podstawie Kodeksu karnego skarbowego (dalej K.k.s.)⁴². Zaliczamy do nich: grzywny, ograniczenie wolności i pozbawienie wolności. Sankcje podatkowe mogą być zastosowane bez względu na to, czy zastosowano sankcje skarbowe. Do sankcji podatkowych zalicza się jedynie odsetki, jakie powstają od zaległości podatkowej. Różnica między tymi sankcjami polega na tym, że sankcje podatkowe obejmują osoby fizyczne, osoby prawne, jednostki organizacyjnie nieposiadające osobowości prawnej, a sankcje skarbowe wyłącznie osoby fizyczne. Sankcje skarbowe są bardziej dotkliwe, ponieważ mogą przekreślać prowadzenie działalności lub wykonywanie określonego rodzaju zawodu⁴³.

Odpowiedzialności karnej skarbowej podlegają osoby, które dopuściły się czynu zabronionego, społecznie szkodliwego oraz zagrożonego karą. Za czyn zabroniony uznaje się przestępstwo i wykroczenie skarbowe. Czyn zabroniony należy rozu-

³⁸ P. Grey, *Opodatkowanie nieujawnionych źródeł*.

³⁹ J. Głuchowski, J. Patyk, *Zarys polskiego prawa*, s. 46.

⁴⁰ R. Kubacki, *Leksykon podatku dochodowego od osób fizycznych 2009*, Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Warszawa 2009, s. 555-556.

⁴¹ Ibidem, s. 558-559.

⁴² Ustawa z dnia 10 września 1999 r. Kodeks karny skarbowy, Dz.U. z 2007 r., nr 111, poz. 765.

⁴³ A. Gomułowicz, J. Małecki, *Podatki i prawo podatkowe*, s. 232-233.

mieć jako zachowanie sprawcy w określonym czasie i miejscu. Nie uważa się za przestępstwo i wykroczenie skarbowe czynu zabronionego, jeśli jego szkodliwość społeczna jest niewielka albo kiedy nie można przypisać winy sprawcy⁴⁴.

Czyn zabroniony jest zawiniony. Wyróżnia się dwa rodzaje winy:

– lekkomyślność – sprawca przewiduje możliwość popełnienia czynu karalnego, lecz uważa, że go uniknie,

– niedbalstwo – sprawca nie przewiduje możliwości popełnienia czynu karalnego, choć powinien przewidzieć.

Wina może być wyłączona, jeśli sprawca pozostawał w błędzie co do okoliczności stanowiących znamię czynu zabronionego, działał w usprawiedliwionym przekonaniu lub nieświadomości o jego karalności bądź był niepoczytalny⁴⁵.

Osoby, które nie dzielą się swym dochodem ze Skarbem Państwa i nie zgłaszają urzędowi skarbowemu posiadania określonego źródła przychodu, dopuszczają się wykroczenia lub przestępstwa skarbowego⁴⁶. Mogą być one popełnione umyślnie lub nieumyślnie. Za umyślne uważa się zachowanie z zamiarem bezpośrednim – sprawca ma zamiar popełnić czyn zabroniony, chce go popełnić albo przewiduje taką możliwość i godzi się na to. Czyn zabroniony jest popełniony nieumyślnie, jeśli sprawca nie ma zamiaru jego popełnić, jednak popełnia na skutek niezachowania należytej ostrożności wymaganej w danych okolicznościach, choć mógł przewidzieć możliwość popełnienia tego czynu (art. 4 K.k.s.). Przykładem czynu popełnionego nieumyślnie może być paserstwo⁴⁷.

Przy wykroczeniach czy przestępstwach skarbowych istotna jest społeczna szkodliwość czynu, która może być wysoka niż znikoma. Oceniając to, sąd bierze pod uwagę: rodzaj i charakter zagrożonego lub naruszonego dobra, rodzaj naruszonego obowiązku finansowego, wysokość uszczuplenia bądź narażonej na uszczuplenie należności podatkowej, sposób i warunki, w jakich czyn zabroniony został popełniony, motyw sprawcy oraz rodzaj naruszonego przepisu. Elementy składające się na społeczną szkodliwość czynu są podmiotowe lub przedmiotowe⁴⁸.

Wykroczenie skarbowe to, zgodnie z art. 53 § 3 K.k.s., czyn zabroniony przez kodeks pod groźbą kary grzywny określonej kwotowo, jeżeli kwota uszczuplonej lub narażonej na uszczuplenie należności publicznoprawnej albo wartość przedmiotu czynu nie przekracza pięciokrotnej wysokości minimalnego wynagrodzenia w czasie jego popełnienia. Pięciokrotność minimalnego wynagrodzenia to element odróżniający wykroczenie skarbowe od przestępstwa. W 2010 r. kwota ta wynosiła 6585 zł.

W przypadku wykroczenia skarbowego jedyną karą jest kara grzywny określona kwotowo. Bazą do wyznaczenia stawki grzywny jest wysokość minimalnego wynagrodzenia. Granice, w jakich wymierza się grzywnę, zależą od rodzaju po-

⁴⁴ L. Wilk, J. Zagrodnik, *Prawo karne skarbowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 41.

⁴⁵ E. Kosakowski, *Prawo podatkowe i karne skarbowe – wybrane zagadnienia*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2008, s. 160-162.

⁴⁶ J. Głuchowski, J. Patyk, *Zarys polskiego prawa*, s. 44.

⁴⁷ E. Kosakowski, *Prawo podatkowe*, s. 161-162.

⁴⁸ L. Wilk, J. Zagrodnik, *Prawo karne*, s. 41-42.

stępowania. W postępowaniu zwyczajnym kara może kształtować się w przedziale od 1/10 do 20-krotności minimalnego wynagrodzenia, chyba że ustawa będzie stanowić inaczej. W przypadku postępowania mandatowego wysokość mandatu nie może przekraczać podwójnej wysokości minimalnego wynagrodzenia, natomiast w postępowaniu nakazowym – 10-krotności minimalnego wynagrodzenia. Podane kary mogą ulec obostrzeniu w określonych okolicznościach⁴⁹.

Jeśli sprawca złoży wniosek o dobrowolne poddanie się odpowiedzialności, musi zapłacić grzywnę w wysokości 1/10 minimalnego wynagrodzenia oraz dopełnić formalności, które zostały uchybione (zapłata uszczuplonej należności)⁵⁰. Dobrowolne poddanie się odpowiedzialności ma zastosowanie zarówno w odniesieniu do wykroczenia, jak i przestępstwa skarbowego, jednak tylko w sprawach, które są zagrożone grzywną. Ta instytucja pozwala sprawcy uniknąć statusu recydywisty i nie podlega wpisowi do Krajowego Rejestru Karnego⁵¹.

Obok kar istnieją jeszcze środki karne. W przypadku wykroczenia skarbowego środkami karnymi są:

- dobrowolne poddanie się odpowiedzialności,
- przepadek przedmiotów,
- ściągnięcie równowartości pieniężnej przepadku przedmiotów⁵² (art. 47 K.k.s.).

Karalność wykroczenia skarbowego ustaje, jeżeli od czasu jego popełnienia upłynął rok. Natomiast jeśli w ciągu tego czasu wszczęto postępowanie przeciwko sprawcy, karalność popełnionego przez niego czynu zabronionego ustaje z upływem 2 lat od czasu jego popełnienia (art. 51 § 1 i 2 K.k.s.).

Przestępstwo skarbowe jest definiowane jako czyn zabroniony przez kodeks pod groźbą kary grzywny w stawkach dziennych, kary ograniczenia wolności lub kary pozbawienia wolności (art. 53 § 2 K.k.s.). Sąd wymierzając karę grzywny, określa liczbę stawek oraz wysokość jednej stawki dziennej. Jedna stawka dzienna nie może być niższa niż 1/30 minimalnego wynagrodzenia. Dolna granica grzywny wynosi 10 stawek dziennych, górna zaś – 720. W uzasadnionych przypadkach górna granica kary może ulec obostrzeniu o połowę, jednak nie może być wyższa niż 1080 stawek. Wymierzając karę grzywny, sąd bierze pod uwagę dochody sprawcy, jego sytuację majątkową, możliwości zarobkowe, warunki osobiste oraz rodzinne⁵³.

Kara ograniczenia wolności stanowi alternatywę dla krótkoterminowych kar pozbawienia wolności. Dolegliwość tej kary polega na ograniczeniu wolności skazanego. Dodatkowo sprawcę można oddać pod dozór kuratora lub osoby godnej zaufania⁵⁴. Sąd orzeka karę ograniczenia wolności w wyniku uszczu-

⁴⁹ E. Kosakowski, *Prawo podatkowe*, s. 165.

⁵⁰ Ibidem, s. 164.

⁵¹ L. Wilk, J. Zagrodnik, *Prawo karne*, s. 134-135.

⁵² Por. B. Kurzępa, *Kodeks karny skarbowy z orzecznictwem*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 63.

⁵³ E. Kosakowski, *Prawo podatkowe*, s. 164.

⁵⁴ O. Włodkowski, *Prawo karne skarbowe. Schematy, tabele, testy, kazusy*, LexisNexis, Warszawa 2009, s. 52-53.

plenia bądź narażenia na uszczuplenie należności publicznoprawnej. Może ona trwać od 1 miesiąca do 12 miesięcy, a przy nadzwyczajnym obostrzeniu nawet 18 miesięcy⁵⁵.

Ostatnim rodzajem kary jest kara pozbawienia wolności. Jej dolna granica wynosi 5 dni, a górna 5 lat. Jeśli przestępstwo jest zagrożone karą pozbawienia wolności, sąd może dokonać zamiany na karę ograniczenia wolności. Nie stoi to na przeszkodzie, żeby wymierzyć dodatkowo karę grzywny⁵⁶.

Lista środków karnych za przestępstwo skarbowe jest znacznie dłuższa niż za wykroczenie skarbowe⁵⁷. Do środków karnych w przypadku przestępstwa skarbowego ustawa zalicza m.in.: dobrowolne poddanie się odpowiedzialności, przepadek przedmiotów, zakaz prowadzenia określonej działalności gospodarczej, podanie wyroku do publicznej wiadomości czy też pozbawienie sprawcy praw publicznych (art. 22 § 2 K.k.s.).

Oprócz środków karnych za przestępstwo skarbowe mogą być stosowane środki zabezpieczające. Różnią się one od kary, ponieważ nie mają na celu wymierzania sprawiedliwości za popełniony czyn, lecz ochronę społeczeństwa przed niebezpieczeństwem ze strony osób, które naruszają prawo karne. Jednak rola środków zabezpieczających jest mniejsza od karnych. Środki zabezpieczające dzieli się na lecznicze (np. umieszczenie w zakładzie zamkniętym lub psychiatrycznym) i nielecznicze, zwane administracyjnymi (np. zakaz prowadzenia działalności)⁵⁸.

Przestępstwa skarbowe przedawniają się z upływem 5 lat, gdy są zagrożone karą grzywny, ograniczenia wolności lub karą pozbawienia wolności nieprzekraczającą 3 lat. W przypadku przestępstw, które są zagrożone karą pozbawienia wolności powyżej 3 lat, przedawniają się z upływem 10 lat (art. 44 § 1 K.k.s.).

Oprócz sankcji karnych istnieją jeszcze sankcje podatkowe. Mogą być one stosowane bez względu na to, czy wymierzono już odpowiednią karę skarbową. Sankcje podatkowe są to odsetki, które podatnik uchylający się od zapłaty podatku musi zapłacić w przypadku ujawnienia nieprawidłowości przez organ podatkowy nieprawidłowości.

Zobowiązania podatkowe powstają w dwojaki sposób:

– z dniem zaistnienia zdarzenia, z którym ustawa podatkowa wiąże powstanie takiego zobowiązania – w takim przypadku płatność wyznaczają przepisy prawa podatkowego,

– na skutek doręczenia decyzji organu podatkowego, ustalającej wysokość tego zobowiązania – przy takim rodzaju zobowiązania płatność musi nastąpić w ciągu 14 dni (art. 21 § 1 i art. 47 O.p.).

W sytuacji, kiedy podatnik nie zrealizuje terminowo swojego zobowiązania podatkowego, powstaje zaległość podatkowa. Jest to niezapłacony w terminie przez

⁵⁵ E. Kosakowski, *Prawo podatkowe*, s. 164.

⁵⁶ J. Włodkowski, *Prawo karne*, s. 52-56.

⁵⁷ L. Wilk, J. Zagrodnik, *Prawo karne*, s. 130.

⁵⁸ J. Włodkowski, *Prawo karne*, s. 49.

płatnika lub inkasenta podatek, zaliczka lub rata podatku⁵⁹. Przepisy Ordynacji podatkowej (art. 52 § 1) na równi z zaległością traktują:

- nienależnie wykazaną lub wykazaną w wysokości wyższej od należnej nadpłatę w zeznaniu podatkowym,
- zwrot podatku, jeżeli podatnik otrzymał go nienależnie lub w wysokości wyższej od należnej,
- wynagrodzenie płatników lub inkasentów pobrane nienależnie lub w wysokości wyższej od należnej,
- oprocentowanie nienależnej nadpłaty bądź zwrotu podatku, zwrócone lub zaliczone na poczet zaległych, bieżących lub przyszłych zobowiązań podatkowych.

Od zaległości podatkowej naliczane są odsetki za zwłokę. Istnieją one tylko wraz z należnością główną. Naliczane są także od należności, które traktuje się na równi z zaległością, oraz od nieuregulowanych w terminie zaliczek na podatek, w części przekraczającej wysokość podatku należnego za rok podatkowy⁶⁰ (art. 53 § 1 i 2). Odsetki za zwłokę są obliczane według wzoru:

$$\frac{Kz \cdot L \cdot O}{365} = On \cong Opz$$

gdzie:

- Kz – kwota zaległości,
- L – liczba dni za zwłokę,
- O – stawka odsetek za zwłokę w stosunku rocznym
- On – kwota odsetek,
- Opz – kwota odsetek po zaokrągleniu⁶¹.

Można zauważyć, że wysokość odsetek zależy przede wszystkim od kwoty zaległości głównej, liczby dni oraz od stawki.

Stawka odsetek za zwłokę wynosi 200% podstawowej stopy oprocentowania kredytu lombardowego. Rada Polityki Pieniężnej ustala wysokość stóp procentowych Narodowego Banku Polskiego. Wysokość stopy kredytu lombardowego można sprawdzić na stronie internetowej Narodowego Banku Polskiego. Od 26.06.2009 r. obowiązuje stopa 5%⁶².

Odsetek nie nalicza się w pewnych przypadkach, m.in.: za okres zabezpieczenia, od zabezpieczonej kwoty zobowiązania, w przypadku zawieszenia postępowania z urzędu oraz jeżeli wysokość odsetek nie przekraczałaby trzykrotności opłaty dodatkowej pobieranej przez Poczta Polską za polecenie przesyłki listowej (art. 54 § 1 O.p.).

⁵⁹ B. Adamiak, J. Borkowski, R. Mastalski, J. Zubrzycki, *Ordynacja podatkowa*, Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Warszawa 2008, s. 272.

⁶⁰ Por. A. Bartosiewicz, R. Kubacki, *Leksykon Ordynacji podatkowej*, Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Warszawa 2009, s. 184.

⁶¹ B. Adamiak, J. Borkowski, R. Mastalski, J. Zubrzycki, *Ordynacja podatkowa*, s. 287.

⁶² A. Bartosiewicz, R. Kubacki, *Leksykon Ordynacji podatkowej*, s. 185.

Istnieje jeszcze możliwość obniżenia stawki za zwłokę. Taka sytuacja ma miejsce wówczas, kiedy podatnik sam wykryje zaległość, dokona korekty deklaracji oraz zapłaci odsetki. Wówczas organ administracji podatkowej stosuje stawkę, która wynosi 75% stawki podstawowej⁶³ (art. 56 § 1a O.p.).

Powyższe sankcje są konsekwencją niepłacenia podatków przez podatnika. Jednak nie tylko podatnik może odczuć skutki uchylania się od opodatkowania, ale również państwo, gdyż zostaje obniżony jego prestiż⁶⁴.

Decyzja o uchylaniu się od opodatkowania

Uchylanie się od opodatkowania ma na celu przede wszystkim wzbogacenie się lub zmniejszenie swoich zobowiązań podatkowych kosztem państwa. Decyzja o niepłaceniu podatków może być podjęta umyślnie lub nieumyślnie. Nad oplacalnością tego działania można zastanawiać się, mając pełną świadomość jego konsekwencji.

Decydując się na taki czyn, należy przeanalizować wszystkie „za” i „przeciw”: wziąć pod uwagę wysokość podatku, jaki trzeba będzie zapłacić, sankcje karne i podatkowe określone w Kodeksie karnym skarbowym lub 75-procentową stawkę podatku od dochodów nieujawnionych. Ponadto należy obliczyć odsetki od zaległości głównej, pamiętając o tym, że zobowiązanie podatkowe przedawnia się z upływem 5 lat, licząc od końca roku podatkowego, w którym miała nastąpić płatność. Trzeba wziąć pod uwagę nie tylko koszty pieniężne, ale także moralne (utrata reputacji, dobrego imienia, nieprzyjemności związane z prowadzonym postępowaniem czy nałożeniem kar)⁶⁵. Czasem kara pieniężna nie wystarcza – sąd może dodatkowo wymierzyć karę ograniczenia wolności lub tę najbardziej dotkliwą – pozbawienia wolności.

Decyzja dotycząca uchylania się od opodatkowania musi być podjęta w zgodzie z własnym sumieniem. Jest ona podejmowana etapami (schemat 1). Jeśli podatnik uważa, że uchylanie się od opodatkowania jest działaniem moralnym, zaczyna zbierać informacje i wybiera metody, które będą adekwatne do jego sytuacji. Następnie analizuje oplacalność takiego działania i ostatecznie podejmuje decyzję⁶⁶.

Podatnik jednak powinien zdawać sobie sprawę, że jego oszustwo może wyjść na jaw podczas kontroli organu podatkowego. Prawdopodobieństwo zajścia takiego zjawiska można oszacować, porównując wysokość podatku, jaką należy zapłacić, z ewentualnymi kosztami, jakie podatnik będzie zmuszony ponieść w przypadku ujawnienia nieprawidłowości przez organ podatkowy. Jednak nawet wtedy podatnik nie może mieć pewności, że jego dochody nie zostaną zweryfi-

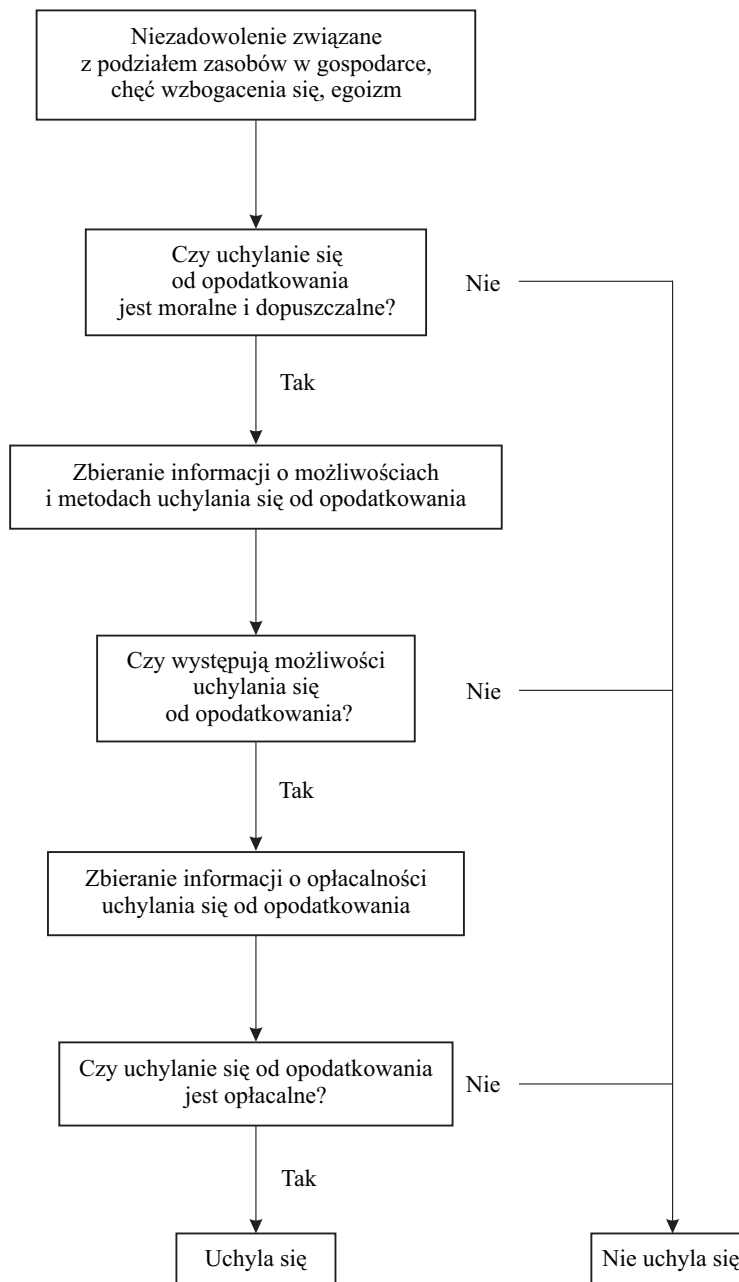
⁶³ Ibidem, s. 185-186.

⁶⁴ B. Brzeziński, *Wprowadzenie do prawa*, s. 115.

⁶⁵ A. Bernal, *Zjawisko uchylania się*, s. 32-38.

⁶⁶ Ibidem, s. 31.

Schemat 1. Etapy podejmowania decyzji dotyczącej uchylania się od opodatkowania



Źródło: A. Bernal, *Zjawisko uchylania się od podatków dochodowych i metody jego ograniczania*, Difin, Warszawa 2008, s. 31.

kowane w tym roku podatkowym czy w przyszłym. Nie ma on wglądu w plan kontroli i nie wie, kiedy się jej spodziewać. Dlatego można stwierdzić, że taka decyzja jest podejmowana w warunkach niepewności, a kwestii opłacalności nie da się przewidzieć⁶⁷.

Decyzja uchylania się od opodatkowania jest decyzją nieodwracalną. Można jedynie odwrócić następstwa uchylania się od opodatkowania, ujawniając swój dochód⁶⁸.

Opłacalność uchylania się oblicza się za pomocą wzoru:

$$PV = t \cdot e - \sum_{n=1}^m \frac{f(p) \cdot t \cdot e [(1 + n \cdot o) + x]}{\prod_{n=1}^m (1 + k)}$$

gdzie:

- $f(p)$ – funkcja prawdopodobieństwa kontroli,
- t – marginalna stawka podatku dochodowego,
- e – wartość nieujawnionego dochodu,
- o – stopa procentowa odsetek od przeterminowanych zobowiązań,
- n – liczba lat, która upłynie od momentu uchylenia się od podatku do momentu przeprowadzenia kontroli/przedawnienia się zobowiązania,
- x – wysokość dodatkowej kary wyrażona procentowo, liczona od wysokości niezapłaconego podatku
- k – stopa dyskonta uwzględniająca zmiany wartości pieniądza w czasie i różnice dla decydenta pomiędzy użytecznością przepływów pieniężnych pewnych i przepływów pieniężnych niepewnych⁶⁹.

Jeżeli $PV > 0$, wówczas podatnik uchyla się od opodatkowania, natomiast jeśli $PV < 0$, podatnikowi opłaci się zapłacenie podatku w terminie⁷⁰.

Zakończenie

Uchylanie się od opodatkowania jest czynem bezprawnym. Jednak mimo wiedzy na ten temat oraz istnienia wielu sankcji, jakie grożą za to przewinienie, niektórzy podatnicy podejmują takie działania. Nie zdają sobie sprawy, że wyrządzają krzywdę innym, a przede wszystkim państwu. Jest to przejaw egoizmu, przedkładania interesu osobistego ponad interes wszystkich obywateli. Przyczyny, które skłaniają podatników do nielegalnej ucieczki przed opodatkowaniem, nie dotyczą jedynie moralności, lecz wielu innych aspektów. Czasem taka decyzja nie jest podejmowana świadomie, ze względu na chęć wzbogacenia się, lecz z powodu braku znajomości przepisów prawa.

⁶⁷ Ibidem, s. 55.

⁶⁸ Ibidem, s. 54-55.

⁶⁹ Ibidem, s. 57.

⁷⁰ Ibidem, s. 55.

Na uchylanie się od opodatkowania składa się wiele czynności: od nieujawniania swoich dochodów urzędowi skarbowemu, poprzez świadczenie usług bez odpowiednich pozwoleń, aż po fałszowanie dokumentów i ksiąg podatkowych. Państwo za wszelką cenę chce zminimalizować takie działania i dąży do tego, żeby podatnicy sumiennie wywiązywali się ze swoich zobowiązań. Dlatego różne organy administracji podatkowej przeprowadzają kontrole i wymierzają kary w tym zakresie. Ważne jest, żeby w państwie funkcjonował sprawny aparat podatkowy, który będzie wykonywał swoje obowiązki rzetelnie. Brak skutecznej kontroli sprzyja bowiem oszustwom⁷¹.

Oplacalność uchylania się od opodatkowania trudno jest przewidzieć, ponieważ w każdej chwili podatnik może zostać skontrolowany. Można jedynie oszacować prawdopodobieństwo wystąpienia kontroli oraz koszty. Decydują one w dużej mierze o oplacalności opodatkowania.

Uchylanie się od opodatkowania jest działaniem nielegalnym, podatnicy powinni odchodzić od takiej metody obniżania swoich zobowiązań podatkowych, a zacząć utożsamiać się ze swoim państwem i prawem. Można nie zgadzać się z poglądami osób rządzących, ale nie należy negować regulacji prawnych.

Bibliografia

- Adamiak B., Borkowski J., Mastalski R., Zubrzycki J., *Ordynacja podatkowa*, Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Warszawa 2008.
- Bartosiewicz A., Kubacki R., *Leksykon Ordynacji podatkowej*, Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Warszawa 2009,
- Bernal A., *Zjawisko uchylania się od podatków dochodowych i metody jego ograniczania*, Difin, Warszawa 2008.
- Borowski M., *Ucieczka przed podatkiem*, styczeń 2007, www.huby.seo.pl/D3/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=56 (6.07.2010).
- Brzeziński B., *Wprowadzenie do prawa podatkowego*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Decyzja nr 1482/2007/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 grudnia 2007 r., Dz.U. UE, L 2007.33.
- Etel L., Kosikowski C., Ruśkowski E., *Kontrola tworzenia i stosowania prawa podatkowego pod rządami Konstytucji RP*, Wolters Kluwer Polska, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2006.
- Głuchowski J., Patyk J., *Zarys polskiego prawa podatkowego*, LexisNexis, Warszawa 2009.
- Gołdyn A., *Przyczyny ucieczki przed podatkiem*, „Monitor Podatkowy” 1996, nr 6, www.monitorpodatkowy.pl/index.php?mod=m_artykuly&cid=36&id=429 (3.07.2010).
- Gomułowicz A., Małecki J., *Podatki i prawo podatkowe*, LexisNexis, Warszawa 2008.
- Gomułowicz A., *Polityka podatkowa w Polsce i podstawy jej kształtowania*, „Monitor Podatkowy” 1995, nr 5, www.monitorpodatkowy.pl/index.php?mod=m_artykuly&cid=36&id=431 (3.07.2010).
- Gospodarka cienia czyli szara strefa. Rozmowa z dr Anną Ruzik z Fundacji Naukowej Centrum Analiz*, 11.04.2007 r., Społeczno-Ekonomicznych, www.case.com.pl/plik--15156238.pdf (1.07.2010).

⁷¹ A. Gołdyn, *Przyczyny ucieczki przed podatkiem*, www.monitorpodatkowy.pl/index.php?mod=m_artykuly&cid=36&id=429 (3.07.2010).

- Grey P., *Opodatkowanie nieujawnionych źródeł przychodu*, 29.11.2007, www.abc.com.pl/problem/204/3 (11.07.2010).
- Internetowy portal Ministerstwa Finansów, www.mf.gov.pl/index.php?const=7&dzial=615&wy-sw=2&sub=sub1 (11.07.2010).
- Kaczmarczyk H., *Fiskalizm a opór podatkowy*, www.kaczmarczyk.edu.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=90:fiskalizm-a-opor-podatkowy&catid=37:the-cms&Itemid=54 (30.06.2010).
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. z 1997 r., nr 78, poz. 483.
- Kosakowski E., *Prawo podatkowe i karne skarbowe – wybrane zagadnienia*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2008.
- Kowalska I., *Zasady odpowiedzialności podatnika z tytułu nieujawnionych dochodów*, „Przegląd Podatkowy” 2006, nr 2, s. 15-21.
- Kubacki R., *Leksykon podatku dochodowego od osób fizycznych 2009*, Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Warszawa 2009.
- Kurzepa B., *Kodeks karny skarbowy z orzecznictwem*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2009.
- Lipowski T., *Raje podatkowe – charakterystyka i sposoby wykorzystywania*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- Olesińska A., *Polskie prawo podatkowe. Zarys sytemu*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2009.
- Orawiec P., *Zasady nakładania podatków w warunkach państwa prawa*, „Edukacja Prawnicza” 2006, nr 3 (78), www.edukacjaprawnicza.pl/index.php?mod=m_artykuly&cid=47&id=546 (30.06.2010).
- Podstawowe zakresy obszarów kontroli podatkowej na 2009 r.*, Departament Administracji Podatkowej, Wydział Kontroli Podatkowej, www.mf.gov.pl/_files/_administracja_skarbowa/kontrola_skarbowa/podstawowe_zakresy_obszarow_kontroli_podatkowej_na_2009_r.pdf (8.07.2010).
- Sowiński R., *Uchylanie się od opodatkowania. Przyczyny, skutki i sposoby zapobiegania zjawisku*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2009.
- Szara strefa w Polsce*, badanie na zlecenie Visa, Wrocław, 29 września 2009 r., www.konferencje.kmbase.pl/downloads/KrawczynskiPL.pdf (1.07.2010).
- Szychowski M., *Najistotniejsze różnice między kontrolą podatkową a kontrolą skarbową*, 5.11.2007, e-rachunkowosc.pl/artukul.php?view=1077 (8.07.2010).
- Ustawa z dnia 10 września 1999 r. Kodeks karny skarbowy, Dz.U. z 2007 r., nr 111, poz. 765.
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz.U. z 2000 r., nr 14, poz. 176.
- Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o kontroli skarbowej, Dz.U. z 2004 r., nr 8, poz. 65.
- Ustawa z dnia 29 września 1997 r. Ordynacja podatkowa Dz.U. z 2005 r., nr 8, poz. 60.
- Wilk L., Zagrodnik J., *Prawo karne skarbowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Witkowska B., *Opodatkowanie nieujawnionych źródeł przychodu*, „Fiskus” 2006, nr 13-14, www.e-podatnik.pl/artukul/fiskus/6907/Opodatkowanie_nieujawnionych_zrodel_przychodow.html (10.07.2010).
- Włodkowski J., *Prawo karne skarbowe. Schematy, tabele, testy, kazusy*, LexisNexis, Warszawa 2009.
- Wolański R., *System podatkowy w Polsce*, wyd. 3, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.



**LIDIA
BANASZAK-JANKOWSKA**

**Public relations
na polskim
rynku książki
(wybrane zagadnienia)**

Promotor pracy dyplomowej
dr Ewa Małgorzata Cenker
Wydział: Finanse i Bankowość
Kierunek: **Zarządzanie**
Specjalność: **Zarządzanie Kadrami**

Miejsce public relations w oficynie wydawniczej

Rynek książki w obecnym kształcie w Polsce jest stosunkowo młody. Przełom roku 1989 przyniósł wzrost liczby podmiotów gospodarczych zajmujących się wydawaniem, dystrybucją i sprzedażą książek, jak również zmiany własnościowe i przeobrażenia form organizacji pracy wydawniczej. W Polsce jest zarejestrowanych ponad 28 tysięcy wydawnictw książkowych, z których jedynie 10-15% prowadzi aktywną działalność, tzn. wydaje co najmniej dwa tytuły rocznie¹. Liczbę aktywnych podmiotów gospodarczych zajmujących się publikacją książek można oszacować, posługując się m.in. analizą oferty dużych hurtowni (także katalogów targowych i oferty księgarń internetowych), co pozwala przyjąć, że znaczącą aktywność rynkową prowadzi 600-700 firm (za kryterium przyjęto wydawanie większej niż 10 rocznie liczby tytułów)².

Charakterystyczną cechą rynku książki w Polsce jest bardzo duża koncentracja. Szacuje się, że aż 80% udziału w rynku mają tzw. duże wydawnictwa (osiągające roczny przychód w wysokości powyżej 5 mln USD). Oznacza to, że zaledwie 51 oficyn działających na rynku wypracowuje 3/4 obrotu całego rynku wydawniczego³.

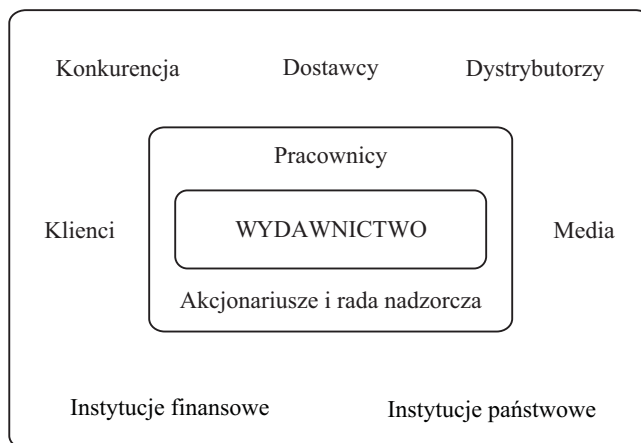
Jak każda organizacja, wydawnictwo działa w pewnym otoczeniu. Z uwagi na profil działalności, rozmiar przedsiębiorstwa oraz skalę przychodów otoczenie oficyny wydawniczej może mieć różnorodną postać i oddziaływać w rozmaity sposób na organizację. Można jednak nakreślić uproszczony schemat otoczenia wydawnictwa, dzieląc je na grupy wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy (schemat 1). Praktyki public relations w oficynach wydawniczych dotyczą głównie interesariuszy zewnętrznych. Wśród nich najistotniejszą rolę w komunikacji z otoczeniem odgrywa grupa mediów oraz klientów. Narzędzia nawiązywania relacji oraz wymiany informacji (głównie o charakterze marketingowym) są stosowane głównie wobec tych interesariuszy (np. dziennikarzy), którzy mają wpływ na pozostałych interesariuszy.

¹ Dane pochodzą z Krajowego Biura ISBN Biblioteki Narodowej.

² Taką metodę przyjmują autorzy najnowszego opracowania pt. *Rynek książki w Polsce 2009. Wydawnictwa* – Łukasz Gołębiowski, Kuba Frołow i Paweł Waszczyk (Biblioteka Analiz, Warszawa 2009). Czterotomowa publikacja, wydawana rokrocznie od 2000 r. (w jej skład wchodziły części: *Wydawnictwa, Dystrybucja, Poligrafia, Who is who*), szczegółowo charakteryzuje rynek książki w Polsce, prezentuje dane statystyczne dotyczące przychodów, obrotów, liczby wydawanych tytułów itp. Autorzy opisują najważniejsze trendy na rynku oraz działalność największych i najaktywniejszych podmiotów związanych z produkcją i sprzedażą książek. Publikacja wydana w 2009 r. prezentuje dane z 2008 r. Danych z 2009 r., opracowanych w listopadzie 2010 r., nie uwzględniono w niniejszym opracowaniu, oddanym wcześniej do publikacji.

³ Ł. Gołębiowski, K. Frołow, P. Waszczyk, *Rynek książki w Polsce 2009*, s. 84. Autorzy dzielą wydawnictwa na duże (przychód roczny powyżej 5 mln USD – szacowana liczba ok. 51 wydawnictw), średnie (przychód od 250 tys. do 5 mln USD – szacowana liczba 250) oraz małe wydawnictwa (roczny przychód mniejszy niż 250 USD – ok. 1500 firm).

Schemat 1. Otoczenie wydawnictwa – interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni



Źródło: opracowanie własne.

Na rynku książki w Polsce wykorzystuje się różne narzędzia promocyjne wspierające sprzedaż, pozycję i obecność książek na rynku. Z obserwacji rynkowych posunięć wydawców wynika, że działania public relations stanowią bardzo ważną część działań departamentów promocji we współczesnych oficynach wydawniczych. Nie należy jednak mylić public relations z promocją, reklamą czy marketingiem. Choć dziedziny te posługują się podobnymi narzędziami, to jednak się różnią. Głównym celem działań marketingowych jest zysk, a działań PR-owskich – „oszczędzanie zasobów firmy przez budowanie akceptacji u publiczności”⁴. PR jest „obszarem długofalowego i perspektywicznego komunikowania się firmy z otoczeniem i nie służy do bezpośredniego generowania zysków [...]”⁵. Realizacja funkcji PR-owskich nie ogranicza się jedynie do działań związanych z budowaniem wizerunku⁶.

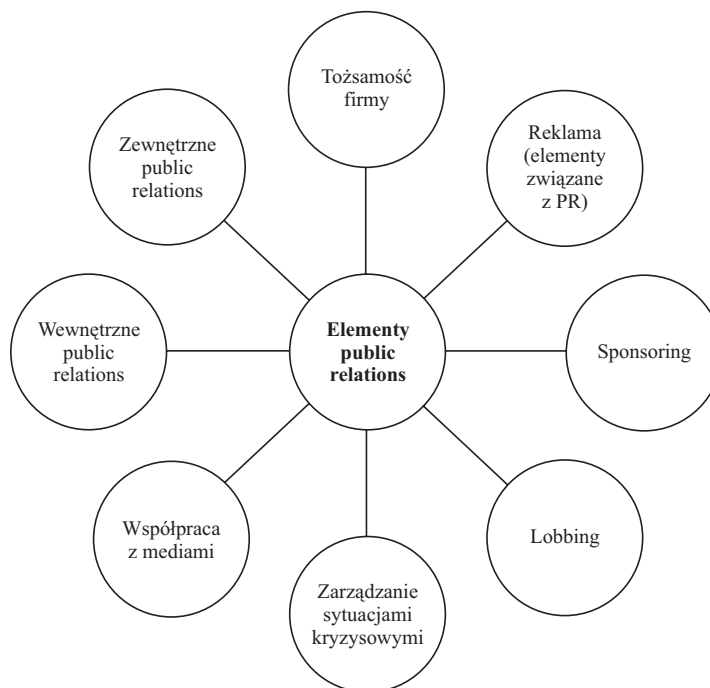
Proporcje między działaniami marketingowymi a PR-owskimi mogą być inne w wydawnictwach o różnym profilu, przychodach, strategiach konkurowania, pozycji na rynku. PR jako strategia dominująca będzie wybierana w firmach budujących dopiero swoją pozycję na rynku książki – tak wśród kontrahentów, jak i finalnych odbiorców – nabywców, ale przede wszystkim mediów, które przy niewielkim stosunkowo nakładzie finansowym mogą podnieść świadomość

⁴ E. Cenker, *Public relations*, wyd. 3, Wydawnictwo WSB, Poznań 2007, s. 17.

⁵ Wypowiedź Roberta Wierzbickiego przytacza Kuba Frołow w swojej książce *Public relations na rynku książki* (Biblioteka Analiz, Warszawa 2007, s. 23), w rozdziale poświęconym relacjom PR, promocji, reklamy i marketingu.

⁶ Za zadania public relations ogólnie uznaje się: 1) zadania skierowane na wizerunek (m.in. kreowanie reputacji firmy, sponsoring, SIW, uczestnictwo w targach); 2) zadania skierowane do wewnątrz firmy (m.in. komunikacja z działami marketingowymi przedsiębiorstwa, human relations, opracowywanie informacji nt. działalności firmy); 3) zadania skierowane na zewnątrz firmy (m.in. kontakty ze społecznością i władzami lokalnymi, bieżące informowanie o aktywności firmy, media relations). E. Cenker, *Public relations*, s. 20-21.

Schemat 2. Obszary aktywności public relations



Źródło: E. Cenker, *Public relations*, wyd. 3, Wydawnictwo WSB, Poznań 2007, s. 21.

nabywcy o produktach danego przedsiębiorstwa. Oficyny duże, pewne i stabilne, kreujące bestsellery za pomocą rozmaitych reklamowych i PR-owskich działań, traktować będą obie dziedziny jako równe sobie, przynoszące jednak innego typu zyski. W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele obszarów aktywności public relations. Najważniejsze z nich prezentuje schemat 2.

Książka to specyficzny produkt. Budowanie pozycji rynkowej i popularności odpowiednich tytułów oraz kreowanie bestsellerów ma ścisły związek z oddziaływaniem bezpośrednim i pośrednim na klientów, przeważnie za pośrednictwem mediów. Grupa interesariuszy zewnętrznych, jaką są media, wymaga dokładnej analizy i świadomie kreowanych planów promocyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem media relations, zwłaszcza że tradycyjna reklama nie przynosi spodziewanych efektów w przypadku rynku książki⁷.

⁷ Dostępne badania dotyczące wpływu reklamy na decyzje zakupowe nabywców książek prezentują znikomą siłę średniego, mocnego i bardzo mocnego oddziaływania reklamy (odpowiednio: 8, 6 i 8%). Z kolei brak wpływu deklaruje 2% badanych, jako „mało wpływającą” określa reklamę 23% ankietowanych, a jako „bardzo mało wpływającą” – aż 37% (por. M. Światała, *Zachowania konsumentów i marketing na rynku książki*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2004, s. 35). Ma to związek z ogólnie deklarowaną przez społeczeństwa zachodnich demokracji niechęcią wobec klasycznych działań reklamowych, co ma na pewno wpływ na popularność public relations. O przyczynach rozwoju dziedziny public relations tak pisze Ewa Cenker: „Jedną z nich jest nasylenie rynku tradycyjną reklamą oraz stopniowe uodparnianie się odbiorców na jej wpływ [...]” (E. Cenker, *Public relations*, s. 20).

Istotną przyczyną, dla której należy wyróżnić dziedzinę public relations spośród wszelkiej aktywności promocyjnej wydawnictw, jest również to, że działania promocyjne na polskim rynku książki oraz nowe trendy w tej dziedzinie opierają się głównie na działaniach związanych z różnymi obszarami aktywności public relations, takimi jak: media relations, tożsamość firmy, sponsoring czy zewnętrzne public relations. Jak przekonuje Barbara Rozwadowska, działania PR to przede wszystkim utrzymywanie równowagi między organizacją a jej otoczeniem⁸, na czym bardzo zależy zarządzającym wydawnictwami. „Dobry PR”, pozytywne postrzeganie, odpowiedni wizerunek dają dobre efekty nie tylko wśród klientów i mediów, ale również wśród współpracowników, kontrahentów oraz dystrybutorów. Do głównych narzędzi public relations, które stosują wydawcy, można zaliczyć:

- relacje z prasą,
- publicity produktu,
- komunikaty wydawane przez firmę,
- kreowanie tożsamości wydawnictwa⁹.

Działania public relations są istotnym elementem zintegrowanej strategii marketingowej wydawnictw. Jak bowiem głoszą klasycy marketingu,

Techniki public relations są ważną częścią ogólnego, zintegrowanego programu komunikacji marketingowej. Przesłania dotyczące public relations muszą być zatem starannie zintegrowane z reklamą, sprzedażą osobistą, marketingiem bezpośrednim i innymi działaniami komunikacyjnymi¹⁰.

Public relations instytucji kultury w kontekście funkcjonowania wydawnictw

Podstawowy wpływ na charakter działań promocyjnych w wydawnictwie ma sam produkt, czyli książka. Jest to produkt wyjątkowy w tym sensie, że podlegając prawom wolnego rynku, reprezentuje wartości kulturotwórcze, których znaczenie wybiega daleko poza relację popytu i podaży. Specyfikę książki trafnie określił dyrektor działu promocji w Wydawnictwie Naukowym PWN Krzysztof Stankiewicz: „Książka tym różni się od innych produktów FMCG¹¹, że nie jest produktem pierwszej potrzeby, choć podlega tym samym regułom marketingowym”¹².

⁸ „Public relations to zarządzanie procesem, którego celem jest osiągnięcie i utrzymanie harmonii między organizacją a jej otoczeniem, wywoływanie pozytywnych zachowań grup socjalnych, a zatem tworzenie przyjaznego nastawienia wobec organizacji” (B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002, s. 63).

⁹ Public relations to „budowanie dobrych relacji z grupami mogącymi mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa przez uzyskiwanie przychylnych opinii, tworzenie korzystnego wizerunku firmy oraz odpowiednie reagowanie na niekorzystne informacje” (P. Kotler i in., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 907).

¹⁰ Ibidem, s. 909.

¹¹ FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) – produkty szybko rotujące, dobra szybko zbywalne

¹² K. Kubiak, *Książkowy PR*, www.proto.pl/artykuly/info?itemId=42041 (13.01.2010).

Jeszcze dobitniej wyjątkowość książki określa Marcin Światała:

Książka jako produkt na rynku jest towarem specyficznym. Poza wartością materialną ma jeszcze wymiar estetyczny i filozoficzny. Orientacja marketingowa na rynku książki wymusza zainteresowanie się książką jako towarem zaspokajającym ludzkie potrzeby. Dobra książka to produkt, który oferuje swoim nabywcom szereg możliwości oraz charakteryzuje się pewnymi szczegółowymi walorami użytkowymi¹³.

Wśród bogatego instrumentarium marketingowego wykorzystywanego w planowaniu produkcji i kształtowaniu przez wydawnictwa swojej pozycji na rynku należy przede wszystkim wymienić instrumenty szeroko pojętej promocji. Celem wszelkich działań promocyjnych (reklamy, promocji sprzedaży, public relations, sprzedawców itp.) jest utrzymywanie specyficznego napięcia, jakie w świadomości nabywców istnieje w stosunku do książki, która – będąc produktem – niesie w sobie wartości zaspokajające z reguły potrzeby wyższego rzędu niż tylko konsumpcyjne potrzeby nabywców¹⁴. Owo napięcie jest istotą działań instytucji kultury, działających coraz bardziej niezależnie od dotacji państwowych, przypominających przedsiębiorstwa i lepiej rozumiejących reguły gry rynkowej. W związku z tym w refleksji o instytucjach kultury pojawiła się problematyka public relations. Wydawnictwa szybko zrozumiały, iż działania te przyczynić się mogą do ich sukcesu. Jak pisze Urszula Podraza, znawczyni tematu PR w instytucjach kultury:

Polski rynek wydawniczy to awangarda PR w sferze kultury wysokiej. Na tle muzeów, teatrów, centrów sztuki działania public relations wydawnictw zdecydowanie się wyróżniają. Wydawcy szybciej niż zarządzający innymi sferami kultury zrozumieli, że książka jest towarem i aby ją dobrze sprzedać, trzeba posługiwać się mechanizmami rynkowymi¹⁵.

Do głównych czynników mających wpływ na wciąż istniejącą nieufność instytucji kultury wobec do narzędzi public relations Podraza zalicza m.in. niską świadomość skuteczności takich działań, obawy przed zmianami, brak kadr (w tym dopiero początki współpracy między wydawcami a agencjami reklamowymi) oraz złe nawyki (przekonanie o skuteczności tradycyjnych i mało przekonujących działań).

Oprócz bagatelizowania problematyki PR w kulturze drugim największym błędem wydawców jest utożsamianie działań public relations wyłącznie z budowaniem relacji z mediami (media relations) lub myślenie, iż PR zwiększa jedynie ich pole do działań związanych z promocją książki i wzrostem sprzedaży. A jak przekonują praktycy, odkrycie narzędzi public relations dla sfery kultury wymaga przemyślanej strategii.

¹³ M. Światała, *Zachowania konsumentów*, s. 25.

¹⁴ O potrzebach nabywców na rynku książki szczegółowo pisał M. Światała. Sporządził on typologię konsumentów na rynku książki, dzieląc ich na: miłośników książek, rozważnych i okazjonalnych nabywców książek. Za kryteria wyboru Światała przyjął m.in.: liczbę kupowanych książek w ciągu roku, stopień wrażliwości na cenę, stopień ważności produktu dla klienta, wielkość środków pieniężnych przeznaczonych na zakup produktu oraz skłonność do zmiany sposobu zaspokojenia potrzeby (por. M. Światała, *Zachowania konsumentów*, s. 39).

¹⁵ U. Podraza, *W polowie drogi. Public relations wydawnictw*, „Biblioteka Analiz” 2006, nr 182, s. 15.

Nowoczesne podejście do produktu, jakim jest kultura charakteryzuje przede wszystkim diametralna zmiana w sposobie jej popularyzacji. Znaczenia nabral, nie sam fakt „istnienia” dzieła, ale sposób jego „zaistnienia” w świadomości potencjalnych odbiorców. Jednak nie wolno zapominać, że kultura nie jest mydłem i zarówno sposób, jak i miejsce prezentacji jej dorobku muszą być precyzyjnie dopasowane i zdecydowanie bardziej subtelne niż billboard z chwytliwym hasłem. W tym rola public relations jako instrumentu działań marketingowych

– przekonuje Dorota Anna Wróblewska, przewodnicząca Stowarzyszenia Promocji Kultury Polskiej im. Franciszka Ryksa¹⁶.

Najtrudniej jest zrozumieć, że działanie zgodnie z mechanizmami rynkowymi nie umniejsza wcale wartości literatury, lecz pozwala jej jedynie zaistnieć w świadomości odbiorców – dziennikarzy, czytelników, księgarzy, a im ciekawsze i nowocześniejsze narzędzia zostaną do tego wykorzystane, tym lepszy odzew i większy wpływ będzie to miało na wizerunek wydawcy¹⁷. Formy działań public relations stosowane w wydawnictwach prezentuje schemat 3.

Wydawcy coraz bardziej świadomie poszerzają zakres narzędzi media relations, m.in. dążąc do przekazywania bieżących informacji o nowościach i wydarzeniach (informacje prasowe, pakiety prasowe, konferencje, śniadania prasowe, prezentacje dla mediów oraz patronaty medialne) czy dbając o precyzyjnie sprofilowane komunikaty (dostosowane do różnych rodzajów mediów). Oddzielną kwestią są działania PR w Internecie, opierające się na dużym zróżnicowaniu witryn internetowych, połączeniu atrakcyjnej formy i walorów informacyjnych na stronach wydawców czy mechanizmie newsletterów albo wykorzystaniu takich narzędzi internetowych, jak: RSS, czaty, blogi, fora, internetowe biuro prasowe, grupy dyskusyjne, czy nowej formy komunikacji poprzez social media. Nowoczesna instytucja kultury musi prowadzić aktywną komunikację internetową, używając wszelkich dostępnych narzędzi. Duży wpływ na pozycję wydawnictwa w otoczeniu ma także wzmocnienie wizerunku wydawcy poprzez działania public relations.

Rynek wydawniczy w Polsce, uznawany za dojrzały i wysoko rozwinięty, tworzą podmioty gospodarcze świadomie budujące swoją pozycję rynkową i konkurencyjną oraz pozycjonujące swoje produkty (publikacje) w świadomości klientów. To, co potocznie nazywamy marką wydawnictwa, jest złożoną relacją między wizerunkiem („obrazem firmy w świadomości klientów i uczestników rynku”¹⁸) a tożsamością („sumą elementów, które pozwalają zidentyfikować przedsiębiorstwo, wyróżnić spośród firm konkurencyjnych”¹⁹). Wizerunek wydawnictwa jest jednym z podstawowych przekazów, jakie produkuje ono w procesie komunikacji marketingowej. W ostatnich latach w komunikacji marki zachodzą

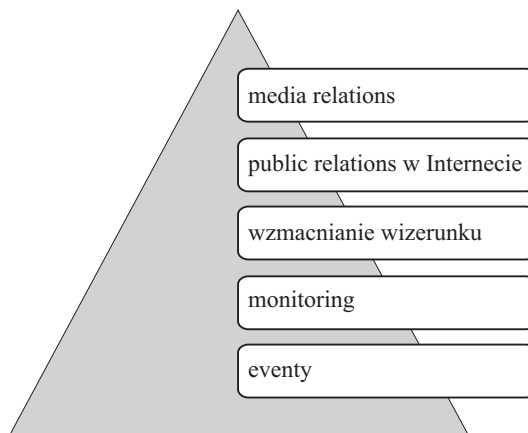
¹⁶ Cyt. za: W. Sokołowski, *Czy PR ocali kulturę?*, www.epr.pl/czy-pr-ocali-kulture.goracy-temat,225,1.html (25.04.2010).

¹⁷ „Traktowanie kultury w kategoriach produktu, który podlega prawom rynkowym, dla większości osób pracujących i zarządzających w tej sferze jest jeszcze trudne do przyjęcia” (U. Podraza, *Wysokie PRogi. Public relations w kulturze*, „Piar.pl” 2006, nr 4, s. 28-33).

¹⁸ Definicja za E. Cenker, *Public relations*, s. 42.

¹⁹ Ibidem.

Schemat 3. Formy działań public relations w instytucjach kultury



Źródło: opracowanie własne na podstawie: U. Podraza, *Wysokie PRogi. Public relations w kulturze*, „Piar.pl” 2006, nr 4, s. 28.

zmiany, nazywane przez niektórych „filozofią nowej komunikacji” – opartej na relacji marki z bezpośrednim odbiorcą:

Konieczność dialogu pomiędzy marką a konsumentem, który w ciągu ostatnich lat stał się równoprawnym partnerem dialogu, a nie tylko pasywnym odbiorcą, jest punktem wyjścia do konstruowania nowych strategii marketingowych. Nowe formy zachowań uczestników rynku, wynikające ze zmian w obszarze narzędzi komunikowania się (social networking), gromadzenia i dostępu do wiedzy (wiki, Google), taniej dystrybucji informacji (YouTube, Myspace), aż w końcu dystrybucji i sprzedaży produktów (e-commerce w modelu „long tail” – Amazon, e-bay, Allegro), wymusiły konstruowanie i realizację strategii marketingowych opartych na zupełnie nowych założeniach²⁰.

Kształtowanie wizerunku i zarządzanie marką stoją zatem u podstaw tej aktywności wydawnictw, która skupia się głównie na działaniach public relations. Skuteczność komunikatu jest oceniana również przez pryzmat relacji pomiędzy konsumentem a marką. Nowa rola konsumenta jest w tym miejscu bardzo istotna:

Marka z modelu statycznego, masywnego, „silnego” (w którym marka kreuje potrzeby, działa globalnie) musi przekształcić się w markę elastyczną, mobilną, wielokanałową, wielomodulową (zróżnicowaną na różnych rynkach, niszową, skierowaną do bardzo wąskich grup, z krótkim okresem życia rynkowego, ale tanią do wdrożenia) [...] ²¹.

Polscy wydawcy w tworzeniu wizerunku firmy ograniczają się na razie do działań tradycyjnego public relations, jednak również w tej dziedzinie dokonują się istotne zmiany.

²⁰ J. Goławski, *Z cokołu w tłum*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 3, s. 6-8.

²¹ Ibidem.

Narzędzia tradycyjnego public relations na rynku książki (media relations)

Dział promocji, odpowiedzialny w polskich oficynach wydawniczych przede wszystkim za działania stricte marketingowe oraz szeroko pojętego public relations, ma dwie grupy odbiorców swych działań. Docelowo są nimi czytelnicy, a ściślej mówiąc – nabywcy książki, klienci, do których dociera cały system informacji zbudowany przez komórkę promocji. Drugą grupą odbiorców, nierzadko otrzymującą pakiet tych informacji wcześniej, jest grupa dziennikarzy, pracowników mediów.

Media relations, a więc „wszelkie działania podejmowane we współpracy z mediami, służące public relations”²², stanowią jeden z najważniejszych elementów planów promocyjnych oficyn wydawniczych. Wybrane efekty tych działań prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Efekty działań media relations

| Wybrane działanie | Przykładowe efekty |
|---|--|
| Wymiana informacji, dystrybucja materiałów informacyjnych | – informacja o premierze książki w mediach – informacja o spotkaniu z autorem – informacja o nagrodzie przyznanej danej książce/firmie |
| Utrzymywanie relacji z mediami, kontakt z dziennikarzami | – regularne informowanie o nowościach wydawniczych, premierach – recenzja, artykuł tematyczny, wywiad z autorem |
| Tworzenie grupy „wsparcia” wśród dziennikarzy | – patronat medialny nad publikacją |
| Dbalność o wizerunek w mediach | – artykuł o branży wydawniczej, w którym zostanie wymieniona firma |

Źródło: opracowanie własne.

Do działań w ramach media relations należy zaliczyć m.in.: utrzymywanie stałych kontaktów z mediami i wymianę informacji między działem promocji a mediami, opracowywanie i dystrybucję materiałów informacyjnych, dbalność o pozytywny wizerunek firmy (i jej produktów – książek) w mediach, tworzenie i wspieranie grupy dziennikarzy zajmujących się interesującą wydawcę dziedziną (przeważnie kulturą), analizę sytuacji i trendów na rynku.

Dział promocji wydawnictwa współpracuje z czterema rodzajami instytucji medialnych, do których są adresowane komunikaty wydawcy. Są to, według ważności: prasa, Internet, radio i telewizja. Internet, medium istniejące w przestrzeni publicznej od zaledwie kilkunastu lat, w obszarze zarówno promocji, jak i sprzedaży publikacji książkowych odgrywa ogromną rolę. Radio publiczne z większym

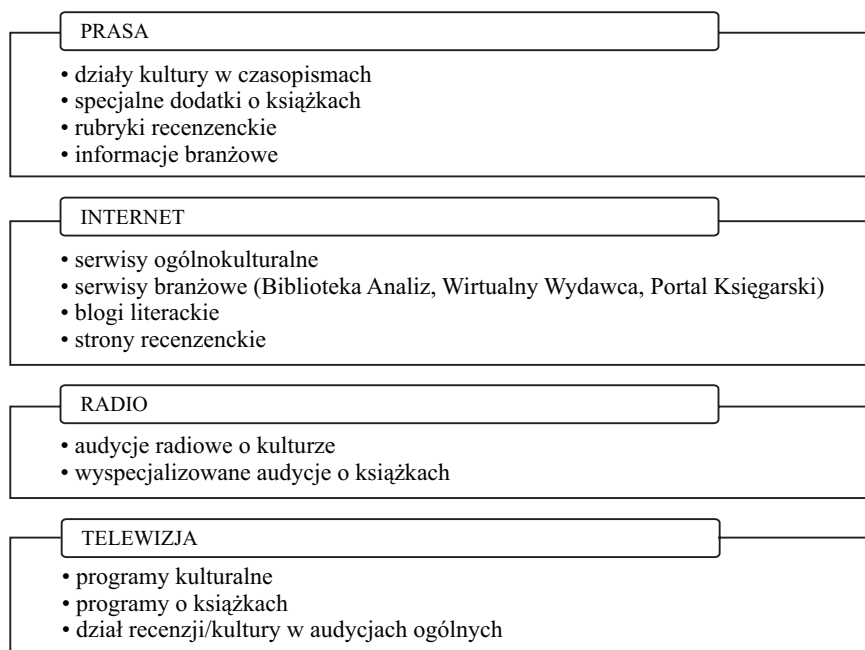
²² K. Frołow, *Public relations na rynku książki*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2007, s. 19.

oddaniem wspiera kulturę niż prywatne stacje radiowe. W radiu o wiele więcej czasu przeznaczana się na promowanie tytułów wydawniczych niż w telewizji. Schemat 4 przedstawia nieodpłatne sposoby prezentowania publikacji książkowych w mediach (nie uwzględniono w nim działalności ściśle reklamowej).

Tradycja i znaczenie wybranych programów, audycji oraz rubryk poświęconych kulturze i literaturze są na rynku książki niepodważalne. Rozpoznawalny znak jakości uzyskują te książki, które zostały omówione w powszechnie znanych i cenionych mediach. Dlatego tak ważna jest dbałość o stały kontakt i nieustanną wymianę informacji pomiędzy działem promocji a dziennikarzem prowadzącym dany dział publicystyczny.

Specjalista w dziedzinie PR musi myśleć całościowo – rozumieć zależność, jaka zachodzi pomiędzy strategią postępowania z mediami a jej wpływem na realizację ogólnych celów organizacji. Działania PR-owskie adresowane są nie tylko do szeroko rozumianej sfery mediów – dziennikarzy, redaktorów, działów kultury. Organizacja nie działa w próżni, współpracuje z różnymi grupami społecznymi (klienci, obywatele, opinia publiczna, konkurencja, środowisko lokalne). Każda z tych zbiorowości wywiera wpływ na działającą w polskich realiach oficynę wydawniczą. Jednak kluczową grupą dla działań PR-owskich wydawcy są media.

Schemat 4. Sposoby prezentacji książek w mediach



Źródło: opracowanie własne.

Przy konstruowaniu prawidłowej strategii public relations należy pamiętać, że nieustanne nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z mediami zawsze powinno koncentrować się na wspólnych celach i wzajemnych korzyściach. Jak pisze Wojciech Jabłoński:

Wydaje się, iż w żadnej innej dziedzinie poza właśnie media relations/press relations owa wspólnota celów i korzyści nie jest tak wyraźna. Mimo często demonstrowanej publicznie wrogości, specjaliści w dziedzinie public relations i dziennikarze dążą w zasadzie do tego samego: do upublicznienia atrakcyjnego przekazu – newsa²³.

Kierunki zmian w dziedzinie public relations na rynku książki (nowy model komunikacji)

Niektórzy obserwatorzy rynku książki twierdzą, że znajdujemy się obecnie w przededniu rewolucyjnych zmian dotyczących sposobu przekazu książkowych treści – dziś jeszcze w formie drukowanego kodeksu, jutro w formie różnorodnych elektronicznych form zapisu e-książki. Wiemy o e-bookach i czytnikach, których ceny wciąż maleją (i tym samym stają się bardziej dostępne), nieznana jest przyszłość wynalazków typu e-papier, a badania nad pochodnymi tych technologii wciąż trwają²⁴.

Łukasz Gołębiowski, zapowiadając absolutną dominację e-booków w kolejnych dziesięcioleciach, ubolewa nad tym, że pod koniec pierwszej dekady XXI w., polscy wydawcy nie zdają sobie sprawy, po pierwsze, z nieuchronnej zmiany, a po drugie, z nieograniczonych możliwości, które mogą jedynie polepszyć, a nie pogorszyć ich sytuację. Gołębiowski jest przekonany, że szansa, jaką dla dystrybucji dóbr kultury przynosi rozwój technologii, jest ogromna. Twierdzi, że dzięki temu kulturę czeka złoty okres, ponieważ nigdy wcześniej w historii nie mogła ona być tak szeroko dostępna. Oczywiście zmiany te sprawią, że na kulturze będzie można zarabiać łatwiej i więcej niż kiedykolwiek. Według Gołębiowskiego, problem tkwi w tym, że

wydawcy (nie tylko książek, także muzyki i filmu) wciąż nie potrafią oderwać się od myślenia o kulturze w jej materialnym wymiarze. I ponoszą z tego powodu wymierne straty. Im dłużej wydawcy będą bagatelizować potrzeby nowego konsumenta, tym większe straty dla kultury. Bo tracą przecież nie tylko wydawcy. Tracą też twórcy. I jeśli wydawcy nie pozwolą im zarabiać na dziełach, to twórcy obejdą się bez wydawców²⁵.

Jedną z zasadniczych kwestii w projektowaniu jakichkolwiek działań marketingowych czy PR-owskich w wydawnictwie są potrzeby konsumenta. W ciągu ostatnich 4-5 lat w centrum działań promocyjnych, dotychczas skupionych na

²³ W. Jabłoński, *Kreowanie informacji. Media relations*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 29.

²⁴ D. Konowrocka, *Amazon Kindle czyli książka 2.0*, „PCWorld” 2007, www.pcworld.pl/news/131800/Amazon.Kindle.czyli.książka.2.0.html (5.05.2010).

²⁵ Ł. Gołębiowski, *E-książka/e-book. Szerokopasmowa kultura*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2009, s. 9.

publikowaniu recenzji czy organizowaniu spotkań autorskich, znalazły się nowe techniki. Internet z nieograniczonymi możliwościami w zakresie zarządzania informacją i wizerunkiem wraz pojawieniem się nowych trendów społecznych i technologicznych w komunikowaniu, a także przedefiniowaniem ról nadawcy i odbiorcy komunikatu stał się jednym z podstawowych nośników treści związanych z książką i funkcjonowaniem wydawnictw. Dotyczy to książki w tradycyjnej formie, jednak konkurencyjny rynek książek w formie elektronicznej z pewnością będzie posługiwał się tymi samymi narzędziami. Nikt nie jest w stanie przewidzieć, czy i kiedy rewolucja wywołana masowym dostępem do treści kultury przeorganizuje dotychczasowe wzory i trendy działalności marketingowej, jednak obserwacja nowych kampanii promocyjnych poszczególnych wydawnictw i tytułów zmusza do wyciągnięcia wniosków natury ogólnej.

Ważne jest zastosowanie dotychczasowych narzędzi PR przez wydawców w środowisku internetowym. Technologiczna i społeczna zmiana, nazywana przez teoretyków przejściem od WEB 1.0 do WEB 2.0, polega na przeobrażeniu się środowiska internetowego z medium zamkniętego w otwarte, to jest na przeobrażeniu się dotychczasowych użytkowników z biernych odbiorców w aktywne współtwórców treści rozpowszechnianych przez sieć²⁶.

Jak pisze Anna Szepke-Krzyżaniak, charakteryzując znaczenie tego przełomu komunikacyjnego:

WEB 2.0 niejako „otwiera” Internet na użytkowników, przeradzając się w platformę wymiany różnorodnych zasobów materialnych i niematerialnych, tj. wiedza, doświadczenie, poglądy. Oferuje on możliwość bezpośredniej interakcji i tworzenia się społeczności, których istotą jest spontaniczny charakter. W społecznościach tych walutą mogą być kontakty osobiste, zdjęcia, pliki audio czy video, używane przedmioty, gotówka²⁷.

Przełom WEB 2.0 w komunikacji wydawcy z czytelnikami polegał na możliwości rozprzestrzeniania opinii na temat produktu w Internecie, która w dobie mediów tradycyjnych nazywana była recenzją książki. Jest to sprawa ważna, gdyż od pierwszej dekady XXI w. liczba czasopism poświęconych kulturze (oraz rubryk kulturalnych) drastycznie zmalała, a funkcję opiniotwórczą przejął w dużej mierze Internet. Wraz z jego rozwojem nastąpiły dwie zasadnicze zmiany dla rynku księgarskiego: rozwój internetowej sprzedaży książek oraz zmiana zarządzania informacją o książkach, która obecnie nie tylko rozchodzi się z błyskawiczną szybkością, lecz jest tworzona w niespotykanej dotychczas skali i ma duży wpływ

²⁶ Pojawienie się WEB 2.0 określa się mianem rewolucji o charakterze demokratycznym i społecznym. Jak pisze Katarzyna Korzeniewska, „Internet zdaje się przestrzenią wolnej myśli, dzielenia się doświadczeniem i wiedzą, nieograniczonych możliwości komunikacji. Ideologia «opensource», wymiana produkcji kulturowej. Nieskrępowana wolność nadawcy (który jeszcze przed chwilą był zwykłym odbiorcą przekazów medialnych), dwukierunkowość i symetryczność realizowana w coraz większej skali, dostępna coraz szerzej” (K. Korzeniewska, *Web 2.0 – w poszukiwaniu modelu*, [w:] *Public relations. Społeczne wyzwania*, red. J. Olędzki, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2007, s. 92-93).

²⁷ A. Szepke-Krzyżaniak, *Praktyka public relations: szanse i zagrożenia w dobie przełomu komunikacyjnego*, [w:] *Public relations w czasach mp3 i Internetu*, red. D. Tworzydło, Z. Chmielewski, Wydawnictwo WSiLiZ w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s. 272-273.

na postrzeganie produktu (coż bowiem jest lepszym bodźcem do zakupu książki niż opinia innego, zadowolonego czytelnika?). Formy wyrażania opinii przez użytkowników sieci 2.0 ilustruje tabela 2.

Tabela 2. Wybrane formy prezentowania opinii czytelników o książkach w Internecie

| Forma opinii | Miejsce dystrybucji opinii | Charakterystyka |
|------------------------------------|---|--|
| Tradycyjna recenzja | – serwisy internetowe poświęcone literaturze – serwisy ogólnokulturalne – portale tzw. opinii | Są to strony poświęcone prezentowaniu opinii. Część z nich działa na zasadzie portali społecznościowych – recenzent ma swój profil i współpracuje stale z redakcją. Opinie o książkach mają zazwyczaj formę tradycyjnych recenzji, czyli tekstów napisanych po lekturze książki. |
| Rekomendacja czytelnika-klienta | – księgarnie internetowe | Księgarnie internetowe umożliwiają zalogowanym klientom dodanie krótkiej opinii o książce i jej oceny, według przyjętej skali (np. 5 gwiazdek). |
| Opinia rekomendująca, dyskusja | – fora internetowe poświęcone literaturze – fan page | Spontanicznie tworzone fora o tematyce kulturalnej umożliwiają wyrażenie opinii w ramach w dłuższej dyskusji, która może dotyczyć jednego tytułu, dzieł pisarza bądź tematu ogólnego (wielu tytułów). |
| Notka, link do prezentacji książki | – prywatne blogi i witryny, profile | Jednym z elementów prezentacji swojej osoby w Internecie jest rekomendowanie wybranych produktów i dóbr kultury (w tym książek). |

Źródło: opracowanie własne.

Wynika z niej, że Internet 2.0 zwiększył możliwości prezentacji książki, nie ograniczając tego jedynie do firmowej witryny internetowej lub księgarni internetowej. Polem działania za pomocą narzędzi PR mogą być różne spontanicznie tworzone fora wymiany opinii i informacji. Podkreśla się, że konsumenci czerpiący wiedzę na temat produktów i usług za pośrednictwem sieci cenią autentyczne i subiektywne rekomendacje użytkowników Internetu²⁸.

Rozważając specyfikę praktyk public relations na rynku książki, należy uwzględnić zmiany, jakie dla działań PR-owskich przyniosła nowa generacja Internetu w obliczu przeobrażeń społecznych, kulturowych i komunikacyjnych. Specjalista w zakresie PR od momentu wkroczenia Internetu w zasięg jego działań dostosowuje swoją aktywność do nowego odbiorcy, nowej publiczności, dla której życie i praca bez Internetu byłyby już niemożliwe. Cechy tej nowej publiczności, najistotniejsze z punktu widzenia praktyki PR, wyróżniła Szepek-Krzyżaniak (schemat 5).

Wiedza dotycząca użytkowników Internetu i sposobów komunikacji z nimi staje się coraz bardziej powszechna, a na jej podstawie wiele polskich wydaw-

²⁸ Z tego powodu marketing szeptany odgrywa tak istotną rolę w marketingowych kampaniach internetowych. Ciekawe opinie na temat marketingu szeptanego przedstawia Jolanta Tkaczyk w artykule *Word-of-mouth w służbie marketingu*, [w:] *Innowacje w marketingu 4.0*, oprac. red. T. Czuba, M. Reysowski, M. Skurczyński, Wydział Ekonomiczny UG, Sopot 2007.

Schemat 5. Cechy nowej publiczności w środowisku WEB 2.0

| | |
|--|--|
| NISZOWA STRUKTURA UŻYTKOWNIKÓW | <ul style="list-style-type: none"> • duża liczba sprofilowanych grup odbiorców • wysoka świadomość własnych potrzeb komunikacyjnych |
| NOWE PREFERENCJE KOMUNIKACYJNE | <ul style="list-style-type: none"> • tworzenie własnych reguł komunikacyjnych • zapotrzebowanie na sprofilowaną informację |
| POWSZECHNY DOSTĘP DO TREŚCI | <ul style="list-style-type: none"> • równouprawnienie w tworzeniu powszechnie dostępnych treści • przenikanie się informacji <i>social&professional</i> |
| SZYBKIE ROZPRZESTRZENIANIE SIĘ INFORMACJI | <ul style="list-style-type: none"> • błyskawiczne rozprzestrzenianie się informacji (w tym rekomendacji, opinii) • bezustanny monitoring informacji ze strony PR-owców |
| ZAPOTRZEBOWANIE NA WIEDZĘ | <ul style="list-style-type: none"> • społeczności preferują promocję przez wiedzę • promocja wiedzy dostarczanej przez firmę jest skuteczniejsza niż bezpośrednia promocja firmy |
| PRZENIKANIE SIĘ MEDIÓW | <ul style="list-style-type: none"> • wzajemne przenikanie się świata Internetu i tradycyjnych mediów • krążenie tej samej informacji w zmienionej formie za pośrednictwem różnych mediów |

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Szepe-Krzyżaniak, *Praktyka public relations: szanse i zagrożenia w dobie przełomu komunikacyjnego*, [w:] *Public relations w czasach mp3 i Internetu*, red. D. Tworzydło, Z. Chmielewski, Wydawnictwo WSiZ w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s. 279-285.

nictw opiera działania public relations. Dzięki temu można obserwować rozkwit nowych form przekazywania informacji o książkach, eksplozję pomysłowości w zakresie kreowania wizerunku wydawnictw i autorów, a także nieograniczone sposoby tworzenia informacji, który, jak podkreślają badacze, musi mieć charakter indywidualny i być skierowany do odbiorców niszowych²⁹.

Przełom komunikacyjny, jaki nastąpił wraz z nastaniem ery WEB 2.0, uświadomił polskim wydawcom znaczenie kompleksowej, świadomej prowadzonej i interaktywnej komunikacji z czytelnikami. Tradycyjna dyskusja z pisarzem podczas spotkania autorskiego przemieniła się w prowadzoną na forum dyskusję o wrażeniach czytelnicznych lub w zamieszczaniu komentarzy na stronie wydawcy. Zmieniła się zarówno forma, jak i treść przekazu wydawcy adresowanego do czytelników/nabywców książek. Pojawiły się „hybrydy tradycyjnych i nowych środków wyrazu”, to znaczy typowe już dla użytkowników technologii informacyjnych formy przekazu, łączące w sobie komunikat słowny, dźwiękowy i wizualny³⁰. Drugą z cech nowych komunikatów jest *usability* (czyli „użyteczność, łatwość użycia”³¹), tj. ta

²⁹ „Receptą na podniesienie skuteczności działań public relations w Internecie zdaje się być zrozumienie faktu, iż w sytuacji permanentnego przeładowania informacyjnego, treści pozbawione rzeczywistej wartości dla odbiorcy zginą pośród setek innych, podobnych [...]. Jeśli jednak informacja nieś będzie dla odbiorcy cenną wiedzę, jej autor może liczyć na aktywne jej rozprzestrzenienie przez odbiorcę wśród użytkowników [...]” (A. Szepe-Krzyżaniak, *Praktyka public relations*, s. 280).

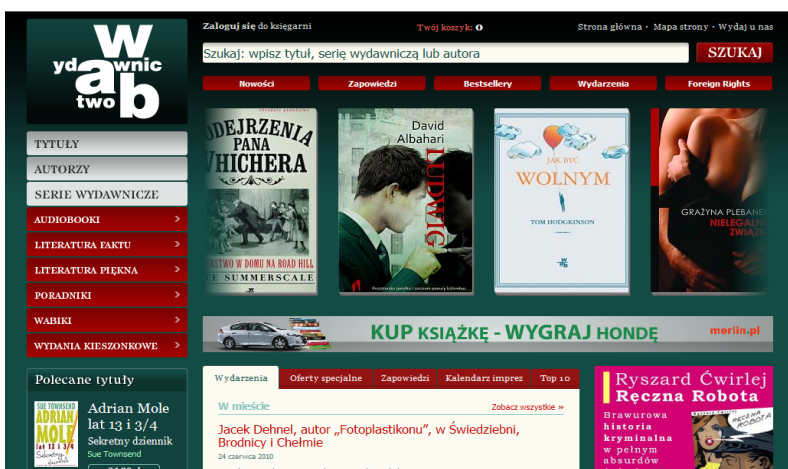
³⁰ B. Czyżowicz-Lorek, *Technologie informacyjne a komunikacja marki*, [w:] *Public relations. Społeczne wyzwania*, s. 21.

³¹ Ibidem.

warstwa przekazu, która umożliwia wejście w interakcję z komunikatem, świadcząca o łatwości odczytania danego komunikatu, jego dostępności i czytelności (np. czytający na stronie wydawcy informację o nowościach wydawniczych wie, że po kliknięciu w okno okładki pojawi się drugie okno z jej powiększeniem – wtedy będzie mógł ocenić jej estetykę).

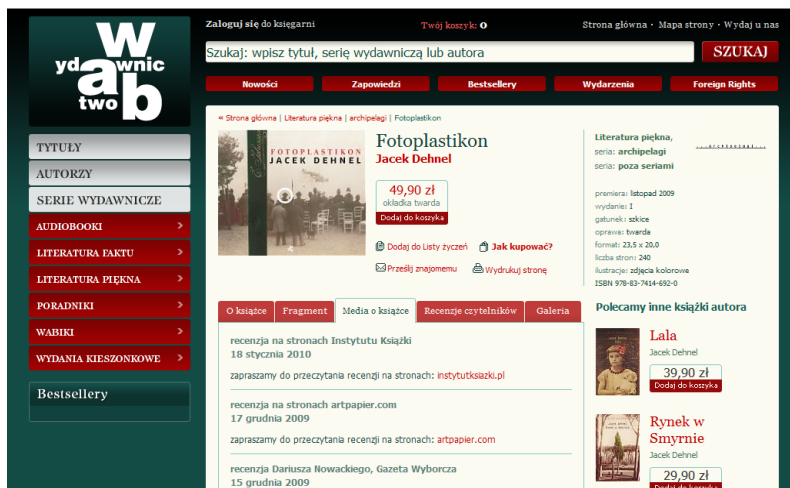
Jakiego zatem typu komunikację proponują nabywcom książki wydawcy? Przede wszystkim starają się dać pełną i atrakcyjną prezentację oferty za pośrednictwem firmowych stron internetowych. Strona WWW oficyny nie zawiera, jak bywało jeszcze przed kilkoma laty, krótkiej informacji o profilu wydawniczym, danych kontaktowych i wskazówek dotyczących współpracy handlowej. Dziś witryny wydawnictw oferują użytkownikom sieci coś na kształt własnego serwisu o książkach, dostarczającego coraz nowszych informacji.

Rycina 1 przedstawia stronę internetową Wydawnictwa W.A.B. Wydawca stara się, aby informacja o ofercie była jak najbardziej interesująca. Czytelny podział pionowy na rodzaje publikacji i poziomy na nowości, zapowiedzi, bestsellery itd. urozmaicają ruchome bannery, wizualizacje okładek, jaskrawe buttony reklamowe. Użyteczność (*usability*) jest na wysokim poziomie – czytelnik może wejść w interakcję z komunikatem, kolejne kliknięcia prowadzą do następnych odsłon. Otrzymuje również atrakcyjny w formie, kompletny i w pełni zróżnicowany (hybrydowy) przekaz dotyczący konkretnych tytułów – może nie tylko obejrzeć skan okładki, lecz również przeczytać fragment książki czy opinie o niej (rycina 2). Konwergencja przekazów medialnych powoduje, że na stronie wydawcy znajdują się rozmaite pod względem formy i treści emisje informacji – tekstowa recenzja, filmik promocyjny oraz logotypy patronów medialnych. Wszystko zebrane w jednym miejscu i atrakcyjnie podane w zakładkach.



Rycina 1. Strona główna WWW Wydawnictwa W.A.B.

Źródło: www.wab.com.pl (6.05.2010).



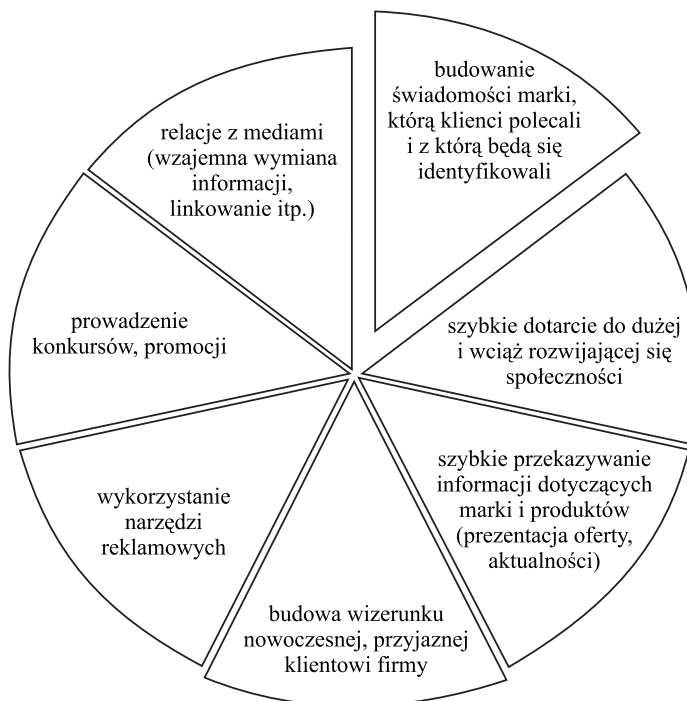
Rycina 2. Informacje na stronie W.A.B. o książce *Fotoplastikon* Jacka Dehnela
 Źródło: www.wab.com.pl/?ECProduct=858 (6.05.2010).

Jeszcze innego typu komunikację proponuje nabywcom książek oficyna wydawnicza Muchomor – niewielkie wydawnictwo wyspecjalizowane w ambitnych artystycznie publikacjach dla dzieci. Wydawnictwo stara się uatrakcyjnić swoje produkty, nawiązując bezpośrednią komunikację z nabywcami książek, a więc rodzicami maluchów (spotkania autorskie połączone z zabawami dla dzieci, sponsorowanie konkursów dla najmłodszych, wspieranie akcji społecznych związanych z edukacją przedszkolną itp.). Z kolei witryna internetowa wydawnictwa zaprasza dzieci do wspólnej zabawy. Oprócz podstawowych informacji o firmie



Rycina 3. Interaktywna strona internetowa wydawnictwa Muchomor
 Źródło: www.muchomor.pl (10.05.2010).

Schemat 6. Cele realizowane przez administrowanie profilem firmy na portalu społecznościowym typu Facebook



Źródło: opracowanie własne.

strona zachęca do skorzystania z aplikacji gier i programów edukacyjnych dostępnych online.

W budowaniu atrakcyjnych kanałów komunikacji z użytkownikami Internetu oficyny wydawnicze wykorzystują także jako narzędzia public relations tzw. social media. Do najpopularniejszych stron typu fan pages³² w Polsce należy Facebook.com. Jest to nowoczesne, popularne, opiniotwórcze i wyznaczające kierunki w internetowej komunikacji miejsce. Firma, która się tu reklamuje, jest postrzegana jako podążająca za trendami, rozumiejąca potrzeby klientów i mówiąca ich językiem. Uznaje się, że strona firmy na Facebooku stanowi sprawne i atrakcyjne narzędzie służące do prowadzenia kampanii reklamowych, konkursów, quizów i wszelkich promocji. Posiadanie strony firmy/marki na Facebooku w dużym stopniu przyczynia się do kształtowania wizerunku firmy, której zależy na

³² O budowaniu kontaktów z klientami i markach wchodzących do serwisów społecznościowych interesująco pisze Kamil Niemira, zastanawiając się nad relacjami między rzeczywistym a wirtualnym „ja” przedsięwzięciem. Stwierdza przede wszystkim koniec anonimowości, która przez lata była domeną internetowych aktywności: „W serwisach typu Facebook anonimowość już jest wręcz niemiłe widziana. I nie chodzi mi o względy regulaminowe, lecz o prostą zasadę – skoro ja występuję tu pod imieniem i nazwiskiem, dzieląc się swoim życiem, to oczekuję, że inni będą postępować podobnie” (K. Niemira, *Osobowość prawdziwie opisana*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 4, s. 51-60).



Rycina 4. Strona główna profilu Wydawnictwa Czarne na Facebooku

Źródło: www.facebook.com/pages/Sekowa-Poland/Wydawnictwo-czarne/46605451482?v=app_2344061033#1/pages/Sekowa-Poland/Wydawnictwo-Czarne/46605451482?v=Wall (13.06.2010)

bezpośrednim i stałym kontakcie z klientami. Wszelkie działania public relations w wydawnictwie są podobne do działań PR-owskich instytucji kultury, a Facebook, jako część kultury masowej, podlega również tym samym regułom. O sukcesie działań promocyjnych na Facebooku świadczy liczba tzw. fanów. Decyduje o nim sposób komunikowania się z internautami, kreatywność i promowanie marki. Główne cele realizowane za pośrednictwem profilu przedsiębiorstwa na portalach społecznościowych, takich jak Facebook.com, prezentuje schemat 6.

Wydawnictwa w Polsce zdają się rozumieć nowe trendy w komunikacji z klientami i chętnie oraz z reguły profesjonalnie administrują własnymi profilami na portalach społecznościowych. Imponującą liczbą fanów (2957 osób – dane z kwietnia 2010 r.) może poszczycić się Wydawnictwo Czarne, które jako jedno z pierwszych założyło swój profil na Facebooku. Jego publiczność chętnie i żywo reaguje na zamieszczone informacje, dostarczając pracownikom promocji wydawnictwa bezcennej informacji zwrotnej. Mechanizm działania Facebooka sprawia, że informacja o premierze danej książki pojawia się nie tylko na stronie głównej profilów (tzw. ścianie) prawie 3000 fanów, lecz liczba ta jest mnożona przez liczbę znajomych, którzy mają wgląd do profilu jednostki będącej fanem wydawnictwa ($3000 \times$ średnio 150 osób). Daje to ogromną liczbę osób, które zapoznają się z takim komunikatem, choć nieraz pobieżnie. Nie bez powodu Facebook nazywany jest „newsletterem XXI wieku, dodatkowo z opcją komunikacji obustronnej poprzez komentarze”³³.

Inne kanały komunikacyjne, np. Blip, Twitter czy Flakker.pl, pozostają nadal niewykorzystane przez PR-owców oficyn wydawniczych w Polsce. Główną przy-

³³ Por. www.facebook.com/PozytywneStrony?v=app_4949752878 (10.05.2010).

czyną jest strach przed nowym. Dopiero gdy największe oficyny (często wsparte przez profesjonalne agencje marketingowe) przetrą szlaki, przed wydawcami otworzą się kolejne możliwości kontaktu z potencjalnym nabywcą/czytelnikiem książki. Wtedy też docelowy odbiorca komunikatu otrzyma informację o książce w formie hybrydowej interaktywnej wiadomości, nie korzystając nawet z komputera.

Zakończenie (kierunki zmian)

W ciągu ostatnich 20 lat instytucje kultury przeszły wiele przeobrażeń dotyczących zarówno form własności, jak i dostosowania profilu działalności do potrzeb rynkowych związanych z demokratyzacją usług i nieograniczonym dostępem do dóbr kultury poza granicami kraju. Wydawnictwa książkowe, jako podmioty gospodarcze działające na prawach wolnego rynku, spełniają również kulturotwórczą funkcję w systemie społecznym, oddziałując bezpośrednio (wspierając autorów, uczestnicząc w programach edukacyjnych) lub pośrednio (ze względu na liczbę i rodzaj wydawanych publikacji) na kształt polskiej kultury. Rewolucyjne zmiany technologiczne, które przyniosły głęboką przemianę modelu komunikacji przedsiębiorstw z klientami, objęły również szeroko pojęte instytucje kultury, nie pozostając bez wpływu na sposób istnienia książki w rzeczywistości społecznej i działania promocyjne wydawców.

Narzędzia public relations, wykorzystywane przez długi czas w czterech podstawowych obszarach: relacje z prasą, publicity produktu, komunikaty wydawane przez firmę i kreowanie tożsamości wydawnictwa w wyniku rozwoju komunikacji internetowej i zmian w modelu komunikacji z klientami (czytelnikami, nabywcami książek), zwielokrotniły się, przyjmując rozmaite formy kształtowane przez rodzaj i zasięg komunikacyjnego medium. Przemiany, jakie zaszły w tworzeniu i przekazie informacji, która przyjęła cyfrowy (zdigitalizowany) i hybrydowy (wielomedialny) charakter, mają duży wpływ na rodzaj i zasięg informacji adresowanych do czytelników książek. Wydawcy korzystają z nowych technologii dla wsparcia działań public relations – witryny WWW umożliwiają powszechny dostęp do atrakcyjnych informacji o książce, social media wzbogacają możliwości kreowania wizerunku, nowe technologie graficzne i filmowe przykuwają uwagę czytelnika, kształtując w nim potrzebę zakupu książki. Wydawcy powoli otwierają się na nowe formy dystrybucji treści w formie audiobooków czy e-booków, nie stroniąc od nowoczesnych form promocji i aktywnego udziału we współtworzeniu promocyjnych trendów (głównie w Internecie).

Wydaje się, że proces zmian w funkcjonowaniu książki w rzeczywistości społecznej zapoczątkowany cyfrową rewolucją jest już nieodwracalny. Wynika to przede wszystkim z tego, że rozwoju technologii na pewno nie da się zatrzy-

mać i – jak podkreśla wielu analityków – era książki drukowanej (zwłaszcza w dziedzinie szeroko rozumianych książek edukacyjnych) zmierza ku końcowi. Z drugiej strony, przeobrażenia komunikacyjne sprawiły, że budowanie popytu na książki jest coraz mniej związane z profesjonalną krytyką literacką i tzw. kulturą wysoką, w której dostęp do literatury był zarezerwowany jedynie dla niewielkiej grupy społecznej. Tworzenie popytu na książki odbywa się raczej dzięki konsumenckim recenzjom i spontanicznie wymienianym opiniom, dla których sięc znajduje nieograniczone miejsce, w niczym nieprzypominające niewielkiej rubryki literackiej w niskonakładowym periodyku kulturalnym. Podstawą nowych form istnienia książki jest dziś tzw. kultura konwergencji, która opiera się na wzajemnym przenikaniu przekazów medialnych. Otwiera ona przed książką możliwości istnienia poza papierowym wcieleniem, włączając ją w strumień zdigitalizowanych treści, gdzie różnice pomiędzy tekstem, obrazem a dźwiękiem zostają zatarte. Przewidywane nadejście tzw. e-kultury, przynoszące nieograniczony dostęp do dóbr kultury (w tym książek), spowoduje rewolucyjne zmiany w funkcjonowaniu polskich wydawnictw.

Jednoznaczne wydzielenie z narzędzi marketingowych instrumentów public relations jest uzasadnione przekonaniem, że na polskim rynku książki komunikacja marketingowa wydawców z otoczeniem odbywa się głównie za pośrednictwem technik i narzędzi public relations. Działania te mają swoje historyczne uzasadnienie i są związane z kulturową rolą wydawnictw w społeczeństwie oraz ze specyfiką produktu, jakim jest książka, która będąc dobrem kultury, podlega prawom rynkowym. Wartości i skojarzenia, jakie niesie ze sobą tradycja publikacji książkowych, wywierają ogromny wpływ na kształtowanie się relacji z otoczeniem i praktyki promocyjne współczesnych wydawców. Napięcie, jakie utrzymuje się pomiędzy tradycyjnymi narzędziami marketingowymi a dzisiejszymi praktykami public relations, stanowi ciekawy badawczo problem, zwłaszcza że działania public relations są stosunkowo nową dziedziną w instytucjach kultury.

Droga i kierunek rozwoju rynku książki są natomiast ściśle połączone z przeobrażeniami kulturowo-społecznymi i bardzo trudno jest przewidzieć jednoznaczny kurs tych zmian.

Bibliografia

- Cenker E., *Public relations*, wyd. 3, Wydawnictwo WSB, Poznań 2007.
Czyżowicz-Lorek B., *Technologie informacyjne a komunikacja marki*, [w:] *Public relations. Społeczne wyzwania*, red. J. Ołędzki, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2007.
Frołow K., *Public relations na rynku książki*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2007.
Goławski J., *Z cokołu w tłum*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 3.
Gołębiewski Ł., *E-książka/e-book. Szerokopasmowa kultura*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2009.
Gołębiewski Ł., Frołow K., Waszczyk P., *Rynek książki w Polsce 2009. Wydawnictwa*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2009.

- Jabłoński W., *Kreowanie informacji. Media relations*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Konowrocka D., *Amazon Kindle czyli książka 2.0*, „PCWorld” 2007, www.pcworld.pl/news/131800/Amazon.Kindle.czyli.książka.2.0.html (5.05.2010).
- Korzeniewska K., *Web 2.0 – w poszukiwaniu modelu*, [w:] *Public relations. Społeczne wyzwania*, red. J. Olędzki, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2007.
- Kotler P. i in., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Kubiak K., *Książkowy PR*, www.proto.pl/artykuly/info?itemId=42041 (13.01.2010).
- Niemira K., *Osobowość prawdziwie opisana*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 4.
- Podraza U., *W połowie drogi. Public relations wydawnictw*, „Biblioteka Analiz” 2006, nr 182.
- Podraza U., *Wysokie PRogi. Public relations w kulturze*, „Piar.pl” 2006, nr 4.
- Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002.
- Sokołowski W., *Czy PR ocali kulturę?*, www.epr.pl/czy-pr-ocali-kulture,goracy-temat,225,1.html (25.04.2010).
- Szepke-Krzyżaniak A., *Praktyka public relations: szanse i zagrożenia w dobie przełomu komunikacyjnego*, [w:] *Public relations w czasach mp3 i Internetu*, red. D. Tworzydło, Z. Chmielewski, Wydawnictwo WSiLiZ w Rzeszowie, Rzeszów 2008.
- Świtłała M., *Zachowania konsumentów i marketing na rynku książki*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2004.
- Tkaczyk J., *Word-of-mouth w służbie marketingu*, [w:] *Innowacje w marketingu 4.0*, oprac. red. T. Czuba, M. Reysowski, M. Skurczyński, Wydział Ekonomiczny UG, Sopot 2007.
- www.facebook.com/pages/Sekowa-Poland/Wydawnictwo-czarne/46605451482?v=app_2344061033#!/pages/Sekowa-Poland/Wydawnictwo-Czarne/46605451482?v=Wall (13.05.2010).
- www.facebook.com/PozytywneStrony?v=app_4949752878 (10.05.2010).
- www.muchomor.pl (10.05.2010).
- www.wab.com.pl (6.05.2010).

KATARZYNA DOLATA

**Kapitał intelektualny
jako wartość firmy.
Studium przypadku
Agencji Reklamowej X**

Promotor pracy dyplomowej
dr Andrzej Stańda
Wydział: Finanse i Bankowość
Kierunek: Finanse i Rachunkowość
Specjalność: Finanse i Rachunkowość Przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Realizowanie w przedsiębiorstwach postulatów nowej ekonomii opartej na wiedzy wydaje się konieczne w obliczu nieustannych zmian otoczenia. O sukcesie przedsiębiorstw decydują nie tylko zaawansowane technologie, stosowane systemy i procedury, ale przede wszystkim ludzie. Budowanie przewagi konkurencyjnej coraz bardziej opiera się na kapitale intelektualnym i wiedzy, które stały się kluczowymi zasobami firmy. Zwiększenie roli kapitału intelektualnego, towarzyszące przejściu z ery przemysłowej do ery informacyjnej, spowodowało wykształcenie narzędzi służących jego pomiarowi, a także opracowanie metod zarządzania nim. Poszukiwanie odpowiedzi na pytania, czym jest kapitał intelektualny oraz jakie są sposoby jego pomiaru, wyznaczyło cel pracy. Jest nim zaprezentowanie istoty kapitału intelektualnego, omówienie wybranych instrumentów pomiarowych oraz próba ich praktycznego zastosowania w Agencji Reklamowej X.

Geneza pojęcia „kapitał intelektualny”

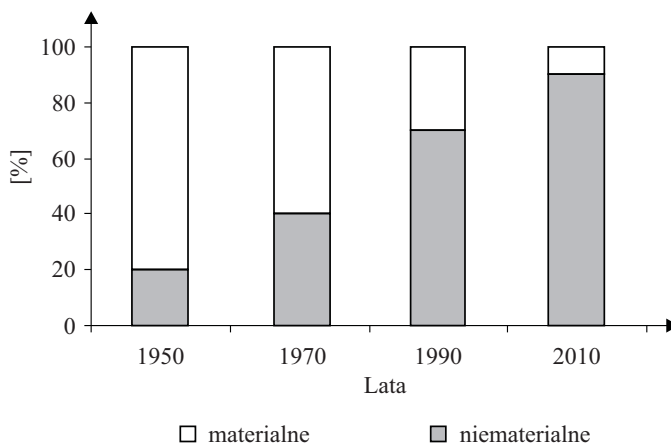
Peter Drucker wskazał społeczeństwo uczące się jako przyczynę rozwoju gospodarczego. Nieustanne doskonalenie się jest wyzwaniem dla przedsiębiorstw, które chcąc utrzymać pozycję konkurencyjną, są zmuszone do spełniania oczekiwań rozwijającego się otoczenia. Stąd właściwe wydaje się stanowisko Erwina Hoffera, iż „organizacja ucząca się podbije świat”. Współcześnie „gospodarka oparta na wiedzy”¹ polega na wykorzystywaniu, kreowaniu i przetwarzaniu wiedzy w procesach biznesowych oraz wzroście roli aktywów niematerialnych w budowaniu bogactwa organizacji. Założenia „nowej ekonomii” przyczyniły się do odwrócenia znaczenia zasobów niematerialnych i materialnych w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa, co ilustruje wykres 1. Zmniejszanie inwestycji w zasoby materialne przedsiębiorstwa jest ogólnościową tendencją.

Wytworzenie aktywów intelektualnych na ogół wiąże się z wysokimi kosztami w porównaniu do tych poniesionych podczas korzystania z nich. Przykładem może być wytworzenie leków. Firmy farmaceutyczne ponoszą olbrzymie nakłady finansowe na otrzymanie nowej receptury specyfiku, by później produkować go po minimalnych kosztach. Ponadto koszt alternatywny², wynikający z użytkowania czynników niematerialnych, jest bliski lub równy zero, gdyż ich wartość nie zmniejsza się dla pozostałych użytkowników. Należy jednak pamiętać, że

¹ Termin „gospodarka oparta na wiedzy” używany jest zamiennie z pojęciami: „nowa gospodarka”, „gospodarka cyfrowa”, „gospodarka sieciowa”, „gospodarka innowacyjna” czy „gospodarka trzeciej fali”.

² Koszt alternatywny (koszt utraconych korzyści) wynika z możliwości wykorzystania potencjału w inny sposób (M. Rekowski, *Mikroekonomia*, Wrokopa, Poznań 2005, s. 15).

Wykres 1. Udział aktywów materialnych i niematerialnych w wartości przedsiębiorstwa



Źródło: G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 17.

inwestowanie w czynniki niematerialne jest obarczone wysokim ryzykiem. Wynika to przede wszystkim z braku możliwości wykorzystania niektórych patentów i know-how oraz z nieistnienia rynków wtórnych. Innowacyjne przedsiębiorstwa dążą do ich powstania, co stwarza perspektywę wymiany czynników niematerialnych³. Podstawowe różnice między aktywami intelektualnymi i materialnymi zawarto w tabeli 1.

W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne definicje kapitału intelektualnego. Dotyczą one odmiennych aspektów tego pojęcia, gdyż pisane są z różnych perspektyw badawczych. Nie powstała jeszcze uniwersalna, powszechnie obowiązująca definicja, a skodyfikowanie terminu „kapitał intelektualny” wydaje się niemożliwe. Mimo to przybywa osób i grup dążących do wprowadzenia nowych standardów gospodarowania oraz uniwersalnego wyjaśnienia pojęcia. Luka pomiędzy wynikiem księgowym a wartością rynkową pogłębia się, ponieważ większe znaczenie przypisuje się takim wartościom, jak: zdolności przystosowania się do nowych warunków, kultura organizacyjna, umiejętności uczenia się, jakość czy relacje z klientami. Wartość księgową wymienionych czynników wynosi zero. Nieuwzględnienie tych wartości jest poważnym błędem, ograniczającym zakres informacji dostarczanych interesariuszom przedsiębiorstwa.

³ Por. D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 32; M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, red. J. Dąbrowski, G. Gierszewska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 21.

Tabela 1. Podstawowe różnice między rodzajami aktywów

| Kryteria | Aktywa materialne | Aktywa niematerialne |
|----------------------|---------------------------------------|---|
| Podstawa teoretyczna | rachunkowość tradycyjna, neoklasycyzm | informacja, behawioryzm |
| Eksploatacja | jednorazowa | wielokrotne zastosowanie |
| Koszt alternatywny | występuje | praktycznie nie występuje |
| Sprawozdawczość | bilans | dobrowolna |
| Wartość | deprecjacja z upływem czasu | wzrasta z użytkowaniem |
| Własność | przynależność określona, ograniczona | problem z ochroną, podzielność |
| Zysk | malejący | stały lub rosnący |
| Zarządzanie | kontrola, monitoring | aktywne uczenie się na wszystkich poziomach organizacyjnych |

Źródło: opracowanie na podstawie: A.J. Falzagić, *Aktywa wiedzy. Pomiar kapitału intelektualnego firmy szkoleniowej*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 10, dodatek „BOS bis”, s. 9; G. Urbanek, *Wycena aktywów*, s. 23.

Ciekawą definicję zaproponował Thomas A. Stewart: „Intellectual capital is something you can not touch, but it still makes you rich”⁴ (Kapitał intelektualny to coś, czego nie możesz dotknąć, ale czyni bogatym). Pokreślił w niej kluczową cechę kapitału intelektualnego – niematerialność. Stewart twierdzi również, że funkcjonowanie organizacji zależy od umiejętności i doświadczenia menedżerów, posiadanych informacji dotyczących kontrahentów, stosowanej technologii oraz opracowanych patentów.

Kapitał intelektualny obejmuje zatem wszystkie ukryte (nieujęte w sprawozdawczości finansowej) aktywa przedsiębiorstwa – „zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy oni je opuszczają”⁵.

Na podstawie przedstawionych wyżej definicji wyodrębniono dwie podstawowe grupy komponentów składających się na kapitał intelektualny: kapitał ludzki i strukturalny. Pierwszą z nich tworzą m.in.: wiedza, umiejętności rozwiązywania problemów, kreatywność pracowników zarówno niższego, jak i wyższego szczebla, ich doświadczenie oraz zdolności indywidualne i społeczne, zwłaszcza te nakierowane na klientów firmy. Powstanie tzw. inteligentnej organizacji jest uwarunkowane rozwojem osób w niej zatrudnionych. Do kapitału ludzkiego zakwalifikowano ponadto kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz wyznawane wartości. Wszystkie czynniki zaliczane do kapitału ludzkiego są nierozzerwalnie

⁴ T. Stewart, *Your company's most valuable asset: intellectual capital*, „Fortune” 1994, nr 7, vol. 130, s. 28-33.

⁵ M. Kunasz, *Ogólny zarys koncepcji kapitału intelektualnego*, mikro.univ.szczecin.pl (23.08.2010), s. 12.

związane z pracownikami firmy. Dlatego rotacja na stanowiskach wywołuje zmianę wartości kapitału ludzkiego. Oznacza to, iż przedsiębiorstwo nigdy nie stanie się właścicielem aktywów generujących tę część wartości kapitału intelektualnego⁶.

Natomiast do grupy kapitału strukturalnego należą elementy trwale powiązane z firmą, czyli sprzęt komputerowy, bazy danych, znaki handlowe, patenty, struktura organizacyjna oraz doświadczenie i historia organizacji, pod warunkiem że została zapisana w oprogramowaniu czy podręcznikach. Ważną podgrupę kapitału strukturalnego stanowi kapitał kliencki, czyli portfolio klientów, relacje z kluczowymi klientami, a także ich lojalność wobec firmy. Ponadto wartością są również koncepcje ułatwiające rozwiązanie kwestii spornych z klientami. Kapitał strukturalny zatem, w przeciwieństwie do ludzkiego, związany jest z podnoszeniem produktywności pracowników, a nie bezpośrednio z nimi. Niezależność od fluktuacji zatrudnienia ma swoje odzwierciedlenie w możliwości sprzedaży kapitału strukturalnego, ponieważ przedsiębiorstwo jest jego właścicielem⁷.

Ciekawą koncepcję strukturyzacji kapitału intelektualnego proponuje Mariusz Bratnicki⁸:

- kapitał ludzki, czyli ludzie wraz z ich kompetencjami, trwale powiązani z organizacją,
- kapitał organizacyjny, złożony z kapitału innowacyjno-rozwojowego, struktury wewnętrznej firmy oraz powiązań z otoczeniem,
- kapitał społeczny, obejmujący relacje międzyludzkie, kapitał poznawczy i kapitał strukturalny.

Najczęściej spotykanym podziałem jest opracowany przez Leifa Edvinssona schemat wartości Skandii⁹. Mimo że po opracowaniu raportu „Visualizing Intellectual Capital” jest on uznawany za pioniera w dziedzinie kapitału intelektualnego, nie użył tego pojęcia jako pierwszy – zrobił to John Kenneth Galbraith w liście do Michała Kaleckiego.

Schemat wartości Skandii jest wyjściową klasyfikacją do tworzenia podziałów o większej złożoności, będących jego uszczegółowieniem. Najczęstsza modyfikacja polega na wyodrębnieniu kapitału klienckiego (przez wielu badaczy przedmiotu nazywanego rynkowym) jako trzeciej grupy, która w podziale Skandii stanowi jedynie część kapitału strukturalnego. Wprowadzenie tej zmiany wydaje się uzasadnione z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem, ze względu na wzrastającą rolę otoczenia organizacji, w szczególności elementów dotyczących klientów i relacji z nimi.

Jednoznaczne przypisanie określonego czynnika do danej kategorii jest niezwykle ryzykowne, ponieważ najczęściej wartość generowana przez aktywa niematerialne powstaje poprzez ich wzajemne oddziaływanie.

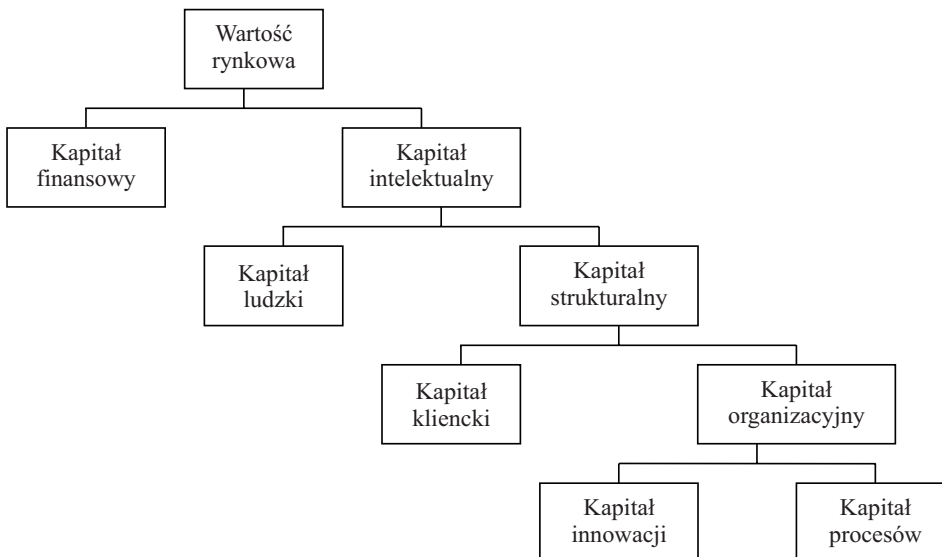
⁶ Por. L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001; Akademia BalancedScorecard, www.bsc.edu.pl (25.08.2010).

⁷ Ibidem.

⁸ Cyt za: M. Kunasz, *Ogólny zarys*, s. 11.

⁹ Skandia – szwedzka firma ubezpieczeniowa założona w 1855 r. w Sztokholmie. W Polsce rozpoczęła działalność w 1999 r.

Schemat 1. Schemat wartości Skandii



Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 45.

Na potrzeby artykułu przyjęto, iż kapitał intelektualny to wartość niematerialna, która nie jest przedstawiana za pomocą tradycyjnych metod rachunkowości. Składają się na nią: kapitał ludzki, strukturalny oraz rynkowy. W uproszczeniu można przyjąć, że kapitał intelektualny jest równy różnicy między wartością rynkową a księgową przedsiębiorstwa. Będzie to jednak prawdziwe tylko przy założeniu, że na wartość rynkową nie będą wpływały czynniki zakłócające związane z psychologią rynku, tj. niedoszacowanie lub przeszacowanie, spekulacje itp.

Zaprezentowane wyżej podziały kapitału intelektualnego są klasyfikacjami umownymi, które wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy podlegają ciągłym przeobrażeniom. Ustanowienie podziału jest możliwe tylko teoretycznie, w praktyce gospodarczej poszczególne elementy tworzące kapitał intelektualny wzajemnie się przenikają.

Zarządzanie wiedzą a zarządzanie kapitałem intelektualnym

Wiedza nierozzerwalnie wiąże się z człowiekiem. Firmy ponoszą coraz większe wydatki na podnoszenie kwalifikacji i kształcenie pracowników oraz na rozwój technologii informacyjnej. Skutkiem tych praktyk jest spadek księgowej wartości przedsiębiorstwa wykazanej w sprawozdaniach finansowych, przy jednoczesnym wzroście potencjału i rzeczywistej wartości. Zarządzanie kapitałem intelektualnym

nie ogranicza się jednak do zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim. Różnią się one przede wszystkim dynamiką. Wiedza jest zasobem, który podlega ciągłym zmianom. Przekazywanie informacji pozostałym członkom organizacji, a także poszerzanie i modyfikowanie indywidualnych zasobów wiedzy nadaje jej niezwykle dynamiczny charakter. Mimo to wiedzę można uważać za swoisty fundament generujący wartości niematerialne¹⁰, składające się na wartość kapitału intelektualnego. Podobne stanowisko prezentuje Karl-Erik Sveiby – twórca pierwszej definicji kapitału intelektualnego oraz Thomas Stewart:

Wszystkie kraje, firmy i wszyscy ludzie są coraz bardziej uzależnieni od wiedzy – patentów, procesów, umiejętności, technologii, informacji na temat klientów i dostawców oraz doświadczenia. Wszystkie te elementy razem stanowią wiedzę będącą kapitałem intelektualnym¹¹.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym należy rozpocząć od identyfikacji jego elementów, gdyż niemożliwe jest zarządzanie nieznanym. Kolejny krok to zastosowanie odpowiedniej metody pomiaru. Menedżerom pozostawiono pełną swobodę w doborze narzędzi. Jedynym ograniczeniem jest czas i zasoby finansowe organizacji przeznaczone na przeprowadzenie wyceny aktywów niematerialnych. Następnym etapem jest właściwe zinterpretowanie oraz zaprezentowanie wyników wewnątrz przedsiębiorstwa. Proces obejmujący swym zakresem wszystkie wymienione czynności nazwano zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Ze względu na to, że nie ma opracowanych jednolitych zasad postępowania z ukrytymi aktywami, zarządzanie nimi może przybierać postać aktywną lub pasywną. Celem zarządzania kapitałem intelektualnym jest otrzymanie spójnej strategii uzyskiwania zysku poprzez właściwą transformację kapitału strukturalnego, ludzkiego oraz klienckiego¹².

Kluczowym ogniwem w zarządzaniu kapitałem intelektualnym oraz wiedzą jest czynnik ludzki, dlatego opisane wyżej procesy podlegają ciągłej profesjonalizacji. Menedżerowie są zmuszeni do podjęcia działań na każdym poziomie organizacyjnym – zarówno jednostki, jak i grupy czy nawet całego przedsiębiorstwa¹³. Nieustanne zdobywanie wiedzy i doświadczenia oraz odpowiednie zarządzanie aktywami niematerialnymi prowadzi do synergii, „czyli tworzenia takich powiązań między pracownikami, aby efekt końcowy ich współpracy był większy od sumy wyników osiągniętych przez pracowników oddzielnie”¹⁴. Pracownikom przedsiębiorstwa należy zatem zapewnić warunki sprzyjające rozwojowi oraz

¹⁰ Wartościami niematerialnymi mogą być np. marka, znak handlowy, public relations, kultura organizacyjna.

¹¹ T. Stewart, *Intellectual capital*, Biddles Ltd, Buildford and Kings Lynn, 1998, s. 18. Cyt. za: T. Miś, *Rola jakości kapitału ludzkiego w rozwoju regionu rozdrobnionego rolnictwa*, [w:] *Zarządzanie wiedzą we współczesnej gospodarce*, red. D. Kopycińska, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 73.

¹² A. Bernacki, *Kapitał intelektualny – istota, znaczenie oraz możliwości i potrzeba jego wyceny*, [w:] *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 37.

¹³ T. Czechowska-Świtaj, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, s. 93.

¹⁴ *Ibidem*, s. 71.

Tabela 2. Przykładowe korzyści i ograniczenia wynikające z zarządzania aktywami niematerialnymi

| Korzyści | Ograniczenia |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – poprawa relacji z klientami – zwiększenie wydajności i efektywności pracowników – usprawnienie praktyk i procesów – wzrost innowacyjności – zwiększenie satysfakcji i umiejętności pracowników – atrakcyjność przedsiębiorstwa dla potencjalnych klientów i osób ubiegających się o pracę – możliwość czerpania inspiracji od konkurencji, umiejętność pozyskania wiedzy i nowych rozwiązań z zewnątrz | <ul style="list-style-type: none"> – problem kontroli aktywów niematerialnych – trudności w identyfikacji elementów kapitału intelektualnego – brak odpowiednich informacji – konieczność przekształcania wiedzy ukrytej w wiedzę jawną – ryzyko odejścia pracowników = utrata kapitału intelektualnego – problem z oceną efektów wykorzystania czynników niematerialnych – brak możliwości całkowitego zabezpieczenia korzyści przed wykorzystaniem ich przez konkurentów |

Źródło: opracowanie na podstawie: T. Czechowska-Świtaj, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, s. 93; M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, red. J. Dąbrowski, G. Gierszewska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005 s. 23-31; www.providersedge.com/docs/km_articles/KPMG_KM_Research_Report_2000 (30.01.2009).

wyjaśnić reguły kultury organizacyjnej¹⁵. Obowiązkiem osób zarządzających jest zmotywowanie członków przedsiębiorstwa do wykorzystywania swoich kompetencji, doświadczenia oraz wiedzy dla urzeczywistnienia celów firmy. Podjęcie trudu zarządzania aktywami niematerialnymi wiąże się z licznymi korzyściami, ale niesie także pewne ograniczenia. Przykłady jednych, jak i drugich zawarto w tabeli 2.

Wybrane metody pomiaru kapitału intelektualnego

Ocena wartości niematerialnych jest subiektywna i niekonkretna, co uniemożliwia opracowanie jednolitych metod pomiaru kapitału intelektualnego, które zapewniłyby porównywalność wyników. Ponadto nieodpowiednie zastosowanie narzędzi pomiarowych prowadzi do błędnego oszacowania wartości przedsiębiorstwa.

Pomiarowi kapitału intelektualnego służą wskaźniki, mierniki, metryki i systemy. Wybór konkretnego narzędzia jest uwarunkowany wieloma czynnikami. Do najważniejszych z nich należą: oczekiwania kierownictwa co do szczegółowości prezentowanych wyników oraz koszty ich uzyskania. Na etapie wprowadzania

¹⁵ Por. K. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

systemów pomiarowych wskazane jest zastosowanie najprostszych narzędzi, które nie są kosztotwórcze i czasochłonne, a także nie wymagają uczestnictwa w wyceńnię specjalistów. Powyższe kryteria spełniają narzędzia nazywane wskaźnikami. Duńska Rada Rozwoju Handlu i Przemysłu¹⁶ zaproponowała zbiór wskaźników do pomiaru odpowiednich kategorii kapitału intelektualnego, z których wyodrębniono cztery obszary: kapitał ludzki, kliencki, technologii i procesów¹⁷.

Swoiste połączenie wybranych wskaźników to mierniki, które dodatkowo uwzględniają relacje między poszczególnymi obszarami kapitału intelektualnego. Najczęściej wykorzystuje się je do pomiaru wartości ukrytych aktywów działów lub komórek organizacyjnych, co pozwala ujawnić najsłabsze elementy firmy. Dzięki stosowaniu mierników możliwa jest odpowiednio szybka reakcja, pozwalająca na podjęcie zapobiegawczych działań w punktach wymagających wprowadzenia usprawnień.

Metryki również tworzy się poprzez połączenie niektórych wskaźników. W odróżnieniu od mierników, wyniki uzyskane przy ich zastosowaniu odzwierciedlają wartość kapitału intelektualnego całej organizacji. Poniżej opisano wybrane modele należące do kategorii metryk i mierników.

Model IAMV¹⁸

Przykładowym modelem należącym do kategorii metryk jest model IAMV (Investor Assigned Market Value), opracowany przez K. Standfielda. Pozwala on rozpoznać elementy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Pomiar uzyskany poprzez zastosowanie opisywanego narzędzia jest niedokładny, subiektywny i ogólny, co nie pozwala na szczegółową analizę. Autor modelu wprowadził pojęcie „widzialny kapitał intelektualny”, zakładając, że jest to różnica pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową organizacji:

$$\text{widzialny kapitał intelektualny} = \text{wartość rynkowa} - \text{wartość księgową}$$

Wartość uzyskana po zastosowaniu powyższego wzoru określana jest także jako urzeczywistniona wartość kapitału intelektualnego, ponieważ jest następstwem oczekiwań inwestorów, wywołujących wahania na rynku. Wyznaczenie kapitału widzialnego to podstawa pomiaru kapitału intelektualnego za pomocą modelu IAMV. Następnie analizując dane (zarówno finansowe, jak i pozafinansowe), identyfikuje się poszczególne elementy kapitału intelektualnego. Wyodrębnione czynniki należy zakwalifikować do odpowiedniego obszaru: kapitału ludzkiego, klienckiego i strukturalnego. W dalszej kolejności poszczególnym składnikom

¹⁶ The Danish Trade and Industry Development Council, www.ll-a.fr/intangibles/denmark.htm (25.08.2010).

¹⁷ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 118.

¹⁸ Por. ibidem, s. 132.

nadaje się wagi i oblicza ich wartość pieniężną. Na koniec sumuje się uzyskane wcześniej wartości wszystkich elementów z wartością księgową, otrzymując wartość rynkową firmy¹⁹.

Model Q Tobina²⁰

Model Tobina w literaturze przedmiotu nazywany jest wskaźnikiem Q . Jednak w niniejszym opracowaniu zakwalifikowano go do grupy „metryki i mierniki”, ponieważ jest to narzędzie złożone, które można z powodzeniem wykorzystać do pomiaru kapitału intelektualnego bez posługiwania się innymi instrumentami. Według niektórych badaczy, znajduje on zastosowanie w benchmarkingu sektorowym. Na podstawie opisywanego modelu prognozuje się decyzje inwestycyjne poprzez porównanie wartości rynkowej z wartością odtworzeniową aktywów przedsiębiorstwa.

$$Q \text{ Tobina} = \frac{\text{wartość rynkowa}}{\text{wartość odtworzeniowa aktywów przedsiębiorstwa}}$$

Problemem w zastosowaniu modelu Tobina jest obliczenie wartości odtworzeniowej aktywów firmy. Natomiast jego zaletą jest jego użyteczność w porównywaniu kapitału intelektualnego firm z tej samej branży. Stosowanie metody w dłuższym okresie stwarza zarządzającym możliwość kontrolowania wartości aktywów niematerialnych²¹.

Model IC-Index²²

Najbardziej znaną metryką jest model IC-Index. Tworząc to syntetyczne narzędzie pomiarowe, Nicola C. Dragonetti, Leif Edvinsson, Goran oraz Johan Roos połączyli ponad 100 wskaźników. Instrument pomiarowy pozwala nie tylko na gromadzenie ogólnej wiedzy o składnikach kapitału intelektualnego, ale przede wszystkim umożliwia zaobserwowanie ich dynamiki. Metrykę IC-Index wykorzystano przy pomiarze kapitału intelektualnego w Skandii.

Ostatnią grupą narzędzi służących określaniu wartości oraz identyfikacji kapitału intelektualnego są systemy. W porównaniu do wskaźników i mierników są bardziej złożone. Swoim zakresem obejmują wszystkie opisane wyżej instrumenty pomiarowe oraz występujące między nimi powiązania. Dzięki temu znajdują zastosowanie w podejmowaniu skomplikowanych strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie.

¹⁹ Wzór powstaje po przekształceniu wzoru na widzialny kapitał intelektualny.

²⁰ Por. G. Urbanek, *Wycena aktywów*, s. 107.

²¹ Spadek wartości czynników niematerialnych w stosunku do lat poprzednich oznacza deprecjację tych aktywów.

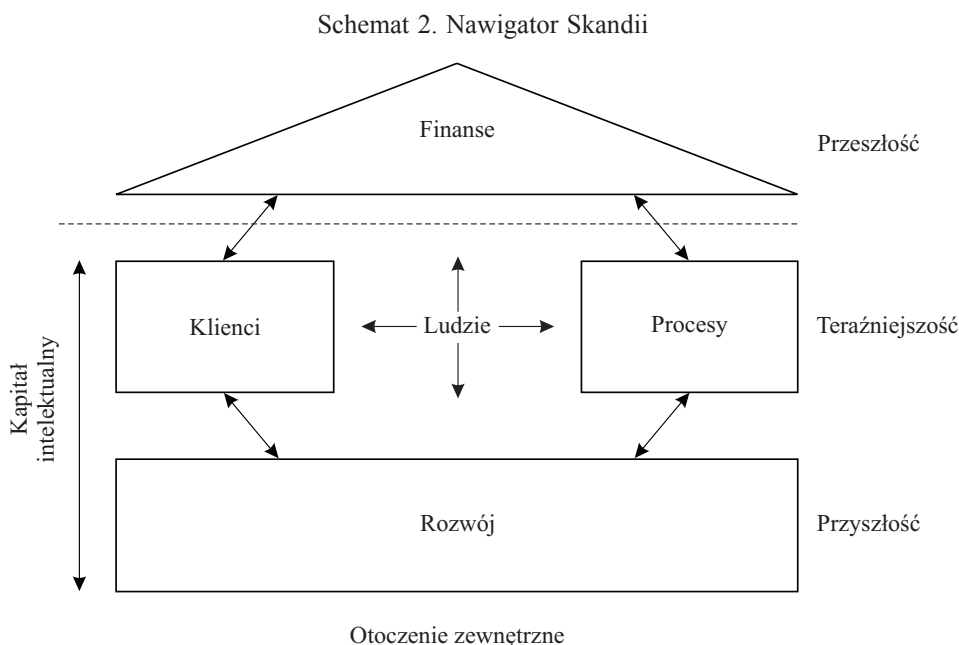
²² Por. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, s. 136.

Nawigator Skandii²³

Przełom w badaniach nad kapitałem intelektualnym nastąpił w 1995 r., kiedy firma Skandia opublikowała pierwszy na świecie roczny raport dotyczący kapitału intelektualnego. Zespół badawczy pod przewodnictwem Edvinssona przydzielił czynniki sukcesu wyselekcjonowane ze strategii przedsiębiorstwa do poniższych grup²⁴:

- finanse,
- procesy,
- klienci,
- odnowienie i rozwój

oraz do obszaru, jakim są ludzie. Nawigator jest swoistym połączeniem wyżej wymienionych grup.



Źródło: www.valuebasedmanagement.net/methods_skandianavigator.html (3.08.2010).

Nawigator Skandii wyróżnia się szczególną formą, która w ujęciu graficznym kształtem przypomina dom, będący symbolem organizacji. Obszar finansowy to ukształtowany poprzez przeszłą działalność firmy „dach”. Podstawowym elementem jest w nim bilans, możliwe jest jednak uwzględnienie wskaźników

²³ Skandia Intellectual Capital Navigator. Por. L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*; S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, s. 84; T. Czechowska-Świtaj, *Zarządzanie kapitałem*, s. 96; www.skandia.pl (24.04.2009); www.skandia.com/about/index.asp (24.04.2009).

²⁴ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, s. 21.

dotyczących wyników, jakości oraz tempa. Ludzie (ich kompetencje, zaangażowanie i doświadczenie) stanowią środkowy obszar domu, ściśle powiązany z pozostałymi częściami. Jest to centrum – „serce i dusza organizacji”²⁵. „Ściany” ukazują terażniejszość, obejmując aktualne procesy oraz klientów²⁶. Najtrudniejszą do identyfikacji strefą jest rozwój, będący „fundamentem” dla kapitału intelektualnego. Znajdujące się w jego obrębie wskaźniki określają umiejętność odpowiedniego reagowania na zmiany, przygotowania się do prowadzenia działalności w przyszłym, przewidywanym otoczeniu, ale również zdolność odejścia od nieaktualnych, przestarzałych rozwiązań, struktur i technik²⁷.

Wydzwięk symboliczny ma też nazwa instrumentu – Nawigator, podkreślająca cel narzędzia, czyli wyznaczenie kierunku, pozycji oraz prędkości rozwoju dla przedsiębiorstwa. Gwarancją jego realizacji jest właściwy dobór wskaźników oraz ich odpowiednie, spójne połączenie.

Model A. Sopińskiej i P. Wachowiaka²⁸

Kryteria pomiarowe zastosowane w modelu Agnieszki Sopińskiej i Piotra Wachowiaka wyodrębniono na podstawie Nawigatora Skandii, wyróżniając trzy formy kapitału intelektualnego: kapitał ludzki, organizacyjny i rynkowy. Zaletą modelu jest jego dostosowanie do polskich realiów oraz uwzględnienie uwarunkowań sektorowych. Przyjęcie odpowiednich założeń przy opracowaniu kryteriów sprzyja wykorzystaniu tej metody w przedsiębiorstwach działających w różnych branżach. Ponadto model umożliwia graficzne zaprezentowanie otrzymanych wyników, zarówno w wytyczonych obszarach, jak i w ujęciu całościowym. Uzyskanie pełnego obrazu kapitału intelektualnego organizacji oraz szybką identyfikację oceny poszczególnych czynników zapewnia wielokryterialność modelu. Zaletą tej metody jest także wskazywanie na możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa.

Autorzy modelu użyli techniki oceny punktowej ważonej, opracowując listę kryteriów opisujących trzy formy kapitału intelektualnego, a następnie nadając im odpowiednie wagi. W kolejnym etapie ustala się zakres możliwych do zdobycia punktów, przyjmując skalę ocen. Na podstawie przygotowanych tabel dokonuje się oceny poszczególnych czynników oraz pomnaża przez właściwą wagę. Na koniec procesu pomiaru kapitału intelektualnego formuluje się ocenę syntetyczną, stosując technikę profilu oceny²⁹.

²⁵ Ibidem, s. 57.

²⁶ W Nawigatorze klienci ujmowani są w kapitale strukturalnym.

²⁷ Por. Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce – wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 161; L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, s. 58; S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, s. 139.

²⁸ Por. A. Sopińska, P. Wachowiak, *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?*, „E-mentor” 2004, nr 2(4), www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/4/id/51 (28.08.2010).

²⁹ Technika profilu oceny polega na prezentacji ocen w formie wykresu, przyjmującego kształt prostej łamanej.

Opcjonalnie do wskaźników dołącza się kryteria wynikające ze specyfiki danego sektora. Zabieg ten pozwala zbadać możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa. Wyszczególnienie czynników dotyczących określonego sektora rozpoczyna się od analizy branży poprzez zastosowanie modelu pięciu sił Portera³⁰. Kolejnym krokiem jest ocena stopnia zrealizowania czynników wpływających na atrakcyjność sektora³¹. Następnie spośród nich wybiera się tzw. czynniki sukcesu badanego sektora. Pięć z nich – o najsilniejszym wpływie na pozycję konkurencyjną, a przez to również na dalszy rozwój przedsiębiorstwa – stanowi dodatkowe kryteria pomiaru kapitału intelektualnego. Pozwala to na dodanie kolejnej płaszczyzny oceny w graficznej prezentacji wyników.

Monitor aktywów niematerialnych³²

Opracowany przez Karla-Erika Sveiby'ego monitor aktywów niematerialnych (*Intangible Assets Monitor*) w literaturze przedmiotu jest często porównywany ze zrównoważoną kartą wyników³³. Autor modelu podkreśla, iż jego metoda – w przeciwieństwie do zrównoważonej karty wyników – nie dotyczy ery industrialnej. Ponadto postuluje on postrzeganie pracowników nie jako koszt, lecz jako źródło wartości przedsiębiorstwa. W teorii Sveiby'ego ludzie są aktywami firmy, gdyż poprzez kształtowanie struktury przyczyniają się do implikowania przepływów pieniężnych.

Warunkiem wykorzystania monitora jest wyszczególnienie trzech grup komponentów kapitału intelektualnego: struktury zewnętrznej, wewnętrznej oraz indywidualnych kompetencji. W dalszej kolejności wskaźniki dzieli się, uwzględniając cztery kategorie: wzrostu, stabilności, odnowy i wydajności. Umiejętny wybór jednego lub dwóch wskaźników w każdej podgrupie zapewnia przejrzystość oraz nieskomplikowanie interpretacji.

Model IC-Rating³⁴

Model IC-Rating jest jednym z licznych modeli opartych na wywiadzie. Respondenci są ściśle powiązani z firmą, której dotyczy pomiar, ale nie stanowią

³⁰ Model pięciu sił Portera służy badaniu mikroekonomicznego otoczenia przedsiębiorstwa. Analizie poddaje się w nim określone czynniki: natężenie konkurencji w badanym sektorze; groźbę pojawienia się substytutów; siłę nabywców; zagrożenie wynikające z pojawienia się nowych konkurentów oraz oddziaływanie dostawców. Por. B. Kozyra, *Analiza strategiczna, czyli co się dzieje dookoła – mikrootoczenie*, www.simplesolution.pl (27.04.2009); M. Porter, *Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 22.

³¹ Przykłady czynników dotyczących sektora w: A. Sopińska, P. Wachowiak, *Jak mierzyć kapitał*.

³² Por. R.S. Kaplan, D.P. Horton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; K.-E. Sveiby, *The Intangible Assets Monitor*, www.sveiby.com/articles/IntangAss/CompanyMonitor.html (15.08.2010); S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, s. 143.

³³ Zob. K.-E. Sveiby, *The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor – a Comparison*, www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.html (15.08.2010).

³⁴ Model został opracowany na potrzeby Capital Sweden AB – firmy zajmującej się analizą i rozwijaniem ukrytych aktywów, koncentrującej się szczególnie na ludziach, procesach i stosunkach. Zob. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, s. 149.

jej części. Udzielają oni odpowiedzi na ponad 200 pytań, związanych z czterema obszarami: kapitału ludzkiego, polityki biznesu oraz organizacyjnego i relacyjnego kapitału strukturalnego. Poszczególne perspektywy³⁵ podlegają ocenie literowej lub punktowej.

Następstwem uzyskanych w modelu wyników może być usprawnienie lub całkowita reorganizacja przedsiębiorstwa bądź jego części. Identyfikacja niedoskonałych obszarów jest punktem wyjścia do wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu organizacji.

W większości opisanych wyżej modeli³⁶ ich autorzy posłużyli się uproszczeniem, przyjmując, że różnica pomiędzy wartością rynkową a księgową firmy jest odpowiednikiem kapitału intelektualnego. Założenie to nie uwzględnia wpływu optymizmu lub pesymizmu rynkowego i wynikających z nich czynników zaburzających funkcjonowanie rynku³⁷ (oraz bezpośrednio związanej z tym wartości rynkowej). Oznacza to ograniczenie możliwości wykorzystania tych modeli. Warunkiem ich stosowania jest przyjęcie założenia, że elementy zakłócające „są oparte na racjonalnych ekonomicznych przesłankach”³⁸. Rozwiązanie problemu w postaci poszerzenia równania o parametr dotyczący struktury rynku znalazł Grzegorz Urbanek. Wskaźnik ten nie jest elementem kapitału intelektualnego, lecz stanowi opis otoczenia firmy. Wartość rynkowa jest zawyżana lub zaniżana np. poprzez spekulacje czy dostępność innych źródeł finansowania. Kiedy parametr jest wyższy niż 100%, wartość rynkowa firmy jest przeszacowana³⁹. Po skorygowaniu równania o parametr struktury rynku przyjmuje ono następującą postać:

$$\text{wartość rynkowa} = \text{wartość księgową} + \text{kapitał intelektualny} + \\ + \text{struktura rynku}$$

Wielu badaczy nie stosuje jednak tego rozszerzenia i przeprowadza pomiar kapitału intelektualnego za pomocą modeli nieuwzględniających struktury rynku. Nie jest to działanie nieuzasadnione, gdyż uzyskane w ten sposób wyniki, porównywane na przestrzeni lat, mogą stanowić doskonałe źródło informacji.

³⁵ Cztery obszary są prezentowane w trzech ujęciach: ryzyka spadku efektywności kapitału intelektualnego; wysiłków podejmowanych na rzecz odnowy i rozwoju kapitału intelektualnego; wydajności kapitału intelektualnego. Zob. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, s. 150.

³⁶ Przedstawiono tylko wybrane modele pomiaru kapitału intelektualnego. W literaturze znaleźć można wiele odmiennych metod. G. Urbanek proponuje określenie wartości poszczególnych elementów składających się na wartość przedsiębiorstwa, np. marka czy relacje z klientem (G. Urbanek, *Wycena aktywów*, s. 153-230). Ciekawą formę kontroli zdolności organizacyjnych oraz ich wycenę – audyt zdolności przedstawili D. Ulrich i N. Smallwood, *Ukryta żyła złota: optymalne wykorzystanie zasobów niematerialnych*, „Harvard Business Review” maj 2008.

³⁷ Czynnikiem zakłócającym wartość rynkową są np. zwiększony popyt na akcje, spekulacje lub brak inwestycji alternatywnych.

³⁸ G. Urbanek, *Wycena aktywów*, s. 91.

³⁹ Sposób obliczenia parametru struktury rynku poprzez porównanie wartości rynkowej z wartością fundamentalną przedsiębiorstwa proponuje G. Urbanek, *Wycena aktywów*, s. 281.

Raportowanie o kapitale intelektualnym

Dobór najlepszej metody, zarówno pod względem kosztowym, jak i jakościowym, nie jest jedynym problemem, przed jakim stają przedsiębiorstwa przeprowadzające pomiar kapitału intelektualnego. Kolejną przeszkodą w procesie określania sposobu pomiaru kapitału intelektualnego jest raportowanie wyników wyceny aktywów intelektualnych.

Uwzględnienie w sprawozdaniach finansowych wartości kapitału intelektualnego ma licznych przeciwników i zwolenników. Analitycy finansowi postulują zmianę systemu rachunkowości oraz konieczność upublicznienia wartości czynników niematerialnych. Wątpliwości budzi przede wszystkim niewiarygodność danych i subiektywność oceny⁴⁰.

Tabela 3. „Niewidzialny” bilans przedsiębiorstwa

| Aktywa | Finansowanie |
|----------------------|-----------------------------|
| Aktywa trwałe | Kapitał własny |
| Aktywa obrotowe | Zobowiązania długoterminowe |
| | Zobowiązania bieżące |
| Kapitał strukturalny | Niewidzialny kapitał własny |
| Kapitał relacyjny | |
| Kapitał ludzki | |

Źródło: K.-E. Sveiby, *The Invisible Balance Sheet, 1997-2001*, www.sveiby.com/articles/InvisibleBalance.html (30.08.2010).

Sveiby zaproponował formę „niewidzialnego” bilansu⁴¹ przedsiębiorstwa jako sposobu raportowania o kapitale intelektualnym (tabela 3).

Próba zastosowania modelu A. Sopińskiej i P. Wachowiaka w Agencji Reklamowej X

Poniżej przedstawiono efekt pomiaru kapitału intelektualnego w Agencji Reklamowej X. Wybrano model Sopińskiej i Wachowiaka ze względu na możliwość zastosowania go w polskich warunkach rynkowych oraz czytelność prezentacji wyniku w formie graficznej. Każdy ze zoperacjonalizowanych wskaźników poddano ocenie, przydzielając punkty w trójstopniowej skali, gdzie 1 oznacza

⁴⁰ Problem umieszczenia informacji dotyczących aktywów intelektualnych opisały szerzej A. Jarugowa i J. Fijałkowska w książce pt. *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, s. 70.

⁴¹ K.-E. Sveiby, *The Invisible Balance Sheet, 1997-2001*, www.sveiby.com/articles/InvisibleBalance.html (30.08.2010).

najsłabiej, a 3 – najlepiej. Pod każdą z tabel zawierających kryteria oceny jednego z trzech komponentów kapitału intelektualnego zamieszczono graficzne przedstawienie wyników.

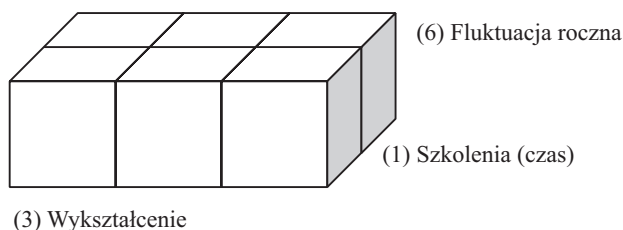
Tabela 4. Kryteria dotyczące kapitału ludzkiego

| | | |
|--|--|--|
| Wskaźnik nr 1: Czas poświęcony na szkolenie 1 pracownika | | |
| 1. 0-2 dni/rok | 2. 3-4 dni/rok | 3. Powyżej 4 dni/rok |
| Wskaźnik nr 2: Źródła wewnętrznej informacji | | |
| 1. Brak | 2. Lokalne, rozproszone systemy | 3. Zintegrowany system informatyczny |
| Wskaźnik nr 3: Udział pracowników z wyższym wykształceniem w strukturze zatrudnienia pracowników | | |
| 1. Poniżej 50% | 2. 50-75% | 3. 75-100% |
| Wskaźnik nr 4: Przeciętna długość zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie | | |
| 1. Do roku | 2. 1-5 lat | 3. Powyżej 5 lat |
| Wskaźnik nr 5: Odsetek pracowników objętych systemem mentoringu | | |
| 1. 0-1% nowych pracowników | 2. 2-5% nowych pracowników | 3. Powyżej 5% pracowników |
| Wskaźnik nr 6: Fluktuacja roczna wśród pracowników z wyższym wykształceniem | | |
| 1. Powyżej 10% pracowników | 2. 5-10% pracowników | 3. 0-5% pracowników |
| Wskaźnik nr 7: Średnia wieku pracowników zajmujących stanowiska kierownicze | | |
| 1. 20-29 lat; powyżej 60 lat | 2. 40-60 lat | 3. 30-40 lat |
| Wskaźnik nr 8: Liczba zgłaszanych w ciągu roku inicjatyw przypadających na 1 pracownika | | |
| 1. 0-3 | 2. 3-5 | 3. Powyżej 5 |
| Wskaźnik nr 9: Umiejętność pracy na komputerze | | |
| 1. Podstawowa (uruchomienie, obsługa przeglądarki internetowej) | 2. Word, Excel | 3. Programy specjalistyczne, programowanie |
| Wskaźnik nr 10: Odsetek pracowników, którzy znają strategię rozwoju przedsiębiorstwa | | |
| 1. 0-50% | 2. 50-75% | 3. Powyżej 75% |
| Wskaźnik nr 11: Doświadczenie kierownicze w danym przedsiębiorstwie | | |
| 1. Do 3 lat | 2. 3-7 lat | 3. Powyżej 7 lat |
| Wskaźnik nr 12: Odsetek realizowanych, ze zgłoszonych w ciągu roku, inicjatyw przypadających na 1 pracownika | | |
| 1. 0-30% | 2. 30-60% | 3. Powyżej 60% |
| Wskaźnik nr 13: Znajomość języków obcych wśród pracowników | | |
| 1. Poziom podstawowy lub brak | 2. 1 język obcy na poziomie średniozaawansowanym | 3. 2 lub więcej języków obcych na poziomie średniozaawansowanym lub 1 i więcej na poziomie zaawansowanym |

cd. tabeli 4

| | | |
|---|-----------------------|----------------------------|
| Wskaźnik nr 14: Środki finansowe przeznaczone na podnoszenie kwalifikacji pracowników | | |
| 1. Do 500 zł | 2. 500-1000 zł | 3. Powyżej 1000 zł |
| Wskaźnik nr 15: Odsetek kierowników ze studiami ekonomicznymi | | |
| 1. 0-30% kierowników | 2. 30-60% kierowników | 3. Powyżej 60% kierowników |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sopińska, P. Wachowiak, *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?*, „E-mentor” 2004, nr 2(4), www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/4/id/51 (28.08.2010).



Rycina 1. Wynik pomiaru kapitału ludzkiego otrzymany na podstawie trzech kryteriów o najwyższej wadze

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Kryteria dotyczące kapitału organizacyjnego

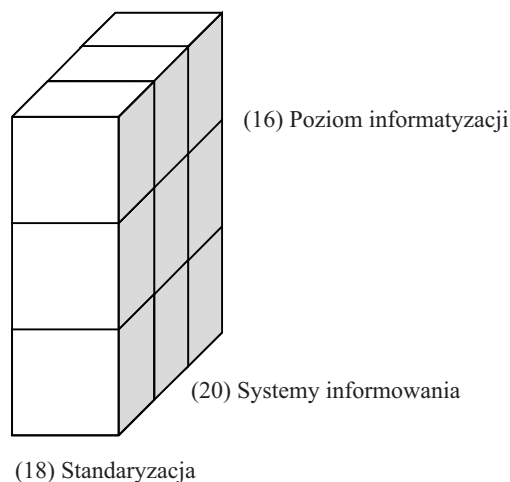
| | | |
|---|---|--------------------------------------|
| Wskaźnik nr 16: Poziom informatyzacji, wyrażony liczbą stanowisk komputerowych przypadających na 1 pracownika | | |
| 1. 0-0,25 | 2. 0,26-0,99 | 3. 1 i więcej komputerów |
| Wskaźnik nr 17: Wdrożenie systemów jakości | | |
| 1. Brak | 2. W trakcie wdrażania lub działalność zgodna z określonymi normami | 3. ISO, TQM*, SAP |
| Wskaźnik nr 18: Stopień standaryzacji w przedsiębiorstwie | | |
| 1. Niski | 2. Formalne, niezeczywiste zapisy | 3. Rozbudowane i przestrzegane normy |
| Wskaźnik nr 19: Nakłady finansowe poniesione w danym roku na badania i rozwój | | |
| 1. Do 1% | 2. 1-5% | 3. Powyżej 5% |
| Wskaźnik nr 20: Wewnętrzne systemy informowania pracowników | | |
| 1. Brak | 2. Przeciętny | 3. Pełna komunikacja |
| Wskaźnik nr 21: Sposób sformułowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa | | |
| 1. Fragmentaryczna | 2. Wybrane funkcjonalne | 3. Dotyczy całej organizacji |
| Wskaźnik nr 22: Typ struktury organizacyjnej | | |
| 1. Nieformalna | 2. Tradycyjna | 3. Nowoczesna |

cd. tabeli 5

| | | |
|--|---|--|
| Wskaźnik nr 23: Istnienie i zasilanie baz danych | | |
| 1. Brak | 2. Tylko korzystanie | 3. Korzystanie i rozbudowywanie |
| Wskaźnik nr 24: Charakter współpracy w zakresie doradztwa | | |
| 1. Brak współpracy | 2. Korzystanie z doradztwa zewnętrznego | 3. Prowadzenie doradztwa |
| Wskaźnik nr 25: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie | | |
| 1. Brak | 2. Przeciętne, początkowe | 3. Profesjonalne zarządzanie wiedzą, narzędzia pomiarowe |
| Wskaźnik nr 26: Liczba patentów i praw autorskich w ostatnich 3 latach | | |
| 1. 0-25 | 2. 26-50 | 3. Powyżej 50 |
| Wskaźnik nr 27: Nakłady finansowe poniesione na infrastrukturę informatyczną w ubiegłym roku | | |
| 1. Do 1% | 2. 1-3% | 3. Powyżej 3% |
| Wskaźnik nr 28: System premiowania pracowników | | |
| 1. Brak | 2. Stałe | 3. Zmienne, zależne od osiągnięć |
| Wskaźnik nr 29: Istnienie w przedsiębiorstwie kadry rezerwowej | | |
| 1. Brak | 2. Poniżej 50% kadry jest zastępowalne | 3. Powyżej 50% kadry jest zastępowalne |
| Wskaźnik nr 30: Profil kultury organizacyjnej | | |
| 1. Słaby | 2. Średni | 3. Mocny |

* Total Quality Management – kompleksowe zarządzanie jakością.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sopińska, P. Wachowiak, *Jak mierzyć kapitał*.



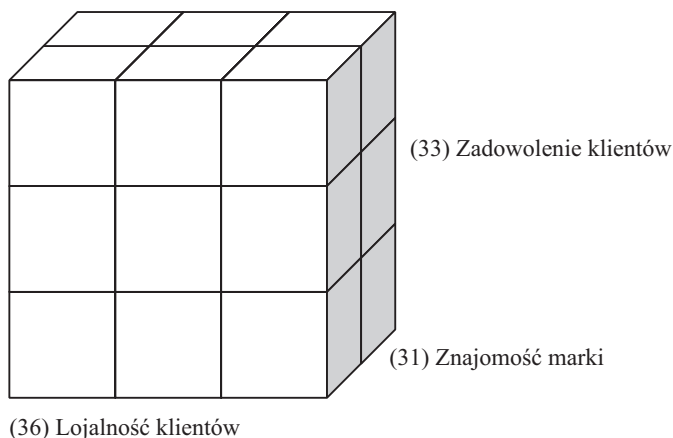
Rycina 2. Wynik pomiaru kapitału strukturalnego otrzymany na podstawie trzech kryteriów o najwyższej wadze

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Kryteria dotyczące kapitału rynkowego

| | | |
|---|--|---------------------------------------|
| Wskaźnik nr 31: Zasięg znajomości marki | | |
| 1. Lokalny | 2. Krajowy | 3. Międzynarodowy (globalny) |
| Wskaźnik nr 33: Zadowolenie klientów | | |
| 1. Niezadowolony (poniżej 3) | 2. Średniozadowolony (3-4,1) | 3. Zadowolony (powyżej średniej) |
| Wskaźnik nr 34: Liczba nowych produktów/usług wprowadzonych na rynek w ciągu ostatnich 3 lat | | |
| 1. 0-5 | 2. 6-10 | 3. Powyżej 10 |
| Wskaźnik nr 35: Opieka nad stałymi klientami | | |
| 1. Brak | 2. Sporadyczne prowadzone działania utrzymujące klientów | 3. Rozbudowane programy lojalnościowe |
| Wskaźnik nr 36: Lojalność klientów (wyrażony w udziale stałych klientów) | | |
| 1. Poniżej 30% | 2. 30-50% | 3. Powyżej 50% |
| Wskaźnik nr 37: Udział procentowy pozyskanych nowych klientów w ciągu roku w ogólnej liczbie klientów | | |
| 1. Poniżej 5% | 2. 5-10% | 3. Powyżej 10% |
| Wskaźnik nr 38: Stopa wzrostu udziału w rynku | | |
| 1. Poniżej 10% | 2. 10-20% | 3. Powyżej 20% |
| Wskaźnik nr 39: Formy współpracy z klientami | | |
| 1. Brak | 2. Sporadyczna | 3. Ciągła |
| Wskaźnik nr 40: „Wielkość” klienta | | |
| 1. Mały | 2. Średni | 3. Duży |
| Wskaźnik nr 41: Dostępność dla klienta | | |
| 1. Rzadko | 2. Często | 3. Zawsze |
| Wskaźnik nr 42: Formy kontaktu z klientami | | |
| 1. Silnie sformalizowane | 2. Swobodne | 3. Każda forma |
| Wskaźnik nr 43: Udział procentowy utraconych klientów w ciągu roku w ogólnej liczbie klientów | | |
| 1. Powyżej 10% | 2. 5-10% | 3. Poniżej 5% |
| Wskaźnik nr 44: Współpraca z konkurentami | | |
| 1. Brak | 2. Sporadyczna | 3. Ciągła |
| Wskaźnik nr 45: Powiązania przedsiębiorstwa z klientami | | |
| 1. Osobowe | 2. Kapitałowe | 3. Umowne |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sopińska, P. Wachowiak, *Jak mierzyć kapitał*.



Rycina 3. Wynik pomiaru kapitału rynkowego otrzymany na podstawie trzech kryteriów o najwyższej wadze

Źródło: opracowanie własne.

Korzystając z tabel z kryteriami dla poszczególnych elementów kapitału intelektualnego, dokonano oceny Agencji Reklamowej X. Efekt w postaci profilu oceny zaprezentowano w tabeli 7.

Tabela 7. Profil oceny kapitału intelektualnego

| Kapitał | Kryterium | Waga (1-3) | Ocena | | |
|--------------|-----------------------------------|------------|-------|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| Ludzki | 1. Szkolenia – czas | 3 | | • | |
| | 2. Informacja wewnętrzna – źródła | 3 | | • | |
| | 3. Wykształcenie | 3 | | | • |
| | 4. Długość zatrudnienia | 3 | | • | |
| | 5. System mentoringu | 3 | • | | |
| | 6. Fluktuacja roczna | 3 | • | | |
| | 7. Wiek kierowników | 2 | | | • |
| | 8. Inicjatywy zgłaszane | 2 | | | • |
| | 9. Umiejętności komputerowe | 2 | | • | |
| | 10. Znajomość strategii | 2 | • | | |
| | 11. Doświadczenie kierownicze | 2 | | | • |
| | 12. Inicjatywy realizowane | 1 | | | • |
| | 13. Znajomość języków obcych | 1 | | • | |
| | 14. Podnoszenie kwalifikacji | 1 | | • | |
| | 15. Studia ekonomiczne | 1 | | • | |
| Strukturalny | 16. Poziom informacji | 3 | | | • |
| | 17. Systemy jakości | 3 | | • | |
| | 18. Standaryzacja | 3 | • | | |
| | 19. Nakłady na B&R | 3 | • | | |

cd. tabeli 7

| | | | | | | | |
|---------|-----------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| | 20. Systemy informowania | 3 | | | | | |
| | 21. Sformułowanie strategii | 2 | | | | | |
| | 22. Struktura organizacyjna | 2 | | | | | |
| | 23. Bazy danych | 2 | | | | | |
| | 24. Doradztwo | 2 | | | | | |
| | 25. Zarządzanie wiedzą | 2 | | | | | |
| | 26. Patenty i prawa autorskie | 1 | | | | | |
| | 27. Nakłady na informatykę | 1 | | | | | |
| | 28. Premiowanie | 1 | | | | | |
| | 29. Kadra rezerwowa | 1 | | | | | |
| | 30. Kultura organizacyjna | 1 | | | | | |
| Rynkowy | 31. Znajomość marki | 3 | | | | | |
| | 32. Bazy klientów | 3 | | | | | |
| | 33. Zadowolenie klientów | 3 | | | | | |
| | 34. Nowe produkty | 3 | | | | | |
| | 35. Opieka nad stałymi klientami | 3 | | | | | |
| | 36. Lojalność klientów | 2 | | | | | |
| | 37. Nowi klienci | 2 | | | | | |
| | 38. Stopa wzrostu udziału w rynku | 2 | | | | | |
| | 39. Współpraca z klientami | 2 | | | | | |
| | 40. „Wielkość” klienta | 2 | | | | | |
| | 41. Dostępność dla klienta | 1 | | | | | |
| | 42. Kontakt z klientem | 1 | | | | | |
| | 43. Utraceni klienci | 1 | | | | | |
| | 44. Współpraca z konkurencją | 1 | | | | | |
| | 45. Powiązania z klientami | 1 | | | | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sopińska, P. Wachowiak, *Jak mierzyć kapitał*.

Każde przedsiębiorstwo działa w konkretnym otoczeniu, mającym duży wpływ na jego funkcjonowanie. W związku z tym wyodrębniono czynniki sukcesu danej branży (tabela 8), co pozwoliło na ocenę możliwości rozwojowych Agencji Reklamowej X.

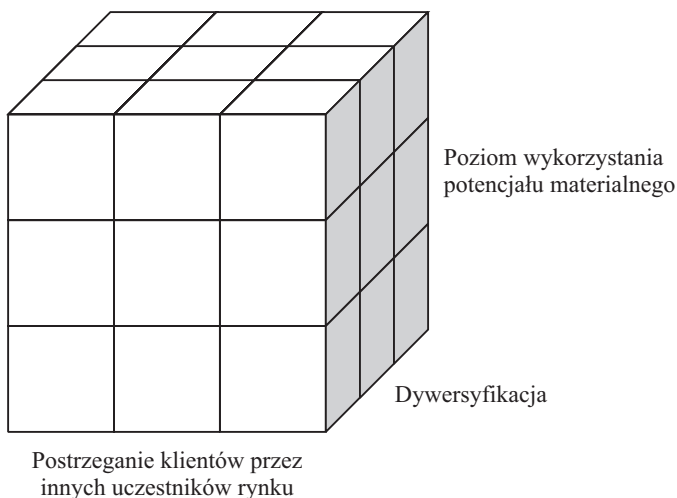
Agencja Reklamowa X najlepiej realizuje zadania z obszaru kapitału rynkowego, w szczególności związane z klientami. Relacje z nimi stanowią kluczowy element branży. Niepokojąca może być ocena Agencji przyznana przez klientów, gdyż mimo że są oni zadowoleni z usług świadczonych przez firmę, to plasuje się ona na poziomie średniej dla agencji niesieciowych. Zadowolenie klientów pośrednio odzwierciedla fakt, iż Agencja nie straciła żadnego klienta w czasie, którego dotyczy ocena.

Poziomy kapitału ludzkiego i strukturalnego oscylują wokół tej samej oceny. Atutem Agencji jest kultura organizacyjna. Konsultacyjny styl zarządzania sprawia, że pracownicy zgłaszają liczne inicjatywy i identyfikują się z firmą. Nowatorskie metody zarządzania przyczyniają się do nawiązywania nieformalnych,

Tabela 8. Czynniki sukcesu dotyczące sektora

| Znajomość marki | | | Uzyskana ocena |
|--|--------------|-------------------|----------------|
| 1. Regionalna | 2. Krajowa | 3. Międzynarodowa | |
| Ocena klientów firmy wystawiona przez innych uczestników rynku | | | 3 |
| 1. Negatywna | 2. Neutralna | 3. Pozytywna | |
| Poziom wydajności technologicznej | | | 2 |
| 1. Niski | 2. Średni | 3. Wysoki | |
| Poziom wykorzystania potencjału materialnego | | | 3 |
| 1. Niski | 2. Średni | 3. Wysoki | |
| Dywersyfikacja produkcji | | | 3 |
| 1. Słaba | 2. Średnia | 3. Silna | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sopińska, P. Wachowiak, *Jak mierzyć kapitał*.



Rycina 4. Wynik pomiaru uwarunkowań sektorowych otrzymany na podstawie trzech kryteriów o najwyższej wadze

Źródło: opracowanie własne.

przyjaznych kontaktów między współpracownikami. Zagrożeniem dla sprawnego działania przedsiębiorstwa może stać się brak systemu mentoringu oraz stosunkowo niewielkie nakłady na szkolenia pracowników. Niepokoić może także rzadka aktualizacja oprogramowania oraz niski stopień standaryzacji.

Potencjał intelektualny Agencji stanowi jej znaczącą wartość, mimo wykazanych niedoskonałości systemowych. Rozwój firmy i jej kapitału intelektualnego wydaje się obiecujący dzięki maksymalnemu wykorzystaniu możliwości wynikających z cech charakterystycznych dla sektora.

Przeprowadzona analiza i wyciągnięte na jej podstawie wnioski pozwoliły zidentyfikować obszary problemowe Agencji oraz sformułować poniższe zalecenia.

1. Zalecenia strategiczne:

a) stworzenie dokumentu strategii rozwoju – umożliwi to efektywniejsze komunikowanie pracownikom celów Agencji oraz pozwoli na monitorowanie ich realizacji;

b) uzmysłowienie pracownikom wagi strategii rozwoju – rozwój organizacji jako całości jest bowiem głównym celem wszystkich jej członków. Dotychczasowa praktyka odznacza się wysokim poziomem współpracy między poszczególnymi pracownikami i pionami organizacyjnymi, stąd realizacja bieżących zadań nie jest zagrożona;

c) zmiana struktury organizacyjnej (uelastycznienie) – zniesienie ograniczeń i usamodzielnienie niektórych komórek organizacyjnych czy nawet ich wydzielenie z przedsiębiorstwa⁴² może usprawnić podejmowane działania; zaleca się stworzenie zespołów zadaniowych dla pełniejszego wykorzystania potencjału intelektualnego pracowników;

d) kontynuacja strategii w zakresie utrzymania klientów – Agencja nie straciła żadnego klienta w badanym roku. Utrzymanie wszystkich klientów wiąże się z koniecznością podjęcia odpowiednich działań, np. opracowaniem programów lojalnościowych.

2. Zalecenia narzędziowe:

a) inwestycje w oprogramowanie – nowoczesne programy komputerowe oraz aktualizowanie wcześniejszych wersji przyczyniają się do efektywniejszego działania i optymalizacji czasu pracy, pozwalając na uniknięcie zbędnych czynności;

b) włączenie odbiorców w procesy innowacyjne – zapewnia to pełniejsze spełnienie ich oczekiwań, a więc także zwiększy zadowolenie ze współpracy. W raporcie „Media&Marketing” Agencja otrzymała od klientów ocenę będącą średnią dla agencji niesieciowych. Uzyskanie informacji zwrotnej pozwoli wyeliminować błędy w przyszłych zleceniach;

c) uzyskanie certyfikatu potwierdzającego działanie zgodne z przyjętymi standardami – kontrolowanie jakości poprzez stosowanie norm ISO zwiększy prestiż Agencji.

3. Zalecenia dotyczące pracowników:

a) zwiększenie nakładów na szkolenia pracowników – zdobycie przez pracowników nowych umiejętności i kompetencji poprzez udział w szkoleniach przełoży się bezpośrednio na wzrost wartości kapitału intelektualnego Agencji;

b) zatrzymanie wartościowych pracowników – duża rotacja wśród zatrudnionych niesie zagrożenie utraty najcenniejszych pracowników. Powinno się

⁴² Por. D. Kowalczyk-Jakubowska, V. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, IOPM, Warszawa 1992, s. 19.

wdrożyć mechanizmy zachęcające ich do pozostania w Agencji, np. premie za staż pracy;

c) zarządzanie wiedzą – należy udoskonalić działania podejmowane w ramach zarządzania wiedzą, np. poprzez opracowanie systemów dzielenia się wiedzą na poziomie organizacji oraz jednostki;

d) wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za opiekę nad nowym pracownikiem – wprowadzenie systemu mentoringu pozwoli na uniknięcie niejasności i błędów w procesie przekazywania obowiązków i przyjmowania nowego członka zespołu.

Podsumowanie

Pomiar kapitału intelektualnego jest tematem otwartym, któremu towarzyszą nieustannie próby wyceny wartości aktywów niematerialnych. Opracowanie uniwersalnej metody uwiarygodniłoby otrzymywane wyniki i zapewniło ich porównywalność. Ponadto możliwa byłaby ocena zdolności organizacyjnych firmy, a przede wszystkim unaocznienie perspektyw rozwojowych. Podjęcie odpowiednich kroków i wprowadzenie zmian jest niezbędne, gdyż wskaźniki finansowe przestają być reprezentatywne, a ich stosowanie traci pierwotny sens.

Jako wskaźnik wartość księgowa jest martwa, jest artefaktem ery przemysłowej. My żyjemy w erze informacji, choć bardzo niewiele osób zauważyło ten fakt. Dowodem na to jest brak zrozumienia spadającego znaczenia wartości księgowej. Wiedza człowieka i zasoby intelektualne są obecnie najbardziej wartościowymi aktywami każdej spółki⁴³.

Kapitał intelektualny poprzez generowanie dochodów przedsiębiorstwa zmienił warunki konkurencyjności. Globalna gospodarka doprowadziła do usprawnienia mechanizmów działania firm, przyczyniając się do zwiększenia udziału aktywów niematerialnych w podwyższaniu efektywności w stosunku do ery produkcyjnej. Dzięki nowym trendom i założeniom pracownik zaczął być traktowany jako źródło kapitału intelektualnego oraz szczególnie rodzaj inwestycji.

Bibliografia

- Akademia BalancedScorecard, www.bsc.edu.pl (25.08.2010).
- Bassi L., McMurrer D., *Jak osiągnąć maksymalny zwrot z inwestycji w pracowników*, „Harvard Business Review” maj 2008.
- Bernacki A., *Kapitał intelektualny – istota, znaczenie oraz możliwości i potrzeba jego wyceny*, [w:] *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- Cameron K., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Czechowska-Świtaj T., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.

⁴³ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, s. 9.

- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Falzagüé A.J., *Aktywa wiedzy. Pomiar kapitału intelektualnego firmy szkoleniowej*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 10, dodatek „BOS bis”.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje – zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- Kaplan R.S., Horton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz V., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, IOPM, Warszawa 1992.
- Kozyra B., *Analiza strategiczna, czyli co się dzieje dookoła – mikrootoczenie*, www.simplesolution.pl (27.04.2009).
- Kunasz M., *Ogólny zarys koncepcji kapitału intelektualnego*, mikro.univ.szczecin.pl (23.08.2010).
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce – wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Miś T., *Rola jakości kapitału ludzkiego w rozwoju regionu rozdrobnionego rolnictwa*, [w:] *Zarządzanie wiedzą we współczesnej gospodarce*, red. D. Kopycińska, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Mroziński M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa: koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008.
- Porter M., *Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
- Raport 2008 – Agencje reklamowe, dodatek do „Media&Marketing”, maj 2008.
- Rekowski M., *Mikroekonomia*, Wrokopa, Poznań 2005.
- Sopińska A., Wachowiak P., *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?*, „E-mentor” 2004, nr 2(4), www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/4/id/51 (28.08.2010).
- Sveiby K.-E., *The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor – a Comparison*, www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.html (15.08.2010).
- Sveiby K.-E., *The Intangible Assets Monitor*, www.sveiby.com/articles/IntangAss/CompanyMonitor.html (15.08.2010).
- Sveiby K.-E., *The Invisible Balance Sheet, 1997-2001*, www.sveiby.com/articles/InvisibleBalance.html (30.08.2010).
- Staniewski M., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, red. J. Dąbrowski, G. Gierszewska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005.
- Stewart T., *Your company's most valuable asset: intellectual capital*, „Fortune” 1994, nr 7, vol. 130.
- Ulrich D., Smallwood N., *Ukryta żyła złota: optymalne wykorzystanie zasobów niematerialnych*, „Harvard Business Review” maj 2008.
- Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- www.ll-a.fr/intangibles/denmark.htm (25.08.2010).
- www.providersedge.com/docs/km_articles/KPMG_KM_Research_Report_2000 (30.01.2009).
- www.skandia.com/about/index.asp (24.04.2009).
- www.skandia.pl (24.04.2009).
- www.valuebasedmanagement.net/methods_skandianavigator.html (3.08.2010).

PATRYK KAŻMIERCZAK

**Rola internal
i external PR
w komunikacji
z otoczeniem**

Promotor pracy dyplomowej
dr Grażyna Nowaczyk
Wydział: Finanse i Rachunkowość
Kierunek: **Zarządzanie**
Specjalność: **Psychologia w Zarządzaniu**

Wstęp

Public relations od początku lat osiemdziesiątych XX w. jest dziedziną prężnie się rozwijającą, skupiającą uwagę coraz większego grona firm na całym świecie. W Polsce rynek public relations rośnie dużo szybciej niż rynek reklamy. Jest to związane z przystosowywaniem się młodej polskiej gospodarki wolnorynkowej do standardów zachodnioeuropejskich. W działaniach public relations doceniono przede wszystkim to, że za pomocą narzędzi PR o wiele łatwiej prowadzić komunikację w biznesie, zarówno w kontaktach z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Dzięki czytelnemu podziałowi narzędzi stosowanych wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa można tworzyć skomplikowane, długofalowe strategie PR, które odmienią wizerunek firmy wśród pracowników i klientów.

Celem artykułu jest teoretyczne przedstawienie narzędzi internal oraz external PR, które służą komunikacji z otoczeniem, a następnie – poprzez przykłady ich praktycznego zastosowania w polskich oraz zachodnich warunkach – zaprezentowanie ich skuteczności, łatwości użycia oraz możliwości wykorzystania.

Istota public relations

Public relations ma ponad 2 tys. definicji i postrzegane jest w trojaki sposób: jako dodatek do promocji, istotny element marketingu oraz jako narzędzie o strategicznym charakterze, w głównej mierze odpowiedzialne za sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w rzeczywistości wolnego rynku nasyconego reklamą. Także w kwestii powstania public relations nie ma zgody. Wyróżnia się trzy koncepcje:

1. Według Edwarda L. Barneysa i Alberta Oeckla, PR istnieje, odkąd pojawili się ludzie i musieli zdobywać zaufanie innych. Są na to następujące dowody:

- mezopotamskie tablice kamienne sprzed 2 tys. lat p.n.e. zawierające informację dla rolników, jak sprawnie i wydajnie uprawiać ziemię,
- w starożytnych Indiach władcy mieli swoich szpiegów rozpowszechniających o nich pozytywne informacje i badających opinię ludu,
- w Grecji rozwinęła się retoryka (sztuka przekonywania) i erystyka (sztuka prowadzenia sporów),
- w starożytnym Rzymie powstał pierwowzór gazety – „Acta Diurna” (Wiadomości Dnia), która zapewniała stały przepływ informacji od władzy do obywateli.

2. Według Carla Hundhausena i Franza Ronnebergera, PR powstał w wyniku rewolucji przemysłowej w XIX w., czyli w okresie kształtowania się pluralistyczno-demokratycznych systemów państwowych i społecznych.

3. Zwolennicy trzeciej koncepcji twierdzą, że PR stworzyli Ivy Lee i Edward L. Bernays. Usystematyzowali oni techniki komunikacji perswazyjnej, a co najważniejsze – rozpoczęli działalność jako doradcy PR¹.

W każdej z tych teorii tkwi ziarno prawdy. Działania w czasach starożytnych były raczej naturalnymi odruchami ludzkimi ułatwiającymi życie, podnoszącymi osobisty prestiż lub mającymi zapobiec zamieszkom i wojnom. W przypadku trzeciej koncepcji główną rolę odegrali John D. Rockefeller, a następnie John Rockefeller junior, który zatrudnił Ivy'ego Lee po artykułach w prasie, które uznał za niesprawiedliwe w stosunku do niego i jego rodziny. To właśnie Ivy Lee zaczął od 1916 r. regularnie określać swoje działania jako public relations.

W 1976 r. Rex Harlow podjął się niezwykle trudnego zadania – napisał uniwersalną definicję public relations. Wziął przy tym pod uwagę 472 najważniejsze definicje PR stworzone przez pojedyncze osoby, organizacje oraz agencje PR (np. The British Institute of Public Relations, powstały w 1948 r.). Efektem tego jest następująca definicja:

Public relations to dająca się wyróżnić funkcja zarządzania, która służy stworzeniu i utrzymaniu obopólnych powiązań komunikacyjnych, akceptacji i współpracy pomiędzy organizacją i jej otoczeniem. Uwzględnia zarządzanie problemami i kwestiami spornymi, wspiera zarząd w pozyskiwaniu informacji na temat opinii publicznej oraz w reagowaniu na nie; definiuje odpowiedzialność zarządu w jego służbie interesowi społecznemu; wspiera zarząd w dotrzymaniu kroku zmianom i w skutecznym ich wykorzystywaniu; służy jako wczesny system ostrzegania w przewidywaniu trendów; korzysta z badań, jak i zdrowych oraz etycznych technik komunikowania jako głównych instrumentów².

Pomimo wielu głosów krytycznych, dotyczących głównie tego, że jest to zbitka różnych aspektów, definicja ta bardzo dobrze oddaje specyfikę public relations, a co najważniejsze – daje do zrozumienia środowisku PR, że nie istnieje i zapewne nigdy nie powstanie jedna idealna definicja zadowolająca wszystkich, ponieważ PR cały czas dynamicznie się zmienia wraz z powstawaniem nowych form komunikowania. Wpływ na to mają także ciągłe przeobrażenia zachodzące w otoczeniu, w którym jest stosowane public relations, a także różne uwarunkowania organizacji, agencji, stowarzyszeń czy też pojedynczych osób.

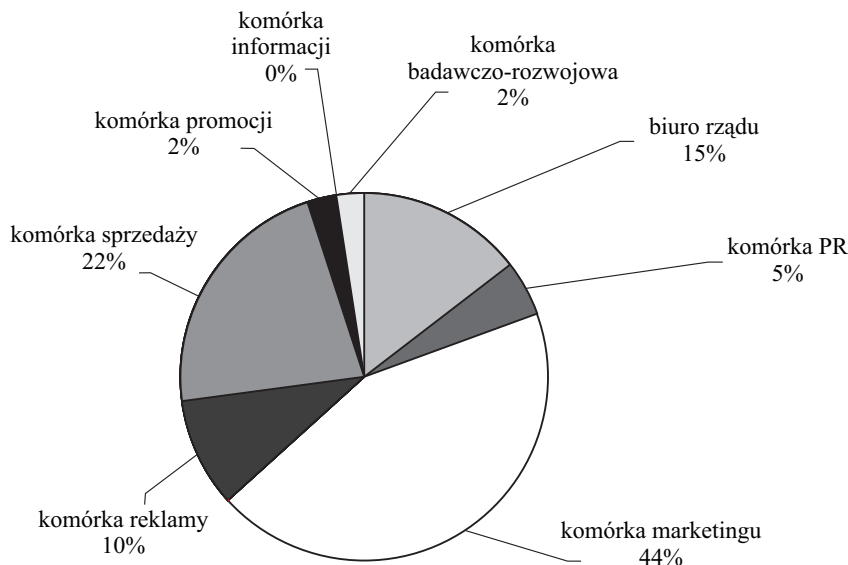
Termin „public relations” nie jest tłumaczony na język polski, gdyż dosłowne tłumaczenia są nieprecyzyjne i nie oddają w pełni działań z tego zakresu. Używanie złożonych definicji natomiast jest niewygodnie i niepraktyczne. Można zatem public relations określić jako:

- wszelkie działania mające na celu promowanie lub/i ochronę wizerunku przedsiębiorstwa lub produktu,
- zespół celowo zorganizowanych działań, zapewniających przedsiębiorstwu systematyczne komunikowanie się z otoczeniem, mające wywołać pożądane postawy i działania,
- planowe, perswazyjne komunikowanie się, zmierzające do wywarcia wpływu na znaczne grupy społeczne lub też umiejętne przesłanie idei do rozmaitych grup społecznych w celu wywołania pożądanego rezultatu,

¹ B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002, s. 20-21.

² *Ibidem*, s. 38.

Wykres 1. Miejsce PR w polskich firmach



Źródło: www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/Image19.jpg (23.03.2010).

- system zarządzania komunikacją między organizacją a jej otoczeniem (publicznością),
- sztuka robienia i mówienia tego, co spowoduje, że ludzie będą mieli dobre zdanie o organizacji³.

W polskich firmach public relations jest dodatkiem do pozostałych działań, zarówno marketingowych, jak i strategicznych. Tylko w przypadku 5% firm PR zostało wyróżnione jako osobna komórka (wykres 1).

Skuteczna komunikacja z otoczeniem jest podstawowym warunkiem efektywnego public relations. Przebiega ona w następującej kolejności:

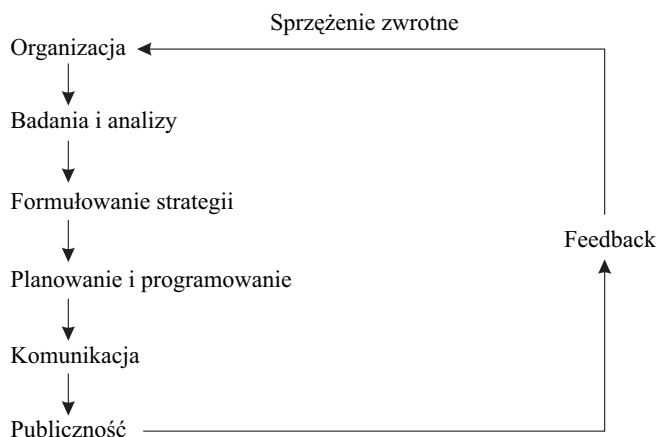
1. Nadawca.
2. Kodowanie.
3. Przekaz.
4. Odkodowanie.
5. Odbiorca.
6. Odpowiedź.
7. Feedback⁴.

Często jednak pomiędzy poszczególnymi etapami pojawiają się zakłócenia. Im są one mniejsze, tym efektywniejsza komunikacja. Tylko taka komunikacja pozwala osiągnąć zaplanowane cele przy użyciu odpowiednich metod i środków. PR nie jest działaniem jednorazowym, lecz trwa nieprzerwanie. Jest procesem

³ Ł. Piasta, *Public relations. Istota techniki*, CIM, Warszawa 1996, s. 5-6.

⁴ *Ibidem*, s. 9.

Schemat 1. Komunikacja z otoczeniem



Źródło: Ł. Piasta, *Public relations. Istota techniki*, CIM, Warszawa 1996, s. 7.

ciągłym i złożonym, w którym przepływ informacji musi być zaplanowany tak, aby wywołać u adresata feedback, czyli sprzężenie zwrotne (schemat 1).

Istnieje wiele form komunikacji: ustna, pisemna, za pomocą gestów, dźwięków, symboli. To, jaką formę wybierzemy, zależy od wielu czynników. Do najważniejszych zaliczamy: warunki przekazania komunikatu, jego treść i adresata.

Komunikat powinien zainteresować, a następnie zostać zrozumiany i zaakceptowany przez odbiorcę. Wpływ na to mają takie jego cechy, jak: dokładność, jasność, ścisłość i zachowanie sensu. Pewne badania wykazały, że ludzie zapamiętują 10% tego, co przeczytali, 20% tego, co usłyszeli, 30% tego, co zobaczyli, 50% tego, co zobaczyli i usłyszeli, 80% tego, co sami powiedzieli, i 90% tego, co powiedzieli i zrobili⁵. Znając te dane, można wybrać najefektywniejsze sposoby komunikacji i łączyć je, np. wykład z reklamy połączyć z prezentacją multimedialną, a następnie udać się do agencji reklamowej i stworzyć projekt kampanii reklamowej. Dzięki temu wykorzystane zostaną możliwości, jakie daje komunikacja.

Do narzędzi PR wykorzystywanych w komunikacji z otoczeniem na różnych płaszczyznach można zaliczyć:

- a) publicity,
- b) media relations,
- c) crisis relations,
- d) sponsoring,
- e) lobbying,
- f) corporate identity,
- g) targi,
- h) wewnętrzne public relations (internal PR), na które składa się:
 - komunikacja poprzez media wewnętrzne,

⁵ www.hrht.pl/page/show/157 (7.01.2009).

- komunikacja dwustronna,
- imprezy i wydarzenia,
- human relations,
- i) zewnętrzne public relations (external PR) nakierowane na:
 - akcjonariuszy,
 - klientów,
 - dostawców,
 - instytucje finansowe,
 - agendy rządowe⁶.

Tylko dzięki sprawnej, efektywnej i pozbawionej zakłóceń komunikacji public relations może spełniać swoje funkcje oraz wykorzystać własne narzędzia.

W dobie wzrostu konkurencji, łatwiejszego i szybszego dostępu do informacji tym bardziej ważna jest ciągłość procesu public relations, gdyż narasta szum informacyjny, wywołany tym, że każde przedsiębiorstwo stara się przekazać wiele informacji i aktywnie nimi sterować. Przykładem wykorzystania nowoczesnych technologii usprawniających komunikację z otoczeniem są wideokonferencje, w których wyspecjalizowała się firma System VidCom.pl:

firma ta oferuje tworzenie i przeprowadzanie wideokonferencji (czyli komunikacji uzupełniającej o transmisję wideo) w czasie rzeczywistym. Jest to narzędzie niezrównane pod względem prostoty obsługi, wygody użytkownika, oszczędności kosztów oraz mnogości potencjalnych zastosowań. Umożliwia użytkownikom przesyłanie i odbiór obrazu wideo, dźwięku oraz tekstu, kolaborację danych, prowadzenie wirtualnych prezentacji, aktywne uczestnictwo w wirtualnych klasach i szkoleniach, równoczesną pracę na udostępnianych dokumentach, prowadzenie poufnych oraz publicznych czatów i rozmów, organizowanie testów i ankiet online, błyskawiczne przesyłanie plików o dowolnej wielkości, oraz wiele, wiele innych⁷.

Mimo że public relations jest trudne do zdefiniowania, to stanowi coraz ważniejszy czynnik w działalności organizacji. Wielu menedżerów i specjalistów PR twierdzi, że działalność tylko w ramach public relations byłaby pomyłką. Dlatego też niezależnie, czy PR jest odrębną jednostką w przedsiębiorstwie i odgrywa strategiczną rolę, czy też zajmuje się nim jedna osoba z działu marketingu, zabiegi public relations mają sens tylko wtedy, gdy są w przemyślany sposób połączone z długofalową strategią firmy.

Internal PR

„PR begin at home”⁸ (Public relations zaczyna się w domu) – to zdanie stało się podstawą istnienia wewnętrznego public relations. Nim zaczniesz tworzyć dobry wizerunek firmy na zewnątrz, powinno się zadbać o jej wizerunek wewnątrz. W skrajnych przypadkach można działać równocześnie. PR wewnętrzny

⁶ E. Cenker, *Public relations*, wyd. 3, Wydawnictwo WSB, Poznań 2007, s. 20-39.

⁷ www.vidcom.pl/oferty/oferty.pdf (24.05.2009).

⁸ www.epr.pl/czytelniatrzy.php?id=316&com=473&itemcat=1 (23.02.2009).

jest skierowany głównie do pracowników aktualnie pracujących w firmie, jednak coraz częściej także do emerytów oraz potencjalnych pracowników, np. studentów czy absolwentów szkół zawodowych.

Zadaniem internal PR jest przede wszystkim komunikowanie pracownikom, dlaczego jedni są wyróżniani, a inni karani, jaka jest strategia firmy, oraz budowanie zaufania i lojalności pracowników, by także w czasie kryzysu stanęli po stronie firmy i wykonywali swoje zadania. Internal PR polega też na informowaniu pracowników, jak są postrzegani przez kierownictwo i na jaką ocenę (przyjmuje się różne skale wartości, najczęściej wagowe lub porównawcze) zasługuje wykonana przez nich praca w danym okresie (miesiąc, 3 miesiące, pół roku, rok itd.).

PR wewnętrzny to również komunikacja dwustronna, co oznacza, że kierownictwo nie tylko wydaje polecenia, ale także słucha głosów pracowników i stara się dostosowywać środowisko pracy do ich potrzeb. Pracownicy coraz częściej oceniają też samych siebie oraz kolegów po fachu, a niekiedy nawet pracę kierownictwa. Ich głos nie jest lekceważony, lecz brany pod uwagę, stanowi istotny element systemu motywacji i premiowania.

Internal PR pełni funkcję motywacyjną nie tylko poprzez podwyższanie pensji czy premie pieniężne, ale przez organizowanie wspólnych imprez, eventów, wyjazdów bądź spotkań (np. piknik, grillowanie, ognisko). Realizuje w ten sposób również funkcję integracyjną.

Po części wewnętrzne public relations kształtuje wizerunek firmy na zewnątrz, ponieważ pracownicy, zazwyczaj szeregowi, są bardziej wiarygodni od rady nadzorczej, menedżerów czy rzecznika prasowego danej organizacji. Ma to szczególne znaczenie w przypadku przedsiębiorstw działających w małych i średnich miejscowościach, których grupą docelową są głównie mieszkańcy regionu (np. województwa). Dla dużego przedsiębiorstwa, zatrudniającego większą liczbę osób, głos pracowników jest cenniejszy od najlepszej kampanii reklamowej. To oni stanowią o sile marki, mając pośrednio istotny wpływ na sprzedaż produktów.

Wewnętrzne public relations jest mylone z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Obejmuje jednak tylko niektóre jego etapy, np. motywowanie, ocenianie, dostarczanie pracownikom rzetelnych informacji. PR wewnętrzny wspomaga także tworzenie się zespołów oraz kreatywne i twórcze działanie w grupie.

Działania internal PR w Commercial Union

Akcja komunikacji wewnętrznej przeprowadzona przez Commercial Union pod tytułem „Pod jednym dachem” została wyróżniona i zgłoszona do konkursu „Złoty Spinacz” Związku Firm Public Relations w kategorii „Komunikacja wewnętrzna”, dlatego też warto przyjrzeć jej się bliżej⁹.

⁹ www.piar.pl/index.php?a=46&wiecej=34 (23.02.2009).

Została skierowana do pracowników Biura Głównego Commercial Union, które w 2003 r. mieściło się w trzech budynkach przy al. Jana Pawła II w Warszawie. Zarząd postanowił ulokować Biuro Główne w jednym budynku, który miał zostać wybudowany na Woli, przy ul. Prostej w Warszawie. Taka perspektywa pierwotnie nie wzbudziła entuzjazmu wśród pracowników, dlatego dział Komunikacji Korporacyjnej postanowił przeprowadzić akcję ukazującą zalety nowego miejsca. Akcja ta miała ciąg dalszy także po przeniesieniu, aby pomóc pracownikom w zaklimatyzowaniu się w nowym budynku, dlatego trwała od października 2003 r. do połowy września 2004 r. Starano się przy tym nie utracić wypracowanej kultury pracy i pomóc odnaleźć się pracownikom w nowej przestrzeni biurowej, jaką jest open space.

W akcji wykorzystano wiele różnych narzędzi komunikacji wewnętrznej:

1. „CUSia” – comiesięczny ilustrowany biuletyn wewnętrzny. Opisywano w nim historię dzielnicy (Wola), postępy w budowie nowego budynku, lokalizację poszczególnych działów, infrastrukturę okolicy oraz najlepsze drogi dojazdu do nowego budynku z różnych dzielnic Warszawy.

2. Szkolenie dla menedżerów i liderów opinii – tematyka szkoleń była powiązana z infrastrukturą nowego budynku (zasady pracy w open space), z przeprowadzką (jej logistyką) oraz z działaniami powszednimi (np. archiwizacją dokumentów).

3. Komunikaty w Lotus Notes – systemie poczty elektronicznej. Na bieżąco wysyłane były e-maile z informacją, jak postępuje przeprowadzka.

4. Kanał komunikacji zwrotnej „Przeprowadzka” – został uruchomiony w intranecie Commercial Union i udostępniony dla wszystkich pracowników. Służył pozyskiwaniu od nich pytań, skarg, prośb, zażaleń. Dzięki niemu wszystkie obawy pracowników mogły być szybko rozwiewane w kolejnym wydaniu „CUSia” lub e-mailu wysyłanym za pośrednictwem Lotus Notes.

5. Oznaczony transport – funkcjonował w okresie przejściowym, kiedy działały jeszcze biura przy al. Jana Pawła II i tworzyły się kolejne w nowym budynku na Woli. Był on bezpłatny dla wszystkich pracowników Commercial Union pracujących w Biurze Głównym.

6. Opinie o nowym miejscu pracy – zebrano je wśród pracowników Biura Głównego, a potem przeanalizowano. Następnie wydrukowano spis wszystkich naprawionych usterek (np. niedziałająca klimatyzacja) i mankamentów, które przeszkadzały pracownikom w budynku na Woli.

7. „Oswojenie” nowej okolicy – Commercial Union objęło patronat nad teatrem mieszczącym się na Woli. Dzięki temu wszyscy pracownicy firmy uzyskali zniżki na bilety.

8. „Panorama Wolska” – event kończący przeprowadzkę. Przed nowym budynkiem odbył się happening. Zrobiono wspólne zdjęcie wszystkich pracowników Biura Głównego na tle nowego budynku oraz przeprowadzono loterię, którą przygotowały osoby niepełnosprawne objęte patronatem Commercial Union w ra-

mach programu „Społeczna odpowiedzialność biznesu”. Upiekli oni ciasteczka, w których ukryte były losy loteryjne¹⁰.

Niemal wszystkie działania wewnętrznego public relations prowadzone były przez dział Komunikacji Korporacyjnej (przy współpracy z działem HR). Jedynie zdjęcie 800 pracowników podczas eventu wieńczącego przeprowadzkę („Panorama Wolska”) zostało wykonane przez profesjonalnego fotografa, a jeden moduł podczas szkoleń (o open space) przygotowała firma zewnętrzna.

Akcja „Pod jednym dachem” zakończyła się pełnym sukcesem. Dziś już żaden pracownik nie wyobraża sobie powrotu do trzech różnych budynków i pracy w innym systemie niż open space. W dodatku łatwiej jest dojechać do budynku na Woli, a pracownicy pozyskali kolejną formę rozrywki – Teatr Na Woli, na którego spektakle uzyskali zniżki. Przykład firmy Commercial Union dowodzi, że dobrze przeprowadzona akcja wewnętrznego public relations, przy wykorzystaniu głównie kapitału i komunikacji wewnątrz firmy, może całkowicie zmienić myślenie pracowników i przestawić je na właściwe dla zarządu przedsiębiorstwa tory. Pośrednio wizerunek firmy poprawił się również w oczach zewnętrznych odbiorców, ponieważ Commercial Union zyskało bardzo reprezentatywny obiekt, który jest jego wizytówką¹¹. Jest podziwiany i chwalony nie tylko przez klientów firmy, ale także przez samych pracowników, a opinia tych drugich ma o wiele większy wpływ na kształtowanie się wizerunku firmy.

External PR

Public relations zewnętrzne (external PR) to wszystkie działania nakierowane na zewnętrzne grupy, które składają się na otaczającą dane przedsiębiorstwo publiczność¹². Do grup tych zalicza się przede wszystkim: lokalną społeczność, klientów, konkurentów, akcjonariuszy, agendy państwowe, a także – coraz częściej – mass media, banki, instytucje finansowe, inwestorów, konsumentów, dostawców oraz związki zawodowe. Unia Europejska, a dokładnie Komisja Europejska Dyrekcja Generalna ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu, prowadzi kampanię dotyczącą społecznej odpowiedzialności biznesu dla małych i średnich przedsiębiorstw. Firmy, które wspierają ten projekt i dbają o społeczność lokalną, otrzymują specjalne dotacje. Pozytywny wpływ zewnętrznego public relations doceniają nie tylko firmy czy korporacje, ale także lokalne, państwowe oraz ponadpaństwowe władze, które poprzez dofinansowania, dotacje i kampanie uświadamiające wspierają rozwój pozytywnej komunikacji przedsiębiorstw z otoczeniem zewnętrznym.

¹⁰ www.proto.pl/prezentacje_new/info?itemId=8693&rob=Commercial_Union__Pod_jednym_dachem (23.02.2009).

¹¹ www.cu.pl (23.02.2009).

¹² E. Cenker, *Public relations*, s. 32.

Schemat 2. Rodzaje lobbingu



Źródło: E. Cenker, *Public Relations*, wyd. 3, Wydawnictwo WSB, Poznań 2007.

W gospodarce wolnorynkowej organizacje szukały sposobu, aby móc oddziaływać na władzę centralną oraz lokalną. Początkowo były to działania partyzanckie, ponieważ na przedstawicieli władz wyczekiwano w korytarzach i pomieszczeniach służących do nieformalnych spotkań. Działo się to w Wielkiej Brytanii, która jest kolebką lobbingu (*lobby* w języku angielskim oznacza właśnie korytarz).

Jedna z obecnych definicji lobbingu brzmi:

Lobbing jest jednym ze środków służących do wywierania wpływu na decyzje polityczne i na kształt ustaw lub rozporządzeń poprzez uczestnictwo w procesie tworzenia, modyfikacji lub uchylania poszczególnych aktów prawnych¹³.

Inaczej mówiąc, lobbing to działalność polegająca na przedstawianiu władzom informacji, które będą mogły wykorzystać i bardziej świadomie podjąć w danej kwestii decyzję.

Wiele osób myśli, że lobbing to monolog – lobbysta prezentuje informację, a osoba słuchająca go zgadza się bądź odrzuca propozycję. Lobbing natomiast to dialog, przede wszystkim nie lobbysty, lecz grupy ludzi, firmy czy całego społeczeństwa, które lobbysta tylko reprezentuje, z przedstawicielami władz, których zadaniem jest nie tylko wysłuchać i zaakceptować lub odrzucić ofertę, ale także przeprowadzić debatę z zainteresowanymi i opowiedzieć się za którymś rozwiązaniem, biorąc przy tym pod uwagę dane, statystyki opinie autorytetów z danej dziedziny.

Kolejnym mylnym przekonaniem jest to, że lobbing wiąże się z korupcją. W rzeczywistości jedno wyklucza drugie. Co prawda lobbing to także wywieranie wpływu, ale za pomocą innych środków i metod niż w przypadku korupcji. Lobbing to głos konkretnej grupy, poparty realnymi danymi i opiniami autorytetów oraz przykładami z Zachodu, natomiast korupcja jest żądaniem, często niepopartym żadnymi faktycznymi danymi, a osoba, która jest przedstawicielem władz, za wykonanie danego zadania otrzymuje profity w postaci znacznych sum pieniędzy¹⁴.

¹³ E. Cenker, *Public relations*, s. 208.

¹⁴ B. Rozwadowska, *Public relations*, s. 256-257.

Istnieje kilka podziałów na rodzaje lobbingu, lecz najczytelniejszy z nich to podział ze względu na stopień jawności, cele i sposób działania (schemat 2). Podział ten wiąże się także z metodami, jakie wykorzystuje osoba lobbująca.

Działania external PR w DML

Firma DML (Devonport Management Limited) w 1992 r. współzawodniczyła z firmą Rosyth o kontrakt Ministerstwa Obrony Wielkiej Brytanii na naprawę łodzi podwodnych Trident. Kontrakt ten wart był 5 mld funtów, a wygranie go oznaczało rozwój firmy DML. Jednak wszystko przemawiało przeciwko ofercie DML:

- firmę postrzegano jako zamkniętą i niekomunikatywną,
- w wyborach do parlamentu w 1992 r. w okręgu, w którym firma miała siedzibę, wygrał nowy poseł, bez doświadczenia w sprawie kontraktów czy gry parlamentarnej,
- ówczesnym ministrem obrony był Szkot Malcolm Rifkind, dla którego południowo-zachodni region (gdzie mieściła się firma DML) w ogóle się nie liczył,
- firma Rosyth miała po swojej stronie wpływowego Sekretarza Szkocji – Iana Longa.

Aby zmienić niekorzystną dla siebie sytuację, firma DML nawiązała współpracę ze specjalistyczną firmą Rowland Company. Po przeprowadzeniu badań otoczenia oraz rozpoznaniu sytuacji zdecydowała się podjąć kampanię, której cele były następujące:

- zdobycie przez DML kontraktu na remont łodzi podwodnych Trident,
- podniesienie rangi DML do poziomu Rosyth, postrzeganej wówczas jako „wyłączny specjalista” w zakresie remontów łodzi podwodnych,
- przeistoczenie firmy DML w otwartą, innowacyjną organizację z mocnym przywództwem i wystarczającym doświadczeniem, aby wygrać ofertę napraw łodzi podwodnych Trident.

Strategia działania, jaką opracowało DML i Rowland Company, opierała się na trzech podstawowych założeniach:

- stocznia Devonport jest właściwym i strategicznym miejscem dla Trident,
- DML zaoferuje najlepsze warunki Królewskiej Marynarce Wojennej i podatnikom,
- kontrakt o Trident jest podstawą równowagi ekonomicznej w regionie Plymouth oraz właściwego odbioru polityki rządu.

Wiedząc, że poseł z ich okręgu nie ma żadnego doświadczenia i nie jest w stanie wesprzeć DML wśród władz, firma zaczęła szukać innych posłów zainteresowanych jej ofertą, równocześnie rozpoczynając agresywną kampanię w mediach wymierzoną w Rosyth. Kolejnym krokiem było połączenie posiadanego już poparcia ze strony społeczności lokalnej, robotników, członków parlamentu,

ludzi biznesu oraz mediów. Następnie wprowadzono program PR, który miał zwiększyć znajomość marki DML i doinformować społeczeństwo w kwestii przetargu na remont łodzi Trident. Zakładał on m.in.:

- przeprowadzenie rozeznania w mediach i podzielenie ich na przyjaciół i wrogów,
- budowanie lobby podczas konferencji różnych partii – jesień 1992 r.,
- wystosowanie podpisanej przez 20 tys. osób petycji,
- regularne kontakty z korespondentami mediów ogólnokrajowych odpowiedzialnych za obronę, przemysł i lobbying,
- zwiększenie świadomości w lokalnych mediach na temat firmy DML i zachęta do kampanii pod hasłem: „Uratujcie Stocznnię Devonport” w Plymouth,
- przeprowadzenie intensywnej kampanii w „The Times” oraz w „The House” w okresie kwiecień – czerwiec 1993 r.,
- zapewnienie DML dobrej pozycji politycznej, a w mediach opinii faworyta, co doprowadziło, że Rosyth obniżyło swoją ofertę o 70 mln funtów; DML uznało wówczas, że oferta Rosyth jest nierealna do wykonania.

Efektom tych działań było zdobycie przez DML kontraktu Ministerstwa Obrony na remont łodzi podwodnych Trident.

W akcję PR rozpoczętą przez DML oraz Rowland Company zaangażowali się parlamentarzyści z wielu partii, którzy połączyli swe siły. Brali oni udział w różnych akcjach, przemawiali publicznie, reprezentując interesy DML, pisali listy do gabinetów rządowych (głównie Ministerstwa Obrony), a także większość obrad kończyli sprawą DML. Działania te, połączone z ogólnonarodowymi publikacjami (np. w „The Times”), sprawiły, że sprawą DML przez długi czas interesowały się media, a osobom odpowiedzialnym za podjęcie decyzji w sprawie łodzi Trident właściwie nie pozostawiono wyboru.

Przykład firmy DML i wygranego przetargu o naprawę łodzi podwodnych Trident obrazuje, ile osób trzeba zaangażować i ile podjąć działań, aby w ogóle zostać zauważonym. Jednak zaistnienie w świadomości ludzi to dopiero początek całej kampanii government PR, która niekoniecznie musi zakończyć się pozytywnie dla firmy, która ją prowadziła. Świadczy to o nieprzewidywalności, a także trudnościach i zagrożeniach, jakie niesie zewnętrzne public relations nakierowane na agendy państwowe¹⁵.

Zakończenie

Public relations jest dziedziną, która w ostatnich latach przyciąga uwagę niemalże wszystkich: przedsiębiorstw, a w nich zarówno zarządu, jak i pracowników, mass mediów, klientów, agend rządowych i wielu innych podmiotów oraz grup

¹⁵ B. Evans, *Władza lokalna i relacje z rządem*, [w:] *Public relations w praktyce*, red. A. Gregory, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 113-117.

społecznych. Coraz większego znaczenia nabiera komunikacja z otoczeniem, szczególnie w wyniku odchodzenia od myślenia, że należy się skupić wyłącznie na klientach. Dostrzeżono korzyści płynące z komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, która rozwija się w szybkim tempie, udoskonalając narzędzia PR z obu obszarów. W otoczeniu wewnętrznym zwraca się już uwagę nie tylko na pracowników, ale także na ich rodziny. W otoczeniu zewnętrznym na równi z klientami postawiono konkurentów, lokalną społeczność, akcjonariuszy, a nawet agendy państwowe władz centralnych i lokalnych. Firmy interesują się społeczną odpowiedzialnością biznesu, wspierając lokalne inicjatywy i jednocześnie budując swój pozytywny wizerunek. Masowość działań sponsoringowych zastępują indywidualne, sprecyzowane działania ukierunkowane na daną grupę docelową. W zależności od potencjału firmy wspiera się mniejsze lub większe inicjatywy społeczne, sportowe i kulturalne, np. McDonald jest sponsorem igrzysk olimpijskich, Plus GSM – Festiwalu Kina Niezależnego OFF PLUS CAMERA, a Heineken organizuje w wielu państwach, także w Polsce, Open'er Festival.

Normą staje się również ukierunkowanie działań firm na ludzi. Bierze się pod uwagę ich potrzeby czy aspiracje. Poprzez wyjazdy integracyjne, a także wspólne celebrowanie świąt buduje się harmonię w stosunkach między pracownikami. Odchodzi się od motywowania ludzi dodatkowymi pieniędzmi, dając im w zamian otwartą i przejrzystą drogę awansu, możliwość doksztalcania się teoretycznie i praktycznie dzięki pracy w zespole z doświadczonymi pracownikami z branży, oraz wspiera się ich dodatkowymi bonusami (np. karnetami na siłownię i baseny, biletami na mecze drużyn sportowych, do teatrów, kin lub też dodatkowym ubezpieczeniem zdrowotnym w prywatnych klinikach, m.in. w Enel-Med).

Obecne czasy charakteryzują się szybką informatyzacją społeczeństwa, dzięki której komunikacja z otoczeniem staje się dużo prostsza. Równocześnie firmy dążą do tego, aby nie zatracić się w anonimowości i dlatego organizują bezpośrednie spotkania pracowników z zarządem, tworzą stanowiska personal manager lub ustalają godziny konsultacji z zarządem. Nowoczesne technologie umożliwiają odbywanie wideokonferencji, które są szczególnie przydatne w przypadku międzynarodowych koncernów, jednak strategiczne decyzje nadal są podejmowane podczas bezpośrednich rozmów, przy fizycznym udziale wszystkich członków zarządu.

Podstawą komunikacji z otoczeniem jest rzetelnie przedstawiona informacja, która ogranicza możliwość plotek i pogłosek. Tylko w ten sposób oraz poprzez otwartą komunikację z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym można zlikwidować kanały nieformalne, które negatywnie wpływają na wizerunek firmy, gdyż nie da się zapanować nad plotką. Dobrą metodą jest również pośrednie edukowanie otoczenia, zarówno bliższego, jak i dalszego, o skutkach i zagrożeniach, jakie niosą fałszywe informacje.

Mimo ciągle zmieniającej się rzeczywistości, osiągnięć technologicznych oraz ingerencji w etyczne aspekty public relations, mocno zakorzeniony jest w nim

etyczny ład z czasów, kiedy powstawało. Czyni to z tej dziedziny bardzo dobre narzędzie do komunikacji z otoczeniem, która powinna opierać się głównie na szczerości i otwartości przekazu. Komunikacja z otoczeniem powinna być długofalową strategią obejmującą bliższe i dalsze otoczenie firmy, zaczynając od pracowników (internal PR), a kończąc na agendach państwowych (lobbing) oraz – jeśli firma zaistniała na giełdzie – na akcjonariuszach (szczegółowe raporty okresowe i wizytacje akcjonariuszy w firmie). W ten sposób firma jest w stanie zbudować dobry wizerunek oraz solidną, rozpoznawalną w kraju, a następnie na całym świecie markę.

Bibliografia

- Bojarska D., *Public relations a pojęcia pokrewne*, www.epr.pl/czytelniarzy.php?id=316&com=473&itemcat=1 (23.03.2010).
- Akcja komunikacyjna „Pod jednym dachem”, www.piar.pl/index.php?a=46&wiecej=34 (23.03.2010).
- Center E., *Public Relations*, wyd. 3, Wydawnictwo WSB, Poznań 2007.
- Evans B., *Władza lokalna i relacje z rządem*, [w:] *Public relations w praktyce*, red. A. Gregory, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Opis projektu PR laureata konkursu „Złote Spinacze” ZFPR w kategorii komunikacja wewnętrzna, www.proto.pl/prezentacje_new/info?itemId=8693&rob=Commercial_Union__Pod_jednym_dachem (23.03.2010).
- Piasta Ł., *Public relations. Istota techniki*, CIM, Warszawa 1997.
- Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa 2002.
- Sosińska N., *Magia rozwoju talentów*, www.hrht.pl/page/show/157 (23.03.2010).
- www.cu.pl (23.02.2009).
- www.epr.pl/czytelniarzy.php?id=316&com=473&itemcat=1 (23.02.2009).
- www.hrht.pl/page/show/157 (7.01.2009).
- www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/Image19.jpg (23.03.2010).
- www.piar.pl/index.php?a=46&wiecej=34 (23.02.2009).
- www.vidcom.pl/oferty/oferty.pdf (24.05.2009).



**MAŁGORZATA
LESIK**

**Kreatywna rachunkowość
jako narzędzie
manipulacji
wynikiem finansowym
jednostki gospodarczej**

Promotor pracy dyplomowej
prof. nadzw. dr hab. Marzena Remlein
Wydział: Finanse i Bankowość
Kierunek: **Finanse i Rachunkowość**
Specjalność: **Rachunkowość**

Wprowadzenie

Pojęcie „kreatywna rachunkowość” (używane zamiennie z terminami: „księgowość kreatywna”, „twórcza rachunkowość” czy „rachunkowość agresywna”) w ostatnich latach cieszy się niezwykłą popularnością. Mimo licznych opracowań w literaturze przedmiotu, do tej pory nie jest jednakowo rozumiane w środowisku praktyków. Dominuje rozpowszechnione przez media negatywne znaczenie tego pojęcia. Kojarzone jest ono z oszustwem i wszelkiego rodzaju manipulacjami w rachunkowości. Silne zwątpienie w prawdziwość danych finansowych prezentowanych przez przedsiębiorstwa wiąże się z niedawnymi bankructwami firm będących ulubieńcami analityków, ze sztandarowym przykładem amerykańskiego Enronu. Nasuwa się pytanie o słuszność pejoratywnych konotacji dotyczących kreacji w rachunkowości, która we właściwym rozumieniu jest stosowana przez wszystkie bez wyjątku przedsiębiorstwa. Sprawozdania finansowe i inna dokumentacja zawsze stanowią umiejętne połączenie interesów tych jednostek z wymogami prawnymi oraz wymogami i oczekiwaniami adresatów tych sprawozdań. Kreacja w rachunkowości powinna mieć jednak swoje ramy wynikające z regulacji finansowo-księgowych, a ich prawidłowa interpretacja powinna zapobiegać karykaturalnym deformacjom obrazu kondycji przedsiębiorstwa.

Kreatywna rachunkowość to problem, który ma zasadnicze znaczenie zarówno dla użytkowników sprawozdań finansowych, jak i szeroko rozumianego grona ekonomistów. Paradoksalnie wyniki pomiaru uzyskanego dzięki rachunkowości traktowane są tak, jakby stanowiły wierne odzwierciedlenie rzeczywistości gospodarczej – jej fotografię, podczas gdy stanowią jedynie obraz. Jego precyzja zależy od tych, którzy mieli wpływ na informacje brane pod uwagę przy jego tworzeniu, a zatem mogli go celowo lub nieświadomie zniekształcić. Istnienie zarówno krajowych, jak i Międzynarodowych Standardów Rachunkowości nie może zupełnie zapobiec utrwalaniu iluzji rzeczywistości gospodarczej. Skala problemu jest duża i zasługuje na uwagę. Szczególnie wart obserwacji jest niezaprzeczalny fakt, iż kreatywna rachunkowość, rozumiana zarówno pozytywnie, jak i negatywnie, wywiera znaczący wpływ na obraz finansowy jednostki.

Kreatywna a agresywna rachunkowość

Pablo Picasso powiedział, że „gdyby istniała tylko jedna prawda, nie można by było namalować 100 obrazów na ten sam temat”. Znana sentencja odzwierciedla także to, że nie ma jednej rzeczywistości gospodarczej i że wynik finansowy można policzyć na wiele różnych sposobów¹. Skomplikowane zasady rachunko-

¹ A. Kamela-Sowińska, *Księgowe obszary udreki*, [w:] *Prace Katedry Rachunkowości z okazji jubileuszu 75-lecia*, red. W. Gabruszewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 64.

wości dają firmom możliwości wpływania na kształt aktywów, pasywów, wynik finansowy, wartość firmy oraz poziom wskaźników rentowności i płynności². Rachunkowość to jednak sformalizowany system ewidencji gospodarczej, który powinien poprzez odpowiednie ograniczenia zapewnić prawidłowość i rzetelność dostarczanych informacji³. Ogólne i szczegółowe zasady obowiązujące w rachunkowości nie przeczą jednak idei kreacji w księgowości. Biorąc pod uwagę definicję rachunkowości i jej funkcję, można stwierdzić, że kreacja jest jej istotą, a jedynie prawidłowa interpretacja i zastosowanie przepisów przeciwdziałają negatywnym zjawiskom fałszowania i deformowania sprawozdania finansowego⁴.

W tym celu informacje generowane przez system księgowy zostają poddane nadzorowi i kontroli. Mimo to doświadczenia ostatnich lat dowodzą, że jednostki gospodarcze często celowo wprowadzały w błąd użytkowników informacji⁵. Według ustawy o rachunkowości⁶ (dalej UOR), za nierzetelne prowadzenie ksiąg rachunkowych lub niezgodne z przepisami sporządzanie sprawozdań finansowych grozi odpowiedzialność karna (art. 77). Istotne jest wskazanie źródeł takiego postępowania oraz prawidłowe zdefiniowanie oszustwa księgowego. Stanowi to punkt wyjścia w procesie ograniczania tego procederu⁷.

Istnieje wiele określeń opisujących zdarzenia w rachunkowości. Wśród nich jest kreatywna rachunkowość, rozumiana przeważnie w negatywnym znaczeniu, utożsamiana m.in. z: oszustwem księgowym, defraudacjami i malwersacjami, umyślnym niewłaściwym interpretowaniem zasad rachunkowości czy celowym zawyżaniu wartości aktywów lub ukrywaniu zobowiązań. Pojęcie „kreatywna rachunkowość” ma jednak znacznie szerszy zakres – obejmuje nie tylko zjawiska zabronione prawem⁸.

Właściwie pojmowana kreacja w rachunkowości powinna być stosowana w granicach norm określonych prawem bilansowym. Kreatywne zdolności są to umiejętności dostrzegania różnych aspektów problemu, motywacja do poszukiwania alternatywnych rozwiązań. Nie ma na nie algorytmu. Umiejętność kreacji powinna być kojarzona z szukaniem wad w tym, co jest, czyli podważaniu starych gotowych rozwiązań i oczywistości⁹. Owa twórczość w księgowości nie powinna wpływać na poprawę wyniku finansowego. Nie oznacza to jednak, że nie można poprawić sposobu jego prezentacji, co miałyby złagodzić wymowę złych wiadomości, a nie wyeliminować je¹⁰. Kształtowanie sprawozdań finansowych

² W. Gackowska, *Kreowanie rachunkowości*, „Prawo Przedsiębiorcy” 2003, nr 6, s. 15.

³ K. Schneider, *Błędy i oszustwa w dokumentach finansowo-księgowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 227.

⁴ S. Soják, *Kreatywna rachunkowość – fałszerstwo czy pomysł na wyższy zysk?*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2003/2004, nr 3, s. 163-174.

⁵ Ibidem, s. 227.

⁶ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. nr 121, poz. 591 z późn. zm.

⁷ P. Gut, *Kreatywna księgowość a fałszowanie sprawozdań finansowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 6-7.

⁸ Ibidem.

⁹ K.J. Szmidt, *Księgowość kreatywna czy złodziejska*, „Rzeczpospolita” z 3.01.2004, s. 25.

¹⁰ K. Schneider, *Błędy i oszustwa*, s. 227.

może odbywać się w ramach prowadzonej polityki bilansowej przedsiębiorstwa. W tym znaczeniu stosowanie rachunkowości kreatywnej jest rzeczą naturalną, gdyż firmy zawsze będą przedstawiały swoje sprawozdania finansowe w sposób jak najbardziej korzystny w ramach obowiązujących regulacji prawnych. Zadaniem biegłych rewidentów jest kontrolowanie, aby kreatywna rachunkowość nie przerodziła się w praktykę potwierdzania księgowej fikcji przez audytora¹¹.

Istotą kreatywnej rachunkowości jest takie przedstawianie sytuacji majątkowej i finansowej firmy, aby można było ukryć jej prawdziwy stan przed jej akcjonariuszami, kredytodawcami i innymi zainteresowanymi podmiotami. Jednak właśnie to przyczyniło się do stosowania manipulacji księgowych niezgodnych z przepisami albo na granicy prawa. Użytkownicy informacji dowiadawali się o manipulacjach księgowych po pewnym czasie¹².

Taki typ manipulacji Elżbieta Mączyńska nazwała rachunkowością agresywną, czyli prowadzoną z rozmyślnym zamiarem defraudacji i ukierunkowaną na sztuczne zawyżenie zysków. Biorąc pod uwagę poglądy teoretyków i praktyków rachunkowości, stworzyła definicje kreatywnej i agresywnej księgowości. Według niej:

– kreatywna księgowość (rachunkowość) to prowadzenie rejestracji, ewidencji, przetwarzanie i prezentacja zdarzeń gospodarczych przy zastosowaniu obowiązujących przepisów i właściwie interpretowanych zasad rachunkowości w sposób, który nie jest bezpośrednio w tych przepisach wskazany, a który jest wynikiem pomysłowego, twórczego i niestandardowego zastosowania tych przepisów i zasad,

– agresywna księgowość (rachunkowość) to świadome, zamierzone i celowe prowadzenie rejestracji, ewidencji, przetwarzanie i prezentacja zdarzeń gospodarczych w sposób sprzeczny z przepisami lub przy niewłaściwe i tendencyjnie interpretowanych przepisach oraz zasadach rachunkowości, co prowadzi do przedstawienia innej (lepszego lub gorszego) niż rzeczywista sytuacja ekonomiczna jednostki i przez to może zaszkodzić użytkownikom informacji księgowych¹³.

W pojęciu „agresywna księgowość” zawiera się pojęcie oszustwa księgowego. Oznacza ono celowe działanie podjęte przez jednego lub kilku członków kierownictwa, osobę sprawującą nadzór, pracowników lub stronę trzecią z wykorzystaniem kłamstwa w celu uzyskania niesprawiedliwej lub nielegalnej korzyści¹⁴. W Międzynarodowych Standardach Rachunkowości Finansowej wyróżnia się dwa rodzaje celowych nieprawidłowości, które biegły rewident powinien brać pod uwagę:

a) nieprawidłowości skutkujące zniekształceniem sprawozdań finansowych, np.:

– wprowadzanie w błąd przez manipulację, zafałszowania lub zmiany zapisów księgowych bądź dokumentów źródłowych, na podstawie których sporządza się sprawozdanie finansowe,

¹¹ Ibidem, s. 228-229.

¹² Ibidem.

¹³ E. Mączyńska, *Nieuczciwych metod księgowych nie powinno określać się jako kreatywne*, „Rzeczpospolita” z 9.08.2002, s. 10.

¹⁴ J. Kaczka, *Nieprawidłowości i błędy w sprawozdawczości finansowej*, „Prawo Przedsiębiorcy” 2006, nr 24, s. 76.

- błędna interpretacja lub umyślne pominięcie zdarzeń, transakcji i innych istotnych informacji w sprawozdaniu finansowym,
- celowe błędne zastosowanie zasad rachunkowości odnoszących się do pomiaru, klasyfikacji, prezentacji lub ujawniania zdarzeń gospodarczych,
- b) nieprawidłowości skutkujące zawłaszczeniem majątku jednostki, często przy zastosowaniu fałszywych lub wprowadzających w błąd zapisów księgowych w celu ukrycia występujących braków majątku¹⁵.

Istotą zarówno kreatywnej, jak i agresywnej księgowości jest działanie celowe i zamierzone, które jest oceniane w zależności od okoliczności pozytywnie lub negatywnie.

Przy definiowaniu pojęć nie został ujęty termin „błąd księgowy”, który oznacza negatywne działanie niezamierzone. Błędy księgowe powstają m.in. w wyniku:

- pomyłek popełnionych przy zbieraniu i przetwarzaniu danych, na podstawie których sporządza się sprawozdanie finansowe,
- nieprawidłowych szacunków księgowych spowodowanych przeoczeniem lub niewłaściwą interpretacją faktów,
- nieprawidłowego zastosowania zasad rachunkowości dotyczących wyceny, klasyfikacji, prezentacji lub ujawnienia informacji¹⁶.

Błędy powstają nieświadomie i są z natury rzeczy wpisane w charakter pracy wykonywanej w rachunkowości. W świetle Międzynarodowych Standardów Rachunkowości Finansowej błędem nazywamy niezamierzoną nieprawidłowość sprawozdania finansowego, które nie zawiera pewnych informacji lub ich nie ujawnia z wyżej wymienionych powodów¹⁷.

Oszustwa stanowią przeciwieństwo błędu, lecz nieraz trudno jednoznacznie stwierdzić, z którym z tych zjawisk ma się do czynienia¹⁸. Wiadomo jednak, że stosowanie agresywnej rachunkowości zawsze wiąże się z celową nadinterpretacją lub naruszeniem zasad rachunkowości, czego dowodem są księgi rachunkowe bądź sporządzone na ich podstawie sprawozdania finansowe nieprzedstawiające sytuacji jednostki gospodarczej w sposób jasny i rzetelny¹⁹.

Zarówno oszustwa, jak i agresywna rachunkowość mają silne negatywne zabarwienie oraz kojarzone są zazwyczaj z koniecznością, a nawet nakazem ich udowodnienia. Prawdopodobnie w tym tkwi przyczyna większej popularności terminu kreatywnej rachunkowości i używania go nawet w odniesieniu do niekwestionowanych oszustw. Wyrażenie „kreatywna księgowość” ze względu na niezupełnie negatywne zabarwienie jest chętniej stosowane w odniesieniu do złych praktyk, gdyż jest bezpieczniejsze dla osoby takie praktyki przedstawiającej²⁰. Na

¹⁵ P. Gut, *Kreatywna księgowość*, s. 8.

¹⁶ Ibidem, s. 7-9.

¹⁷ A. Karmańska, *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Difin, Warszawa 2009, s. 63.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ K. Schneider, *Błędy i oszustwa*, s. 231.

²⁰ A. Karmańska, *Wartość ekonomiczna*, s. 53.

określenie świadomych manipulacji danymi finansowymi używa się także takich pojęć, jak: „twórcza księgowość”, „strojenie okna wystawowego”, „rasowanie” lub „fryzowanie sprawozdań”²¹.

Celem kreacji w rachunkowości jest takie zaprezentowanie sprawozdania finansowego, aby odbiorca odczytał je zgodnie z intencjami nadawcy. Kreacji w rachunkowości służy zatem ukształtowanie odpowiednich wielkości w sprawozdaniu finansowym²².

Do grona osób, którym zależy na upiększaniu sprawozdań finansowych, zalicza się: właściciela, zarząd, radę nadzorczą, audytorów, analityków, grupy interesów związanych z instytucjami tworzącymi zasady rachunkowości²³.

Motywy stosowania rachunkowości twórczej mogą być następujące:

1. Potrzeba pokazania wyniku finansowego spodziewanego przez rynek – jest to szczególnie ważne dla spółek giełdowych.

2. Premia dla zarządu uzależniona od poziomu osiągniętego zysku.

3. Wymagania jednostki dominującej co do realizacji określonego, minimalnego zwrotu z inwestycji przez jednostkę zależną.

4. Spodziewane znaczne pogorszenie koniunktury gospodarczej w przyszłości. Znaną praktyką jest utworzenie rezerw w okresie, w którym wynik jest lepszy niż zakładano, a w razie spodziewanego pogorszenia wyników – rozwiązanie tych rezerw. W takim przypadku zawyżone rezerwy wykorzystuje się w latach, w których wyniki finansowe odbiegają od planowanych, w celu polepszenia tych wyników.

5. Minimalizacja dochodu podlegającego opodatkowaniu – służą temu np. metody wyceny zapasów, które mogą doprowadzić do różnic w prezentowanej podstawie opodatkowania.

6. Zmniejszenie wskaźników zadłużenia w sytuacji, gdy podmiot gospodarczy zamierza starać się o pozyskanie dodatkowych źródeł finansowania zewnętrznego. Aby to osiągnąć, wybiera się operacje księgowe, które doprowadzą do najwyższego poziomu kapitału własnego. Takim działaniem jest przeszacowanie określonych rodzajów aktywów do wartości godziwych wraz z odniesieniem różnic z przeszacowanych na kapitał aktualizacji wyceny²⁴.

Kreacja w rachunkowości jednostki może zostać użyta do przedstawienia sytuacji ekonomicznej firmy nie tylko w sposób pozytywny, ale także negatywny. Zależy to od znaczenia poszczególnych adresatów sprawozdania finansowego oraz od celów, jakie przedsiębiorstwo pragnie osiągnąć. Wiele jednostek zaniża swój wynik finansowy, a jedną z najczęściej wymienianych przyczyn jest chęć zminimalizowania obciążeń podatkowych przedsiębiorstwa. Jest to jednak działanie krótkowzroczne, gdyż może doprowadzić do utraty zdolności kontynuowania

²¹ K. Schneider, *Błędy i oszustwa*, s. 232.

²² T. Wróblewski, *Kreatywność spod ciemnej gwiazdy*, „Gazeta Prawna” z 25.09.2002, s. 24.

²³ Ibidem, s. 24.

²⁴ D. Zarzecki, A. Dobosz, *Motywy i sposoby manipulacji księgowych*, e-rachunkowosc.pl/artukul.php?view=249 (21.02.2010).

działania²⁵. Falszowanie bilansu *in minus* może wynikać również z innych powodów, np. chęci zatajenia wyjątkowo wysokich spekulacyjnych zysków, zapłacenia ustępującemu wspólnikowi jak najmniejszej kwoty przy rozwiązaniu spółki i podziale majątku, obniżenia kursu akcji przez przedsiębiorstwo w celu zachęcenia małych akcjonariuszy do wyzbycia się ich, co doprowadzi do zgromadzenia akcji w rękach zainteresowanego. Sposobem na uzyskanie takiego efektu jest świadome zbyt niskie oszacowanie składników majątkowych lub zbyt wysokie oszacowanie składników kapitałowych²⁶.

Sytuacją, w której najczęściej dochodzi do negatywnych praktyk w rachunkowości, jest kryzys w firmie. Może on polegać na utracie płynności, wypłacalności i rentowności. W takich przypadkach funkcja informacyjna i kontrola rachunkowości schodzą na dalszy plan na rzecz rachunkowej strategii działania. Pomysłowa interpretacja zasad rachunkowości w warunkach dekonstrukcji daje możliwość zmniejszenia piętrzących się problemów operacyjnych²⁷.

Wymienione wyżej przyczyny stosowania agresywnej księgowości dotyczą przede wszystkim korelacji zysku z wynikami przedsiębiorstwa. Stanowiąc je mogą również bardzo subiektywne czynniki, np. wygórowane ambicje zarządzających²⁸.

Zaistnienie oszustwa jest najbardziej prawdopodobne przy równoczesnym wystąpieniu przesłanek tworzących tzw. trójkąt oszustwa, czyli:

- zachęty, presji – kierownicy lub pracownicy jednostki podlegają presji „poprawy sytuacji finansowej lub wyniku” w przypadku obiecanej premii za lepszy wynik, np. wzrost wartości akcji itp.,
- sposobności, okazji – gdy system kontroli wewnętrznej jest wadliwy lub nie działa bądź gdy nadzór nad jednostką jest niesprawny,
- postawy, samousprawiedliwienia – gdy osoby cechuje brak zasad etycznych lub gdy tłumaczą one falszowanie wyników finansowych dbałością o dobro firmy bądź gdy w przedsiębiorstwie nie ma odpowiedzialności dyscyplinarnej lub karnej za oszukańcze praktyki²⁹.

Cele i przyczyny stosowania agresywnej rachunkowości można podzielić na obiektywne i subiektywne. Okoliczności sprzyjające rozmywaniu się rzeczywistości finansowej to przede wszystkim rozmiary i skala działalności gospodarczej. Nie bez znaczenia pozostaje złożoność przepisów oraz zmienność prawa bilansowego. Skomplikowane zasady tworzenia sprawozdań finansowych uzasadniają wzrost wiary w liczby oraz odnoszące się do nich komentarze, co sprzyja przedstawianiu obrazu firmy zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy sprawozdania finansowego.

²⁵ A. Karmańska, *Wartość ekonomiczna*, s. 58.

²⁶ K. Schneider, *Błędy i oszustwa*, s. 246-254.

²⁷ W. Waśowski, *Kreatywna rachunkowość. Falszowanie sprawozdań finansowych*, Difin, Warszawa 2005, s. 20.

²⁸ Ibidem, s. 13-15.

²⁹ E. Duceżyńska, *Kreatywna rachunkowość czy falszowanie sprawozdań finansowych*, „Przegląd Podatkowy” 2008, nr 7, s. 5-7.

Mimo że rachunkowość kreatywna jest niezbędnym elementem tworzenia wizerunku firmy, ma ona swoje ramy. Wynikają one z obowiązujących regulacji finansowo-księgowych, co przy prawidłowej ich interpretacji przeciwdziała deformacjom obrazu kondycji finansowej jednostki gospodarczej³⁰.

Amerykańskie Stowarzyszenie Księgowych definiuje rachunkowość jako proces identyfikowania, pomiaru i przekazywania informacji o treści ekonomicznej dla dokonywania ocen i podejmowania decyzji przez użytkowników informacji. Prezentowane dane stanowią język porozumiewania się w gospodarce rynkowej pomiędzy zarządzającymi jednostką a zewnętrznymi odbiorcami informacji. Ustawa o rachunkowości oraz przepisy wykonawcze do niej regulują podstawowe zasady, metody i reguły funkcjonowania rachunkowości³¹. Nadrzędnym celem prowadzenia księgowości jest rzetelne i jasne przedstawienie sytuacji majątkowej, finansowej oraz wyniku finansowego (art. 4 UOR). Przez jasność rozumie się przygotowanie informacji w sposób zrozumiały, czytelny, bez zbędnych upiększeń i przemilczeń. Rzetelnie natomiast oznacza zgodnie ze stanem faktycznym i przepisami.

Podstawowymi zasadami rachunkowości, zwanymi niekiedy założeniami koncepcyjnymi, są: zasada memoriału, kontynuacji działalności, ciągłości, ostrożności, istotności, periodyzacji, wyższości treści nad formą. Wytyczne te są uwzględniane w przepisach regulujących prowadzenie rachunkowości w poszczególnych krajach, również w polskim prawie bilansowym. Ich przestrzeganie zapewnia wysoką jakość rachunkowości i dostarczanych przez nią sprawozdań finansowych i jest warunkiem uzyskania „rzetelnego i wiernego obrazu” firmy³².

W kontekście zagadnienia kreacji w rachunkowości należy zwrócić uwagę, że sporządzone na podstawie tej samej ustawy sprawozdanie może – w zależności od przyjętej polityki rachunkowości – różnić się sumą bilansową i wynikiem finansowym. Audytor natomiast ma obowiązek stwierdzić, czy sprawozdanie jest sporządzone zgodnie z polityką rachunkowości, która nie może być sprzeczna z uregulowaniami ustawy, czy zawiera odpowiednie ujawnienia, w tym dotyczące metod wyceny oraz ryzyk obciążających jednostkę³³.

Można zaobserwować dwa kierunki kreowania polityki rachunkowości, oparte na:

- przyjętych przepisach podatkowych – wycena aktywów i pasywów oraz rachunku zysków i strat bazuje na rozwiązaniach podatkowych (amortyzacja, podejście do rezerw). Kierunek ten wybierają małe, a niekiedy nawet średnie firmy;

- zasadach rachunkowości – na ich podstawie prowadzi się rachunkowość i prezentuje dane w sprawozdaniach finansowych; w takiej sytuacji unormowania

³⁰ K. Schneider, *Błędy i oszustwa*, s. 232.

³¹ W. Wąsowski, *Kreatywna rachunkowość*, s. 22.

³² S. Sojak, *Kreatywna rachunkowość*, s. 170-171.

³³ W. Moczydłowska, *Czy inwestorzy mogą wierzyć sprawozdaniom finansowym*, „Gazeta Prawna” z 9.09.2002, s. 10.

podatkowe wplecione są w system księgowy lub funkcjonują odrębnie (np. amortyzacja). Kierunek ten wybierają duże i średnie firmy, bardzo rzadko małe.

Kierunki polityki rachunkowości wskazują na konieczność usankcjonowania odrębnych zasad, przede wszystkim dla małych firm. Zasady te stanowiłyby łącznik pomiędzy ewidencją podatkową (księga przychodów i kosztów) a ewidencją księgową, która obejmuje wszystkie aspekty zdefiniowanych zasad w obowiązującej ustawie o rachunkowości wraz z odniesieniem do rozwiązań Międzynarodowych Standardów Rachunkowości³⁴.

Rodzaje i podstawowe techniki oszustw księgowych

Praktyka pokazuje, że większość technik oszustw księgowych dotyczy fałszowania kategorii przychodów i kosztów, co bezpośrednio wpływa na wynik finansowy jednostki w bieżącym okresie bądź też w okresach następnych. Mniejszą grupę stanowią oszustwa wpływające bezpośrednio na aktywa i pasywa przedsiębiorstwa³⁵.

Do sposobów manipulowania poziomem kosztów zalicza się:

- aktywowanie niewłaściwych kosztów,
- wadliwą prezentację kosztów prac badawczo-rozwojowych,
- manipulowanie odpisami amortyzacyjnymi i nakładami na ulepszenia,
- tworzenie fikcyjnych (cichych) rezerw,
- odpisy aktualizujące aktywów (głównie zapasów i należności),
- nieuwzględnianie faktycznego rozmiaru działalności w wycenie zapasów³⁶.

Do technik manipulowania poziomem przychodów należą m.in.:

- przyśpieszone fakturowanie i manipulowanie okresem ujęcia przychodów,
- szacunek przychodów w kontraktach długoterminowych,
- sprzedaż z klauzulą odkupu,
- rozwiązanie nieuzasadnionych rezerw,
- fikcyjna sprzedaż,
- wykorzystanie cen transferowych.

Ostatnią grupę oszustw księgowych stanowią działania wpływające na składniki aktywów i pasywów majątku przedsiębiorstwa. Zalicza się do nich:

- manipulowanie terminami płatności (*window dressing*),
- niewłaściwe klasyfikowanie rozrachunków ze względu na termin płatności,

³⁴ J. Krynicki, J. Trzemzałski, *Praktyczne aspekty polityki rachunkowości na wynik finansowy*, „Przegląd Podatkowy” 2004, nr 3, s. 55-57.

³⁵ M. Kutera, A. Hołda, S.T. Surdykowska, *Oszustwa księgowe. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2006, s. 57.

³⁶ M. Kaczmarek, *Techniki oszustw księgowych*, [w:] *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, red. T. Kiziukiewicz, „Zeszyty Naukowe” nr 464, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 123.

Schemat 1. Techniki oszustw księgowych



Źródło: opracowanie własne.

- wadliwe ujęcie leasingu,
- niewłaściwe klasyfikowanie aktywów finansowych ze względu na ich faktyczny okres użytkowania,
- ujęcie zobowiązań warunkowych,
- manipulowanie aktywowaniem kosztów, jeżeli wydatki lub zużycie kosztów będą dotyczyły okresów innych niż okres, w którym je poniesiono,
- brak rzetelnego wyodrębnienia strumieni działalności kontynuowanej i niekontynuowanej,
- nieujawnianie realnych zagrożeń kontynuacji działalności³⁷.

Większość z wymienionych manipulacji dotyczy wielkości szacunkowych, przy których liczenie i kalkulowanie schodzą na drugi plan. Szacunkowy charakter rachunkowości poprzez swoją dowolność stwarza ogromne zagrożenie – bo czy opierając się na szacunkach, można przedstawić rzetelny obraz kondycji majątkowej i finansowej firmy? Księgowi nierzadko są zmuszeni szacować wielkości, wskutek czego wynik finansowy może różnić się nawet o miliony złotych. W efekcie rachunkowość przestaje być nauką i praktyką rzetelnego pomiaru, a staje się nauką starannego działania, zaś wierność procedurze zaczyna być ważniejsza niż wierność wyniku. Takie podejście sprawia, że wiarygodność sprawozdań finansowych spada.

Jedną z wielkości, która poprzez swój szacunkowy charakter może ulec manipulacji, są rezerwy. Zgodnie z ustawą o rachunkowości, rezerwy to zobowiązania, których termin wymagalności lub kwota nie są pewne. Z kolei zobowiązanie to wynikający z przeszłych zdarzeń obowiązek wykonania świadczeń o wiarygodnie określonej wartości, które spowodują wykorzystanie już posiadanych lub przyszłych aktywów jednostki (art. 3 ust. 1 pkt 20 i 21 UOR).

Rezerwy są tworzone na wypadek przewidywanych strat i wydatków, jakie mogą pojawić się w przyszłości, gdyż w związku z aktualnie prowadzoną przez

³⁷ Ibidem.

przedsiębiorstwo działalnością gospodarczą mogą zaistnieć takie okoliczności, które spowodują stratę lub ujemne skutki majątkowe czy finansowe. Utworzenie rezerw jest wyrazem ostrożności w prowadzeniu przez przedsiębiorstwo polityki finansowej, a zarazem wpływa na urealnienie wielkości osiąganych przez firmę wyników finansowych. Rezerwy zabezpieczają zatem przedsiębiorstwo przed oczekiwanymi i przyszłymi różnego rodzaju obciążeniami, a ich tworzenie jest uzasadnione potrzebą i koniecznością ustalenia najbardziej miarodajnego wyniku finansowego za dany rok obrotowy. Powinny być tworzone w wysokości ekonomicznie uzasadnionej w taki sposób, aby nie zniekształcały rzeczywistego obrazu wyniku finansowego³⁸.

Rezerwy zaliczane są do pozostałych kosztów operacyjnych, kosztów finansowych lub strat nadzwyczajnych. W zasadniczy sposób wpływają na zmniejszenie zysku, a nawet mogą spowodować stratę. Ważne jest, aby rezerwy takie prawidłowo oszacować³⁹. Ustawa o rachunkowości nakazuje jedynie, aby wysokość rezerw na zobowiązania była oszacowana w wiarygodnej wartości. Nie ma jednak jednoznacznej definicji wiarygodnej wartości. Tworzy to pole dla rachunkowości kreatywnej. Firmy mogą ustalić swoje zasady wiarygodnej wyceny rezerw, które powinny znajdować się we wprowadzeniu do sprawozdania finansowego. Istotny jest sposób określenia wartości (metodologia) oraz moment, w którym można jednoznacznie stwierdzić, że utworzenie rezerwy jest konieczne. Jednak wysokość rezerwy jest zawsze tylko wielkością oszacowaną, a rzeczywistość może znacznie odbiegać od założeń⁴⁰.

Powstanie zobowiązania, na które uprzednio utworzono rezerwę, zmniejsza ją. Niewykorzystane rezerwy, wobec zmniejszenia lub ustania ryzyka uzasadniającego ich utworzenie, zwiększają na dzień, na który okazały się zbędne, odpowiednio pozostałe przychody operacyjne, przychody finansowe lub zyski nadzwyczajne⁴¹. W związku z tym nadmierne tworzenie rezerw na zobowiązania w momencie ich tworzenia pomniejsza wynik finansowy roku bieżącego. Jednak osoba decydująca o tworzeniu rezerw ma świadomość, że część z nich nie będzie potrzebna, a zatem w następnych okresach rozwiązanie niewykorzystanych rezerw wpłynie pozytywnie na wynik finansowy⁴².

Rezerwy ze względu na ich jawność dzielą się na jawne i ciche. Za rezerwy jawne uznaje się wszystkie rezerwy tworzone zgodnie z obowiązującymi normami prawa i zapisami w statucie (umowach) przedsiębiorstw, są one udokumentowane i można je odczytać z ksiąg rachunkowych i sprawozdań finansowych. Rezerwy ciche natomiast nie są uwidocznione w księgach rachunkowych i sprawozdaniach finansowych w sposób jawny. Ich zakres określa indywidualnie każde przedsię-

³⁸ R. Kamiński, *Rezerwy w księgach rachunkowych – przesłanki tworzenia, wycena i ewidencja*, „Doradca Podatnika” 2004, nr 49, s. 75.

³⁹ M. Kadryś, *Zyski papierowe a faktyczne*, „Prawo Przedsiębiorcy” 2005, nr 42, s. 34.

⁴⁰ P. Rybicki, *Rachunkowość kreatywna – wpływ zmian polityki rachunkowości na wynik finansowy*, „Prawo Przedsiębiorcy” 2004, nr 48, s. 44-45.

⁴¹ T. Jaworski, P. Szalacha, *Rezerwy i odpisy aktualizujące*, „Poradnik Gazety Prawnej” z 14.10.2003, s. 1.

⁴² P. Rybicki, *Rachunkowość kreatywna*, s. 44-45.

biorstwo, a obiektywny wpływ na możliwość ich wystąpienia mają obowiązujące unormowania w zakresie wyceny aktywów i pasywów, a także prawa wyboru metody wyceny majątku przez przedsiębiorstwo⁴³.

Powstawanie cichych rezerw wiąże się z wycenianiem aktywów i przychodów poniżej ich rzeczywistej wartości, przy jednoczesnym zawyżeniu wartości przy wycenie pasywów i kosztów. Prowadzi to do wykreowania gorszego obrazu przedsiębiorstwa, niż wskazuje jego rzeczywisty, obiektywny stan majątkowy i finansowy. Przyczyną wystąpienia cichych rezerw może być także występowanie rezerw jawnych. Większość rezerw jawnych jest tworzona na zasadzie prawdopodobnej wartości lub raczej racjonalnej estymacji, co powoduje nieuniknione błędy przy ich szacowaniu. Istniejąca niepewność wyceny rezerw jawnych prowadzi w przypadku zbyt wysokiej estymacji do tworzenia w ich obrębie rezerw cichych. Tak więc przeszacowanie wartości rezerw jawnych bądź ich bezzasadne tworzenie wpływa na powstanie rezerw cichych, które są w tym przypadku ograniczonym dopełnieniem rezerw jawnych. Kolejną przesłanką pojawienia się cichych rezerw jest sposób klasyfikowania przez normy prawa bilansowego składników wartości niematerialnych i prawnych. Zgodnie z powszechną praktyką światową, nie ujmuje się w aktywach wytworzonych we własnym zakresie znaków towarowych, znaków firmowych, tytułów czasopism, tytułów wydawniczych, wykazów odbiorców, tajemnic technologicznych, wewnętrznej wartości firmy itp. Uznane za nieewidencjonowane aktywa są cichymi rezerwami przedsiębiorstwa do czasu przerwania jego działalności. W przypadku sprzedaży przedsiębiorstwa ustalana jest dla nabywcy tzw. nabyta wartość firmy i inne dotychczas nieewidencjonowane składniki majątkowe. Są nimi np. sprzedawane aktywa przedsiębiorstwa, posiadające określoną cenę⁴⁴.

Ciche rezerwy stanowią jeden z chętniej wykorzystywanych instrumentów polityki bilansowej. Uznane są za dodatkowe zabezpieczenie finansowe dla wierzycieli i właścicieli przedsiębiorstwa bądź za nieujawnione zasoby, którymi mogą dysponować zarządzający⁴⁵. Jednak zdanie: „ciche rezerwy znikają w miejscu, w którym rozsądna kupiecka wycena zmienia się w samowolę”⁴⁶ najprecyzyjniej określa możliwości, jakie niesie ze sobą celowa manipulacja w tworzeniu cichych rezerw.

Manipulacje rezerwami mogą przybierać trzy formy:

- celowe nietworzenie rezerw mimo ciężącego na jednostce obowiązku, co zapewnia wykazanie znacznie lepszego wyniku, niż jest w rzeczywistości, i nieujawnianie realnego ryzyka,
- tworzenie rezerw zgodnie z regułami sztuki, jednak nierozwiązywanie ich wtedy, gdy są zbędne, lecz w momencie dogodnym dla jednostki,

⁴³ M. Gmytrasiewicz, *Rezerwy w księgach rachunkowych. Tworzenie, wykorzystywanie, rozwiązywanie*, Difin, Warszawa 2002, s. 79-80.

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ Ibidem, s. 80.

⁴⁶ J. Weber, T. Cebrowska, M. Kufel, *Wprowadzenie do rachunkowości spółek. Bilansowanie majątku i kapitałów*, „Park”, Bielsko-Biała 1993, s. 121.

– zawyżanie rezerw w bieżącym okresie (lub ich fikcyjne tworzenie), a następnie rozwiązywanie w wybranym przez jednostkę czasie⁴⁷.

Godne uwagi są także manipulacje w zakresie zwiększania przychodów, do których zostały zaliczone ceny transferowe. Są to ceny towarów, usług, wartości niematerialnych i prawnych oraz honorariów stosowane w transakcjach między przedsiębiorstwami powiązаныmi, różniące się od cen wynegocjowanych na wolnym rynku w warunkach porównywalnych pomiędzy partnerami niepowiązаныmi⁴⁸.

Manipulacja ta wiąże się z jedną z cech współczesnej gospodarki globalnej – dominacją korporacji ponadnarodowych (dużych organizacji gospodarczych działających w wielu krajach poprzez filie kontrolowane przez centralę). Jednostka poprzez tworzenie za granicą filii przejmuje kontrolę nad istniejącymi przedsiębiorstwami w kraju gospodarza i tworzy spółki typu joint-venture. Umożliwia jej to bezpośrednie zarządzanie działalnością poza granicami kraju. Transakcje pomiędzy podmiotami należącymi do tej samej korporacji są naturalnym elementem obecnej gospodarki. Niemal 1/3 światowego eksportu odbywa się w ramach korporacji. W niektórych gałęziach gospodarki transakcje wewnętrzne stanowią połowę wartości wszystkich transakcji. Skala zjawiska i potencjalne jego konsekwencje mogą budzić uzasadnione obawy⁴⁹.

Transakcje zawierane wewnątrz korporacji są często nieakceptowane w przedsiębiorstwach niezależnych. Uzgodnione lub narzucone ceny transakcji między podmiotami powiązаныmi (ceny transferowe) często odbiegają od cen wolnorynkowych. Transakcje te mogą mieć znaczący wpływ na pozycję finansową oraz wynik finansowy jednostki. Wskutek zawartych transakcji wewnętrznych jednostka wchodząca w skład korporacji jest w stanie osiągnąć wynik finansowy zupełnie odmienny, niż gdyby była niezależna⁵⁰.

PRZYKŁAD⁵¹

Korporacja „Textille 2000” działa w branży włókienniczej i odzieżowej. W jej skład wchodzi m.in. „Frotilla” – filia zajmująca się produkcją i sprzedażą wyrobów frotowych. „Frotilla” nabywa surowiec (dzianinę) od korporacji macierzystej. W ubiegłym okresie zakupiła 10 000 ton surowca, które w całości zużyła dla potrzeb produkcji. Wielkość majątku filii wynosiła średnio w tym okresie 2 000 000 zł, a kapitału własnego 1 400 000 zł. Przychody ze sprzedaży wyniosły 600 000 zł, a koszty operacyjne (z wyłączeniem wartości zakupionych surowców) – 250 000 zł. Ustalmy zysk operacyjny „Frotilli” oraz podstawowe wskaźniki finansowe dla trzech poziomów ceny transferowej: „normalnego” (zblizonego do ceny rynkowej) – 20 zł/t, zaniżonego – 10 zł/t, oraz zawyżonego – 30 zł/t.

⁴⁷ M. Kutera, A. Hołda, S.T. Surdykowska, *Oszustwa księgowo*, s. 78.

⁴⁸ M. Kotula, *Ceny transferowe i motywy ich stosowania*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2004, nr 1, s. 20.

⁴⁹ P. Kabalski, „*Pomysłowa rachunkowość*”, czyli *ceny transferowe jako narzędzie manipulowania wynikami finansowymi*, „*Rachunkowość Finansowa i Audyt*” 2004, nr 3, s. 11.

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ Ibidem, s. 11-12.

Wynik finansowy oraz wskaźniki rentowności jednostki dla różnych cen transferowych

| Cena transferowa | | 10 | 20 | 30 |
|------------------------------|------|---------|---------|---------|
| Przychody ze sprzedaży | | 600 000 | 600 000 | 600 000 |
| Koszty operacyjne: | | | | |
| – zakup surowca | [zł] | 100 000 | 200 000 | 300 000 |
| – pozostałe | | 250 000 | 250 000 | 250 000 |
| Wynik operacyjny | | 250 000 | 250 000 | 250 000 |
| Rentowność sprzedaży | | 41,7 | 25,0 | 8,3 |
| Rentowność aktywów | [%] | 12,5 | 2,5 | 2,5 |
| Rentowność kapitału własnego | | 17,9 | 10,7 | 3,6 |

Przykład ten pokazuje, że korporacja może manipulować wynikiem finansowym filii w zależności od przyjętej ceny transferowej. Wykazane zyski mogą zostać sztucznie zawyżone lub zaniżone. Poprzez takie manipulacje korporacja może wywierać wpływ na decyzje użytkowników sprawozdań finansowych.

Do ostatniej grupy oszustw księgowych, którą stanowią działania wpływające na składniki aktywów i pasywów majątku przedsiębiorstwa, należy wadliwe ujęcie leasingu. Jego istotą jest przeniesienie pewnej części działalności gospodarczej poza bilans firmy. Powszechnie nazwane finansowaniem pozabilansowym (*off-balance-sheet financing*), jest klasycznym przypadkiem podjęcia działań gospodarczych, które powodują powstanie zobowiązania po stronie firmy, nie jest ono jednak wykazane w bilansie⁵². Mimo że przedmiot leasingu jest wykorzystywany przez przedsiębiorstwo w długim okresie, to pozostaje własnością leasingodawcy. Nieujęte w bilansie zobowiązania firma musi obsługiwać, co więcej – to od nich w wielu przypadkach zależy generacja jej zysków. Brak informacji o środku gospodarczym zmienia rzeczywisty obraz struktury finansowej przedsiębiorstwa, szczególnie dla oceny jego zadłużenia⁵³.

Może to być celowy zabieg służący wprowadzeniu w błąd adresatów sprawozdań finansowych, ale również przejaw normalnego rozwoju firmy. Negatywna ocena powinna wiązać się z analizą warunków kontraktów – czy ustalone zostały w wyniku negocjacji między stronami, czy przeciwnie – mają na celu jedynie odpowiednie ukształtowanie struktury bilansu firmy⁵⁴.

Falszowanie sprawozdań finansowych w Polsce i na świecie

W związku z ujawnionymi przypadkami twórczej księgowości warta uwagi jest odmienność polskiego rynku w porównaniu z amerykańskim. Bezpieczeństwo funkcjonowania spółek publicznych zapewnia Komisja Papierów Wartościowych

⁵² M. Kutera, A. Hołda, S.T. Surdykowska, *Oszustwa księgowe*, s. 101-104.

⁵³ D. Krzywda, *Jakość sprawozdań finansowych*, „Serwis Finansowo-Księgowy” Akademia Rachunkowości z 26.04.2003, nr 17, s. 55.

⁵⁴ M. Kutera, A. Hołda, S.T. Surdykowska, *Oszustwa księgowe*, s. 101-104.

i Giełd oraz regulacje prawne dotyczące rachunkowości. Banki i firmy ubezpieczeniowe działają pod własnym branżowym nadzorem. Najwięcej oszustw wykrywa się w spółkach niepublicznych. Pokusa zarobienia stosunkowo dużych pieniędzy przez osoby wchodzące w skład zarządu sprzyja dążeniu do maksymalizacji prywatnych zysków poprzez różne machinacje księgowe. Zaniedbanie interesów zarządzanych jednostek nierzadko wynika z braku wiary w zdolność do kontynuowania działania⁵⁵.

Uzasadniony wydaje się być także brak na polskim rynku skandali finansowych na miarę amerykańskich. Pozorny spokój może wynikać z wielu słabości instytucjonalnych, w tym nadzoru księgowego, funkcjonowania rad nadzorczych, systemu egzekwowania prawa i zmienności prawa podatkowego. W efekcie powstaje chaos informacyjny i bezkarne manipulowanie danymi przez spółki. Informacje zamieszczone w sprawozdaniu finansowym są selekcjonowane i odpowiednio konfigurowane przez kierownictwo. Równocześnie zatajane są fakty uznane za niekorzystne i lekceważony jest obowiązek sporządzania informacji dodatkowej. Opracowane raporty finansowe, mimo że w większości imponujące pod względem graficznym, wielokrotnie nie ukazują prawdziwej sytuacji finansowo-majątkowej przedsiębiorstwa. Widoczne stają się także dysproporcje pomiędzy wynagrodzeniem menedżerów a słabnącą kondycją kierowanych przez nich spółek. Opinie wydawane przez niezależnych audytorów nierzadko cechuje zdawkowość, formalizm i niestaranność⁵⁶.

Możliwe jest wyznaczenie zbioru pewnych przypadków, które wskazują na główne obszary najczęściej popełnianych nadużyć oraz różnorodność możliwych rozwiązań w polskiej praktyce gospodarczej. Zarówno nadużycia, jak i rozwiązania są oparte na rozbudowanych strukturach jednostek powiązanych, ale niektóre odnoszą się również do podmiotów pojedynczych. Generalnie dokonuje się podziału na manipulacje księgowe stosowane w sprawozdaniach finansowych oraz na oszustwa księgowe stosowane podczas konsolidacji sprawozdań finansowych. W pierwszej grupie wyszczególnia się np.:

- nadużycia związane z wyceną bilansową akcji notowanych na giełdzie,
- manipulacje księgowe w zakresie wyceny bilansowej należności,
- wpływanie na poziom wyniku finansowego poprzez manipulacje wysokością podatku odroczonego,
- oszustwa związane z celowym zwiększaniem przychodów między jednostkami powiązanymi,
- mechanizm „nadmuchiwanie” sumy bilansowej i transferu zysków na przykładzie obrotu aktywami finansowymi,
- nieprawidłowe stosowanie zasad kompensaty wzajemnych rozrachunków.

⁵⁵ K. Kluska, *Kreatywna rachunkowość w praktyce*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 735, s. 121.

⁵⁶ E. Mączyńska, *Nie twórcza, tylko agresywna*, „Gazeta Prawna” z 13.11.2002, s. 7.

Z kolei oszustwa stosowane w konsolidacji sprawozdań finansowych mogą przybierać formy:

- celowego zniekształcania struktury grupy kapitałowej,
- odmiennej zasady wyceny oraz prezentacji aktywów i pasywów,
- świadomego stosowania innej metody konsolidacji,
- unikania pełnych wyłączeń transakcji dokonywanych między jednostkami powiązanymi,
- celowego dokonywania korekt konsolidacyjnych podwyższających wynik finansowy grupy⁵⁷.

W Polsce problem związany z kreatywną księgowością nie był jeszcze tak nasilony jak w Stanach Zjednoczonych i nie miał tak dużego wpływu na rynek kapitałowy. Nie należy go jednak bagatelizować. Gospodarka polska jest stosunkowo młoda, a stopień zaawansowania kapitalizmu niewielki, dlatego nawet skandale finansowe na małą skalę mogłyby wywołać dramatyczne skutki gospodarczo-społeczne. Sektorami, w których załamanie jednej ze spółek mogłoby mieć znaczący wpływ na polską gospodarkę, są sektor bankowy oraz telekomunikacyjny⁵⁸.

Jednym z polskich przykładów niesłusznego przypisywania dużego znaczenia wynikowi finansowemu wykazanemu przez jednostkę jest Elektrim. Spółka ta nie odzwierciedlała w ujawnianym zysku swej rzeczywistej sytuacji finansowej⁵⁹. Interesująca jest także sytuacja spółki Animex oraz banków Pekao SA i BPH. Przypadki te stanowią przykład manipulacji księgowych, których dokonywano w spółkach przed wejściem do nich inwestora strategicznego. Nie tworzono w tym celu wymaganych rezerw na pokrycie przyszłych strat, np. z tytułu udzielonych gwarancji, na skutek obniżenia wartości papierów wartościowych. Pozwoliło to utrzymać wynik finansowy na wysokim poziomie. Po przejęciu przedsiębiorstwa przez inwestora strategicznego w następnym roku spółka musiała zwiększyć rezerwy, co znalazło odzwierciedlenie w znacznym spadku wyniku finansowego w porównaniu do roku poprzedniego⁶⁰.

W Polsce blisko 12% badanych firm otrzymuje od biegłego rewidenta opinię z zastrzeżeniami. Coraz większy w nich udział mają spółki o najlepiej zorganizowanej księgowości (w 2001 r. 53% to spółki akcyjne, 46% spółki z o.o.). Około 40% zastrzeżeń wobec spółek akcyjnych dotyczy zawyżenia w sprawozdaniach wartości aktywów, błędnej wartości zobowiązań, zawyżenia wyniku finansowego oraz niewłaściwej oceny przez zarząd podmiotu możliwości kontynuowania działalności⁶¹.

Na szczególnie szeroką skalę proceder oszustw księgowych wystąpił w gospodarce amerykańskiej. Ujawnienie współczesnych przypadków fałszowania

⁵⁷ M. Kutura, *Rola audytu finansowego w wykrywaniu przestępstw gospodarczych*, Difin, Warszawa 2008, s. 131-157.

⁵⁸ D. Zarzecki, A. Dobosz, *Motywy i sposoby manipulacji*.

⁵⁹ M. Hamrol, *Nowe regulacje – klasyczne zasady*, „Gazeta Prawna” z 25.09.2002, s. 20.

⁶⁰ M. Andrzejewski, *Rachunkowość a ujmowanie informacji przez spółki giełdowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 132-133.

⁶¹ D. Zarzecki, A. Dobosz, *Motywy i sposoby manipulacji*.

sprawozdań finansowych w Stanach Zjednoczonych przypadło na lata 2001 i 2002. W tym okresie miał miejsce skandal księgowy w firmie Enron, która jest do dzisiaj swego rodzaju symbolem stosowania agresywnej księgowości w celu przedstawienia inwestorom fałszywego, lepszego niż w rzeczywistości obrazu sytuacji ekonomicznej⁶².

Przyczyną bankructwa Enronu było ujawnienie informacji o rzeczywistej kondycji spółki oraz okoliczności sprzyjające ich zatajaniu. Swoje rzeczywiste zadłużenie Enron ukrywał poprzez wykorzystanie różnego rodzaju skomplikowanych transakcji i powiązań finansowych. Inwestorzy wierząc w pozytywne wyniki działalności firmy, skłonni byli inwestować swój kapitał. Praktyki Enronu musiały się odbywać przy porozumieniu poszczególnych jego pracowników, a także przy współpracy z firmą przeprowadzającą audyt koncernu – Arthurem Andersenem. W rezultacie działania te doprowadziły do upadku obu firm⁶³.

Enron stanowi przykład:

1) nadużywania wykorzystywania rachunkowości opartej na zasadzie *mark-to-market*;

2) niewłaściwego wykorzystywania pozycji pozabilansowych do:

a) zaniżania długu,

b) zawyżania zysków przez:

– sprzedaż jednostek powiązanych,

– pożyczki ukryte jako sprzedaż,

– opłaty za zarządzanie w podmiotach powiązanych,

– fikcyjne opcje sprzedaży służące zabezpieczeniu zysków z inwestycji w akcje,

– wycenę aktywów metodą *mark-to-market* w oparciu o sfingowaną sprzedaż do podstawionych podmiotów,

– rozpoznawanie zysków ze wzrostu wartości własnych akcji emitowanych dla jednostek pozabilansowych;

3) błędnej klasyfikacji przedpłat jako sprzedaży⁶⁴.

Fenomen Enronu polegał na tym, że firma ta potrafiła przenieść swój model biznesu z rynku energetycznego, który podporządkowany był wielu ograniczeniom, działaniu lokalnych monopolii itp., na wolny, wirtualny rynek kontraktów. Generowane dochody pochodziły ze sprzedaży milionów metrów sześciennych gazu, którego Enron nie wydobywał, milionów kilowatogodzin energii, której firma nie wytwarzała, oraz transmisji danych sieciami światłowodowymi, których nie posiadała na własność. Enron stał się gigantyczną giełdą energii, w której realne transakcje były trudne do dostrzeżenia wśród transakcji wirtualnych. Była

⁶² P. Gut, *Kreatywna księgowość*, s. 59.

⁶³ M. Aluchna, *Upadek Enron*, [w:] *Najgorsze strategie i praktyki zarządzania. Historia upadków przedsiębiorstw*, red. M. Pindelski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 27-35.

⁶⁴ C.W. Jackson, *Bajki w świecie biznesu. Mroczna prawda o fałszowaniu sprawozdań finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 114-139.

to siódma co do wielkości spółka giełdowa w Stanach Zjednoczonych. Po jej upadku nastąpiło kilka dalszych spektakularnych bankructw (WorldCom, Global Crossing)⁶⁵.

Skandal finansowy Enronu wzbudził zainteresowanie wszystkimi spółkami giełdowymi, które wykazywały stale rosnące zyski oraz bardzo korzystne wskaźniki struktury finansowania. W wielu przypadkach zyski, podobnie jak w Enronie, były tworzone sztucznie, nie mając odzwierciedlenia w rzeczywistej sytuacji ekonomicznej, poprzez zastosowanie nieuczciwych praktyk księgowych⁶⁶. Komisja nadzorująca rynek kapitałowy w USA (SEC) intensywnie zwalcza oszustwa księgowe. W 2003 r. prowadziła 199 dochodzeń w związku z takimi przypadkami. 34 sprawy dotyczyły przedsiębiorstw z listy 500 czołowych korporacji magazynu „Forbes”⁶⁷.

Szerokim echem odbiła się afera wokół WorldComu, jednej z największych firm telekomunikacyjnych na świecie, która szybko przerosła skandal wokół Enronu. Koncern został oskarżony przez SEC o ukrywanie przez kierownictwo przez cztery kwartały 2001 r. strat firmy w wysokości 3,8 mld UDS poprzez manipulacje wynikami finansowymi⁶⁸. Pragnąc uzyskać efekt zgodny z przewidywaniami analityków finansowych, WorldCom księgował koszty operacyjne jako wydatki inwestycyjne na kwotę 9 mln dolarów, powiększając tym samym zysk i wykazując stale płynność finansową⁶⁹. Jako zysk księgowano część rezerw na złe długi i obowiązkowe opłaty. W rezultacie nieprawidłowości WorldComu przekroczyły kwotę 10 mld USD⁷⁰.

Problem kreatywnej księgowości nie jest również obcy europejskim spółkom giełdowym. Chęć wpływania na wynik finansowy ma związek głównie ze stagnacją gospodarczą w Europie i z nadmiernym zadłużeniem spółek.

Jako przykłady można podać British Aerospace oraz holenderski koncern handlowy Ahold. W obu firmach zawyżano wynik finansowy poprzez księgowanie przychodów od razu, a nie w momencie wystąpienia wpływów. Istotny jest tutaj fakt, że w wielu krajach występuje zasada kasowa, odmienna od obowiązującej w Polsce zasady memoriałowej. British Aerospace, jako przedsiębiorstwo zbrojeniowe, księgował przychody dotyczące wieloletnich kontraktów finansowych na początku ich realizacji, podczas gdy rozliczenie powinno następować poprzez przychody przyszłych okresów proporcjonalnie do stopnia ich zaawansowania⁷¹.

⁶⁵ R.K. Zamość, *Dlaczego doszło do bankructwa Enronu – rola kapitału intelektualnego w zarządzaniu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004, nr 6, s. 9-11.

⁶⁶ P. Gut, *Kreatywna księgowość*, s. 73.

⁶⁷ W. Zieliński, *Telekomunikacja. Korekta sprawozdań superbankruta kosztowała 250 mln USD*, „Gazeta Prawna” z 15.03.2004, s. 11.

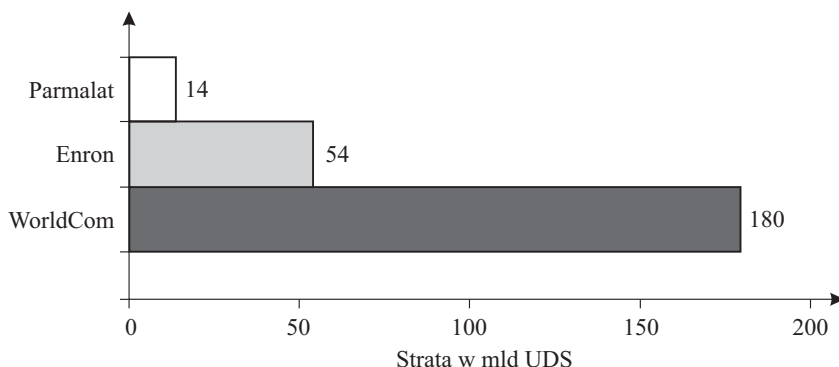
⁶⁸ B. Węglarczyk, *Clinton, mamy problem*, „Gazeta Wyborcza” z 28.06.2002, s. 7.

⁶⁹ S. Soják, *Kreatywna rachunkowość*, s. 165.

⁷⁰ P. Gut, *Kreatywna księgowość*, s. 73.

⁷¹ B. Prusak, *Zniekształcenie rzeczywistej sytuacji finansowej przedsiębiorstw wskutek prowadzenia agresywnej księgowości*, www.zie.pg.gda.pl/~pb/ra.pdf (10.05.2010).

Wykres 1. Sławne bankructwa



Źródło: T. Bardzo, *Żywność. Kto ukrywał długi Parmalatu. Prokuratura kontra banki*, „Gazeta Prawna” z 21.03.2005, s. 12.

Nieprawidłowości wykryto również we francuskim koncernie Alstom, producencie m.in. statków i pociągów. Przedsiębiorstwo to utrzymywało wysokie zobowiązania pozabilansowe, które wynikały z udzielonych przez nie gwarancji. Gwarancje tych udzielano bankom, które przyznawały kredyty klientom Alstoma na zakup ich produktów. Liczne przypadki nieregulowania płatności kredytowych przez klientów Alstoma, a nawet ogłoszenie ich upadłości nie wpłynęły na sposób zaliczania kwoty do takich gwarancji. Niezmiennie zaliczano ją do zobowiązań pozabilansowych, a nie do zobowiązań bilansowych lub rezerw. Było to działanie celowe, gdyż prawidłowa klasyfikacja tych zdarzeń obniżyłaby wynik finansowy, a tym samym pogorszyła strukturę finansowania⁷².

Do głośnych skandali należy także bankructwo w 2003 r. włoskiego potentata przemysłu mleczarskiego – Parmalat. Swego czasu firma ta ze względu na osiągnięte przychody znajdowała się w pierwszej dziesiątce największych włoskich koncernów przemysłowych. Jest to także czwarta co do wielkości firma rolno-spożywcza w Unii Europejskiej⁷³. Właściciel przedsiębiorstwa w tajemnicy wyprowadził z Parmalatu 500 mln euro do filii będącej w posiadaniu jego rodziny. Proceder ten przypominał w pewnym stopniu oszustwa w amerykańskim koncernie Enron. Stworzono wiele zależnych, fikcyjnych firm, które wykazywały fałszywe zyski⁷⁴.

Istnieje jednak zasadnicza różnica pomiędzy Enronem a Parmalatem. Wyrafinowane i skomplikowane operacje finansowe Enronu oparte były na tendencyjnym interpretowaniu prawa i miały na celu ukrywanie strat i ogromnego zadłużenia. Wymagało to współdziałania wielu osób o wysokich kwalifikacjach prawniczych i księgowych. Natomiast oszustwa księgowe Parmalatu określane

⁷² Ibidem.

⁷³ M.A. Kolka, *Kreatywna księgowość na światową skalę u europejskich drzwi*, globeconomy.pl/content/view/821/44 (10.05.2010).

⁷⁴ *Plac nad rozlanym mlekiem*, antykorrupcja.edu.pl/index.php?mnu=299&id=2054&p=1 (10.05.2010).

są jako prymitywne, czego przykładem jest fałszerstwo wyciągu bankowego. W tym przypadku szczególnie zawiódł system kontroli, gdyż wystąpiły istotne przesłanki agresywnej rachunkowości⁷⁵.

Ujawnione skandale finansowe występujące na europejskim kontynencie były komentowane spokojniej, bez przesadnych emocji, których nie uniknięto w przypadku skandali amerykańskich⁷⁶.

Nagłośnienie oszustw dokonanych przez firmy-giganty, jak Enron czy WorldCom, przyczyniło się do intensywnych działań środowiska rachunkowości w celu zdefiniowania oszustwa i jego cech w rachunkowości, aby można je było identyfikować, oceniać i ograniczać. Oszustwa te bowiem wyrosły z pozytywnie postrzeganej kreacji w rachunkowości, przez co nabrała ona pejoratywnego znaczenia. Żadnego z wyżej wymienionych przypadków nie należy określać mianem rachunkowości kreatywnej, gdyż ta metoda rachunkowości została użyta nieprawidłowo i w złych zamiarach⁷⁷.

Podsumowanie

Nie ma jednoznacznej definicji kreacji w rachunkowości, mimo że znaczenie roli mediów w popularyzacji tego pojęcia przerosło najśmielsze oczekiwania. W rezultacie określenie to, do niedawna używane jedynie wśród specjalistów, stało się bardzo powszechne.

Przedstawione rodzaje i podstawowe techniki oszustw księgowych pokazują, że współczesna rachunkowość wymaga profesjonalizmu, który musi wykraczać zdecydowanie poza umiejętności techniczne. Aby system informacyjny mógł pełnić przypisywane mu funkcje wspomagające i decyzyjne różnych grup interesariuszy, metody rachunkowości muszą być zgodne nie tylko z przepisami prawa, ale także z zasadami etyki zawodowej. Wynika to głównie z szacunkowego charakteru pomiaru w rachunkowości i jego wrażliwości na różnego rodzaju manipulacje.

Krótką analizą najśłynniejszych ujawnionych skandali, bezsprzecznie kojarzonych z pojęciem kreacji w rachunkowości, obrazuje skalę tego zjawiska oraz wynikających z niego niebezpieczeństw w Polsce i za granicą. Wychodzące na jaw kontrowersyjne zabiegi księgowe w Stanach Zjednoczonych nie tylko wzmożyły czujność inwestorów w innych krajach, ale pozwoliły zauważyć, że fałszowanie sprawozdań finansowych rozpowszechniło się także w Europie. Do tworzenia odpowiedniego poziomu wyniku finansowego stosowano specjalistyczne instrumenty finansowe i skomplikowane działania. Wyjście na jaw oszukańczej praktyki gospodarczej tych firm było największym szokiem dla społeczeństwa.

⁷⁵ P. Gut, *Kreatywna księgowość*, s. 81.

⁷⁶ A. Karmańska, *Wartość ekonomiczna*, s. 52-79.

⁷⁷ *Ibidem*, s. 61-62.

Nierzadko były to firmy o światowej potędze, które z dnia na dzień okazały się jedynie wielką iluzją. Czas pokazał, że od stosowania agresywnej księgowości nie są wolne również szanowane polskie firmy cieszące się nieskazitelną reputacją.

Wykorzystanie luk i obchodzenie prawa w celu wpłynięcia na wynik finansowy jednostki to działania bezprawne. Rachunkowość w dzisiejszej postaci jest nierzadko zaprzeczeniem podstawowej zasady księgowości – wyższości treści nad formą. Powinna prezentować rzeczywisty stan podmiotu gospodarczego. Czy jest to jeszcze możliwe przy tak sprzecznych celach tworzenia informacji finansowej oraz złożoności przepisów? Na to pytanie mogą odpowiedzieć w swoim sumieniu, biorąc pod uwagę zasady etyki zawodowej, osoby odpowiedzialne za generowanie danych finansowych.

Jeden z najwybitniejszych znawców prawa karnego, prof. dr hab. Julian Makarewicz, zwykł dawać studentom kasus, którego rozwiązanie odnosiło się do przyzwoitości, nie zaś norm prawnych, podkreślając, że przyzwoitość jest równie ważna jak prawo. Zasadę tę powinni również stosować w swojej pracy biegli rewidenci czy księgowi.

Bibliografia

- Aluchna M., *Upadek Enron*, [w:] *Najgorsze strategie i praktyki zarządzania. Historia upadków przedsiębiorstw*, red. M. Pindelski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.
- Andrzejewski M., *Rachunkowość a ujmowanie informacji przez spółki giełdowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Bardzo T., *Żywność. Kto ukrywał długi Parmalatu. Prokuratura kontra banki*, „Gazeta Prawna” z 21.03.2005.
- Duczyńska E., *Kreatywna rachunkowość czy fałszowanie sprawozdań finansowych*, „Przegląd Podatkowy” 2008, nr 7.
- Gackowska W., *Kreowanie rachunkowości*, „Prawo Przedsiębiorcy” 2003, nr 6.
- Gmytrasiewicz M., *Rezerwy w księgach rachunkowych. Tworzenie, wykorzystywanie, rozwiązywanie*, Difin, Warszawa 2002.
- Gut P., *Kreatywna księgowość a fałszowanie sprawozdań finansowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Hamrol M., *Nowe regulacje – klasyczne zasady*, „Gazeta Prawna” z 25.09.2002.
- Jackson C.W., *Bajki w świecie biznesu. Mroczna prawda o fałszowaniu sprawozdań finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Jaworski T., Szalacha P., *Rezerwy i odpisy aktualizujące*, „Poradnik Gazety Prawnej” z 14.10.2003.
- Kabalski P., *„Pomysłowa rachunkowość”, czyli ceny transferowe jako narzędzie manipulowania wynikami finansowymi*, „Rachunkowość Finansowa i Audyt” 2004, nr 3.
- Kaczka J., *Nieprawidłowości i błędy w sprawozdawczości finansowej*, „Prawo Przedsiębiorcy” 2006, nr 24.
- Kaczmarek M., *Techniki oszustw księgowych*, [w:] *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, red. T. Kiziukiewicz, „Zeszyty Naukowe” nr 464, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
- Kadryś M., *Zyski papierowe a faktyczne*, „Prawo Przedsiębiorcy” 2005, nr 42.

- Kamela-Sowińska A., *Księgowe obszary udreki*, [w:] *Prace Katedry Rachunkowości z okazji jubileuszu 75-lecia*, red. W. Gabrusiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Kamiński R., *Rezerwy w księgach rachunkowych – przesłanki tworzenia, wycena i ewidencja*, „Doradca Podatnika” 2004, nr 49
- Karmańska A., *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Difin, Warszawa 2009.
- Kluska K., *Kreatywna rachunkowość w praktyce*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2007, nr 735.
- Kolka M.A., *Kreatywna księgowość na światową skalę u europejskich drzwi*, globaleconomy.pl/content/view/821/44 (10.05.2010).
- Kotula M., *Ceny transferowe i motywy ich stosowania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2004, nr 1.
- Krynicki J., Trzemżalski J., *Praktyczne aspekty polityki rachunkowości na wynik finansowy*, „Przeгляд Podatkowy” 2004, nr 3.
- Krzywdą D., *Jakość sprawozdań finansowych*, „Serwis Finansowo-Księgowy” Akademia Rachunkowości z 26.04.2003, nr 17.
- Kutera M., *Rola audytu finansowego w wykrywaniu przestępstw gospodarczych*, Difin, Warszawa 2008.
- Kutera M., Hołda A., Surdykowska S.T., *Oszustwa księgowe. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2006.
- Mączyńska E., *Nie twórcza, tylko agresywna*, „Gazeta Prawna” z 13.11.2002.
- Mączyńska E., *Nieuczciwych metod księgowych nie powinno określać się jako kreatywne*, „Rzeczpospolita” z 9.08.2002.
- Moczyłowska W., *Czy inwestorzy mogą wierzyć sprawozdaniom finansowym*, „Gazeta Prawna” z 9.09.2002.
- Placz nad rozlanym mlekiem*, antykorupcja.edu.pl/index.php?mnu=299&id=2054&p=1 (10.05.2010).
- Prusak B., *Zniekształcenie rzeczywistej sytuacji finansowej przedsiębiorstw wskutek prowadzenia agresywnej księgowości*, www.zie.pg.gda.pl/~pb/ra.pdf (10.05.2010).
- Rybicki P., *Rachunkowość kreatywna – wpływ zmian polityki rachunkowości na wynik finansowy*, „Prawo Przedsiębiorcy” 2004, nr 48.
- Schneider K., *Błędy i oszustwa w dokumentach finansowo-księgowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Sojak S., *Kreatywna rachunkowość – fałszerstwo czy pomysł na wyższy zysk?*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2003/2004, nr 3.
- Szmidt K.J., *Księgowość kreatywna czy złodziejska*, „Rzeczpospolita” z 3.01.2004.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. nr 121, poz. 591 z późn. zm.
- Wąsowski W., *Kreatywna rachunkowość. Falszowanie sprawozdań finansowych*, Difin, Warszawa 2005.
- Weber J., Cebrowska T., Kufel M., *Wprowadzenie do rachunkowości spółek. Bilansowanie majątku i kapitałów*, „Park”, Bielsko-Biała 1993.
- Węglarczyk B., *Clinton, mamy problem*, „Gazeta Wyborcza” z 28.06.2002.
- Wróblewski T., *Kreatywność spod ciemnej gwiazdy*, „Gazeta Prawna” z 25.09.2002.
- Zamość R.K., *Dlaczego doszło do bankructwa Enronu – rola kapitału intelektualnego w zarządzaniu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004, nr 6.
- Zarzecki D., Dobosz A., *Motywy i sposoby manipulacji księgowych*, e-rachunkowosc.pl/artukul.php?view=249 (21.02.2010).
- Zieliński W., *Telekomunikacja. Korekta sprawozdań superbankruta kosztowała 250 mln USD*, „Gazeta Prawna” z 15.03.2004.



**KATARZYNA
LEWANDOWSKA**

**Dyskryminacja kobiet
na współczesnym
rynku pracy w Polsce**

Promotor pracy dyplomowej
dr Joanna Ratajczak-Tucholka
Wydział: Ekonomia
Kierunek: **Ekonomia**
Specjalność: **Ekonomia Pracy i Zarządzanie Kadrami**

Wprowadzenie

Tematyce dyskryminacji kobiet na rynku pracy poświęca się w ostatnich latach coraz więcej uwagi. Zainteresowanie kwestią równości płci przejawia się m.in. w licznych publikacjach naukowych¹. Zagadnienie to jest szeroko przedstawiane również w prasie² i telewizji. W 2006 r. CBOS przeprowadził cykl badań dotyczących sytuacji kobiet w Polsce. Także na podstawie danych GUS można obserwować, jak kształtuje się zjawisko równości płci zarówno w populacji mężczyzn, jak i kobiet. W 2006 r. powstał Departament ds. Kobiet, Rodziny i Przeciwdziałania Dyskryminacji w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej. Jego celem jest koordynacja działań związanych z poprawą sytuacji kobiet w Polsce.

Kobiety w coraz większym stopniu angażują się w życie zawodowe, zmieniają się ich aspiracje i priorytety. Zwiększa się także samoświadomość kobiet. Kwestia równouprawnienia płci jest podnoszona coraz częściej jako kwestia społeczna i skutkuje uwzględnieniem tego aspektu w programach politycznych.

Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie: jakie są przyczyny i skala dyskryminacji kobiet na współczesnym rynku pracy w Polsce? W opracowaniu podjęto próbę identyfikacji i wyjaśnienia zróżnicowanej sytuacji kobiet i mężczyzn na polskim rynku pracy. Przedstawiono sytuację kobiet na rynku pracy, pojęcia związane z dyskryminacją, jej przejawy, przyczyny i sposoby zwalczania, a także opinie na ten temat, pochodzące zarówno z badań CBOS, jak i własnych. Na potwierdzenie stawianych tez powołano się na dane z wielu źródeł. Zakres czasowy obejmuje ostatnie 10 lat.

Kobiety na rynku pracy

Podstawowym wskaźnikiem rynku pracy jest aktywność ekonomiczna ludności, która oznacza, ile osób pracuje lub jest bezrobotnych, ale poszukuje pracy i jest gotowych do jej podjęcia³.

Z tabeli 1 wynika, że aktywność ekonomiczna kobiet jest zdecydowanie niższa niż mężczyzn i kształtuje się w przedziale 56-60%. Niepokojąca jest w związku

¹ Na przykład: A.H. Eagly, L.L. Carli, *Kobiety górą! Jak przetrwać w labiryncie biznesu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, B. Kalinowska-Nawrotek, *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, E. Lisowska, *Przyszłość pracy a kobiety*, 2006, cms.polityka.pl/_gAllery/26/76/26766.pdf (22.11.2008).

² „Newsweek Polska” 2010, nr 7; „Polityka” 2010, nr 10.

³ W Badaniu Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) osoby bezrobotne to osoby w wieku 15-74 lat, które w okresie badanego tygodnia nie były osobami pracującymi, aktywnie poszukiwały pracy, czyli podjęły konkretne działania w ciągu 4 tygodni (wliczając w to – jako ostatni – tydzień badany), aby znaleźć pracę, i były gotowe (zdolne) podjąć ją w ciągu 2 tygodni następujących po tygodniu badanym (GUS, definicje pojęć, www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-20.htm [24.02.2010]).

Tabela 1. Aktywność ekonomiczna ludności w Polsce w latach 2000-2009
(według BAEL)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | [%] | | | | | | | | | |
| Kobiety | 60,0 | 59,6 | 58,7 | 58,1 | 58,0 | 58,1 | 56,8 | 56,5 | 57,0 | 57,8 |
| Mężczyźni | 71,7 | 71,5 | 70,6 | 70,0 | 70,2 | 70,8 | 70,1 | 70,0 | 70,9 | 71,8 |
| Ogółem | 65,8 | 65,5 | 64,6 | 64,0 | 64,0 | 64,4 | 63,4 | 63,2 | 63,8 | 64,7 |
| UE-25 | b.d. | b.d. | b.d. | b.d. | 69,6 | 70,3 | 70,5 | 70,9 | 73,8 | 71,5 |

b.d. – brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat 2010, appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_argan&lang=en (24.10.2010).

z tym duża liczba kobiet, które pozostają bierne zawodowo. Powodów może być kilka. Dwa główne to wydłużanie się okresu kształcenia, co powoduje niską aktywność zawodową wśród najmłodszych grup wiekowych (zjawisko pozytywne), a także przechodzenie na wcześniejsze emerytury lub renty. Wiele osób postanawia poświęcić się opiece nad dziećmi i domem⁴.

W tabeli 2 przedstawiono dane dotyczące bezrobocia w Polsce w latach 2000-2009⁵. Wynika z nich, że bezrobocie wśród kobiet jest o wiele wyższe niż wśród mężczyzn, zwłaszcza na początku badanego okresu. Choć różnica ta malała, to jednak nadal pozostaje duża. Stopa bezrobocia jest też przez niemal cały analizowany okres znacznie wyższa niż średnia unijna. Szczególnie wysokie bezrobocie wystąpiło w latach 2001-2005. Należy to wziąć pod uwagę przy interpretacji pozostałych prezentowanych wyników.

Stopa zatrudnienia⁶ także pokazuje spore różnice między kobietami i mężczyznami. W ciągu ostatnich 10 lat wskaźnik wśród kobiet oscylował wokół 50%, a stopień nierówności stóp zatrudnienia kobiet i mężczyzn był względnie stały i wynosił 10-15 punktów procentowych.

Istotnym problemem jest nie tylko wysoki współczynnik bezrobocia wśród kobiet, ale również to, że jest to najczęściej bezrobocie długotrwałe. W 2009 r. wśród kobiet bezrobotnych aż 16,2% poszukiwało zatrudnienia przez okres powyżej 24 miesięcy, a wśród mężczyzn 9,6%⁷.

⁴ *Kobiety w Polsce*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007, www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_Kobiety_w_Polsce.pdf (24.10.2010), s. 161.

⁵ W analizowanym okresie stopa bezrobocia rejestrowanego kształtowała się bardzo różnie. Według danych GUS, w 1998 r. stopa ta wynosiła 10%, w kolejnych latach systematycznie rosła do 2002 r. Przez kolejne 3 lata wskaźnik kształtował się na wysokości ok. 19%. Od 2005 r. obserwowano duży spadek bezrobocia – w 2008 r. wyniósł on 9,6% (*Stopa bezrobocia w latach 1990-2010*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009).

⁶ Stopa zatrudnienia (wskaźnik zatrudnienia), według BAEL, oznacza udział pracujących w ogólnej liczbie ludności w wieku 15 i więcej lat (GUS, definicje pojęć, www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-3078.htm [24.02.2010]).

⁷ *Mały rocznik statystyczny 2010*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010, s. 157.

Tabela 2. Stopa bezrobocia w Polsce w latach 2000-2009 (według BAEL)

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | [%] | | | | | | | | | |
| Kobiety | 18,2 | 19,9 | 21,0 | 20,5 | 20,0 | 19,2 | 14,9 | 10,4 | 8,0 | 8,7 |
| Mężczyźni | 14,4 | 16,9 | 19,2 | 19,0 | 18,2 | 16,6 | 13,0 | 9,0 | 6,4 | 7,8 |
| Ogółem | 16,1 | 18,3 | 20,0 | 19,7 | 19,0 | 17,8 | 13,9 | 9,6 | 7,1 | 8,2 |
| UE-25 | 8,6 | 8,4 | 8,8 | 9,0 | 9,0 | 8,9 | 8,2 | 7,2 | 7,1 | 9,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_urgaed&lang=en (24.10.2010).

Stopa bezrobocia kobiet jest wciąż wyższa od stopy bezrobocia mężczyzn. Być może częściowo winę za to ponosi zrzucanie obowiązków opieki nad dziećmi i domem na kobiety. Przygotowywaniem posiłków zajmuje się 86,9% aktywnych oraz 93,6% nieaktywnych zawodowo kobiet. Jeśli idzie o zmywanie czy pranie, sytuacja wygląda podobnie⁸. Z analiz budżetu czasu płyną podobne wnioski. Mężczyźni zdecydowanie więcej czasu poświęcają pracy zawodowej, natomiast kobiety pracom domowym. Różnica ta jest dość duża – kobiety poświęcają czynnościom związanym z gospodarstwem domowym od 2,5 do 4 razy więcej czasu niż mężczyźni⁹. Trudno jednak stwierdzić, czy poczucie obowiązku związanego z zajmowaniem się domem powoduje obniżoną aktywność zawodową, czy też kobiety, które pozostają bierne, częściej zajmują się domem.

Dane statystyczne pokazują, że kobiety są lepiej wykształcone od mężczyzn, ale wcale nie wiąże się to z wyższymi zarobkami. W roku akademickim 2009/2010 kobiety stanowiły 58,2% ogółu studentów uczelni wyższych¹⁰. Powinno mieć to odzwierciedlenie w wysokości płac, gdyż poziom wykształcenia oraz kwalifikacji jest kluczowy w procesie oceny przydatności pracownika. Wpływa również na kształtowanie statusu zawodowego kobiet¹¹.

Pojęcie dyskryminacji

Można wyróżnić dwie zasadnicze formy dyskryminacji: pośrednią i bezpośrednią. Pierwsza oznacza sytuację, w której pozornie neutralny przepis czy kryterium stawia w niekorzystnym położeniu np. przedstawicieli jednej płci lub rasy w stosunku do drugiej. Natomiast dyskryminacja bezpośrednia dotyczy jednostki, która ze względu na określoną cechę jest traktowana gorzej niż w porównywalnej

⁸ D. Duch-Krzyszczoszek, N. Sarata, *Praca*, [w:] *Polityka równości płci. Polska 2007. Raport*, red. B. Chołuj, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2007, s. 36.

⁹ *The life of women and men in Europe – A statistical portrait*, „Eurostat Statistical Books” 2008, epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-80-07-135/EN/KS-80-07-135-EN.PDF (30.03.2009), s. 203.

¹⁰ *Ibidem*, s. 250.

¹¹ *Wieloaspektowa diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy SPO RZL 1.6(b). Raport końcowy*, red. J. Auleytner, Warszawa 2007, www.kobieta.gov.pl/zal/f252_5.pdf (30.03.2009), s. 45.

sytuacji byłaby traktowana inna osoba¹². Niniejszy artykuł będzie dotyczył obu rodzajów dyskryminacji.

Przez dyskryminację rozumie się „nierówne traktowanie pracowników o porównywalnej wydajności pracy, legitymujących się porównywalnym poziomem wykształcenia, o porównywalnym stażu pracy, doświadczeniu zawodowym i zdolnościach”¹³.

Barierom, które muszą pokonać kobiety na swej drodze ku wyższym stanowiskom, nadano wiele nazw od początku istnienia tego problemu w świadomości społeczeństwa.

Jako pierwszy pojawił się termin „betonowy mur”, który określał niemoc kobiet pragnących objąć stanowiska wymagające wyższych kwalifikacji. Były wykształcone, ale – według społeczeństwa – ich miejsce było w domu. To zjawisko istniało w USA aż do lat osiemdziesiątych¹⁴. Kolejne pojęcie związane z dyskryminacją na rynku pracy to „szklany sufit”. Jest ono najbardziej znane, szybko się przyjęło i zostało szeroko omówione w literaturze. Pojawiło się po raz pierwszy w dzienniku „Wall Street Journal” w 1986 r., w artykule Carol Hymowitz i Timothy Schellhardt¹⁵. Oznaczało, że kobiety nie miały już tak utrudnionego dostępu do pracy, ale w pewnym momencie swojej kariery natrafiały na niewidzialną przeszkodę we wspinaniu się na wyższe stanowiska. Została ona nazwana szklanym sufitem. Coraz więcej kobiet zajmowało niższe stanowiska, ale w dalszym ciągu miały zamkniętą drogę na wyższe¹⁶. W 2004 r. ten sam dziennik opublikował raport Carol Hymowitz, przedstawiający historie kobiet, które bardzo szybko pną się po szczeblach kariery zawodowej. Był to wyraźny przekaz – coś się w tej materii zmieniło. Kobiety obejmują coraz wyższe stanowiska, a bariery, które wydawały się być nie do pokonania, okazują się mniej groźne. Istnieją drogi prowadzące na sam szczyt. Nie każda kobieta potrafi je odnaleźć i przejść przez kręty labirynt, nadal pełen przeszkód, ale niektórym się to udaje¹⁷. Dzięki ambicji i determinacji sytuacja kobiet na rynku pracy wyraźnie się poprawiła. W ciągu ostatnich kilku lat droga do kariery stała się łatwiejsza i coraz więcej kobiet osiąga sukces zawodowy.

W literaturze spotyka się także inne określenia. „Lepka podłoga” symbolizuje zatrudnianie kobiet w zawodach wymagających niższych kwalifikacji, np.

¹² K.M. Wolska, *Unijny zakaz dyskryminacji w miejscu pracy*, 19.12.2006, www.rodzina.gov.pl/?2,18,138 (5.12.2008), s. 2.

¹³ B. Kalinowska-Nawrotek, *Dyskryminacja kobiet*, s. 9.

¹⁴ A.H. Eagly, L.L. Carli, *Kobiety górą!*, s. 14-15.

¹⁵ Ibidem, s. 16.

¹⁶ Ibidem, s. 15-17.

¹⁷ Alice H. Eagly i Linda L. Carli dowodzą wyższości metafory labiryntu nad „szklanym sufitem”. Wymieniają siedem dowodów na to, że określenie to jest mylące. Przekonują, że „szklany sufit” niesłusznie daje do zrozumienia, że na stanowiskach niższego szczebla szanse kobiet i mężczyzn są wyrównane oraz że przeszkody w osiągnięciu awansu są niewidzialne i przez to nieprzewidywalne. Według nich, błędnie zakłada się, że istnieje jedna homogeniczna bariera, a nie szereg zróżnicowanych przeszkód, i że jest ona niemożliwa do pokonania. Definicja szklanego sufitu nie uwzględnia też tego, że kobiety stosują różne strategie w celu zdobycia upragnionego stanowiska (A.H. Eagly, L.L. Carli, *Kobiety górą!*, s. 19-21).

jako sprzątaczkę. Osoby, które wykonują taką pracę, są jakby „przyklejone” i w ramach tych zawodów nie ma większych możliwości awansu¹⁸. „Szkłane ruchome schody” umożliwiają szybszy awans mężczyźnie, który omija równie zdolną kobietę. To pojęcie dotyczy szczególnie zawodów silnie sfeminizowanych, np. w edukacji¹⁹. „Szkłane ściany” to już mniej popularne zjawisko. Polega ono na trudnościach w awansowaniu ze stanowiska pomocniczego na kierownicze ze względu na nieposiadanie odpowiedniego doświadczenia wymaganego na tego typu stanowisku. Zdobywanie takiego doświadczenia jest niemożliwe. Dotyczy to np. sekretarek, które nigdy nie zostaną dyrektorami²⁰. „Szkłana winda” to zjawisko nazwane przez socjolog Christie Williams, która udowodniła, że w czterech dziedzinach – pielęgniarstwie, bibliotekarstwie, nauczaniu w szkole oraz opiece społecznej – mężczyźni szybciej niż kobiety dochodzą do wysokich stanowisk. Nawet w zawodach sfeminizowanych mężczyźni odnoszą niejednokrotnie większe sukcesy. Jest to zjawisko podobne do „szklanych ruchomych schodów”²¹.

Przejawy dyskryminacji

Istnieje wiele przejawów dyskryminacji kobiet na rynku pracy. Do najczęściej występujących należą: mniejsze szanse na awans, niższe wynagrodzenia, ograniczony dostęp do szkoleń, niepowierzanie kobietom odpowiedzialnych i wymagających zadań lub brak chęci zatrudniania młodych kobiet.

Szanse na awans czy dostęp do najwyższych szczebli kariery to ważne zagadnienia. Analizując odsetek osób zatrudnionych na wysokich stanowiskach, zauważa się znaczną przewagę mężczyzn. Nawet w zawodach uznawanych za sfeminizowane procent zatrudnionych kobiet zmniejsza się na kolejnych szczeblach²². Badaczki tematu – Alice H. Eagly i Linda L. Carli uważają natomiast, że kobiety mają mniejsze szanse na awans od samego początku kariery zawodowej, zwłaszcza z szeregowego pracownika produkcji na szefa zespołu. To w tym upatrują one przyczyny nieobecności kobiet na najwyższych szczeblach. W drodze na szczyt już od startu mają trudności, więc liczba potencjalnych kandydatek do awansu na wyższe stanowiska się zmniejsza²³.

¹⁸ E. Nowakowska, *Szklany sufit, lepka podłoga*, „Polityka” 2004, nr 8, s. 82-86.

¹⁹ B. Budrowska, *Ścieżki karier kobiet i mężczyzn*, 2008, www.gender.index.pl/readarticle.php?article_id=8&rowstart=1 (7.01.2009).

²⁰ M. Stankiewicz, *Stereotypy główną przyczyną dyskryminacji kobiet*, www.nowebiuro.pl (4.12.2008), s. 2.

²¹ A.H. Eagly, L.L. Carli, *Kobiety górą!*, s. 117.

²² W 1997 r. w szkołach podstawowych zatrudnionych było 84,6% kobiet, w średnich 65,8%, a w szkołach wyższych tylko nieco ponad 35%. Dane nie są wprawdzie aktualne, ale pokazują strukturę zatrudnienia w szkolnictwie. B. Budrowska, *Kobieta i kariera. Realia polskie*, [w:] *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia kariery kobiet. Monografia zjawiska*, red. A. Titkow, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003, s. 20-26.

²³ A.H. Eagly, L.L. Carli, *Kobiety górą!*, s. 115-116.

Jeśli idzie o liczbę menedżerów, to w 2006 r. kobiety stanowiły 35,2% tej grupy, co jest dość dobrym wynikiem w skali Unii Europejskiej. Widać też poprawę w stosunku do roku 2001 – wtedy kobiety obejmowały 32,1% stanowisk menedżerskich²⁴.

Bogusława Budrowska zauważa jednak, że sam stosunek procentowy niewiele pokazuje, z badań wynika bowiem, że na najwyższych szczeblach jest zdecydowanie za mało kobiet. Przytacza też wyniki badań Ewy Lisowskiej, z których wynika, że najwyższy szczebel zarządzania jest zdominowany przez mężczyzn – stanowią oni 78% ogółu. Trochę lepiej sytuacja przedstawia się na stanowiskach średniego szczebla – tam mężczyźni zajmują 58% stanowisk. Dopiero na najniższym szczeblu istnieje względna równowaga – mężczyźni stanowią tu ok. 47% zatrudnionych. Takie zjawisko nazywa się czasem „efektem płci”. Polega ono na skupieniu w rękach mężczyzn zarządzania. Wskazane proporcje uważa się też za „wskaźnik maskulinizacji tej sfery życia społecznego”²⁵.

Szefowa Fundacji Feminoteka Joanna Piotrowska w swoich wypowiedziach przedstawia dane, które ukazują jeszcze większy stopień maskulinizacji na najwyższych stanowiskach w polskich przedsiębiorstwach. Wynika z nich, że 90% członków zarządów w ważniejszych spółkach to mężczyźni²⁶. Ponadto zajmują oni niemal 70% stanowisk dyrektorskich. Piotrowska zauważa także, że kobiety piastują stanowiska kierownicze w gorzej opłacanych branżach lub zawodach sfeminizowanych. Mają one też znaczną reprezentację w sektorze administracji publicznej, jednak już w sektorze prywatnym trudniej znaleźć menedżera czy dyrektora kobietę. Co więcej, jeśli kobietom uda się dotrzeć wysoko, otrzymują niższą pensję niż mężczyźni. Dysproporcje te są duże szczególnie na stanowiskach zarządczych²⁷.

Inne dane pokazują, że kobiety, aby awansować, muszą pracować średnio o 3 lata i 8 miesięcy dłużej niż mężczyźni. Ponadto tylko 2% kobiet pełni funkcję dyrektora czy prezesa firmy²⁸.

„Puls Biznesu” w 2009 r. sprawdził, jak liczne jest grono kobiet w zarządach spółek giełdowych. Przebadano 373 firmy, w zarządach których zasiadało 1258 osób. Wśród nich tylko 121 to kobiety (9,6%). Na stanowiskach prezesów kobiet było zaledwie 11. To i tak lepszy wynik niż w 2008 r., kiedy kobiety stanowiły 9% wszystkich członków zarządów, a tylko 6 dzierżyło stery²⁹. W 2010 r. sytuacja znów się poprawiła. W zarządach spółek z o.o. i spółek akcyjnych nadal

²⁴ *Sprawozdanie Komisji dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów na temat równości kobiet i mężczyzn – 2008*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2008, s. 26.

²⁵ B. Budrowska, *Kobieta i kariera*, s. 23-24.

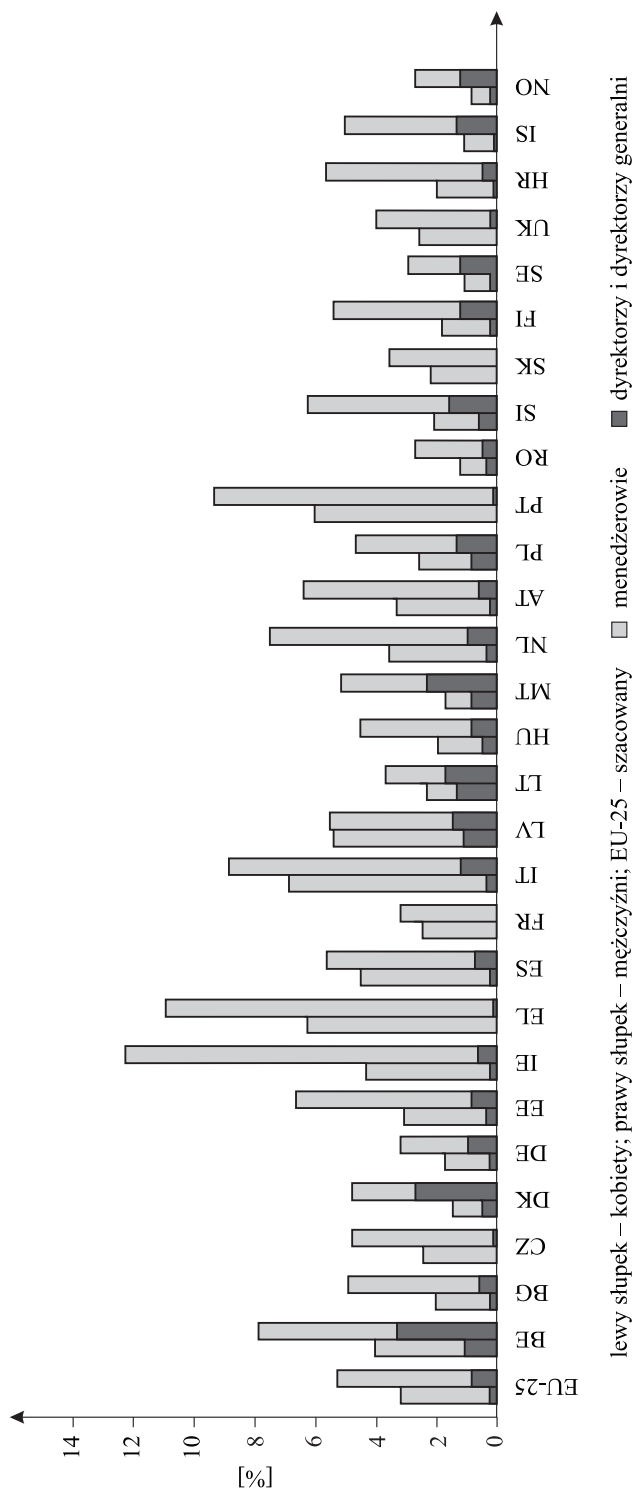
²⁶ *Czy kobiety w Polsce awansują?*, 13.03.2009, www.infor.pl/zycie/artykuly/327009,czy_w_polsce_kobiety_awansuja.html (27.03.2009).

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ L. Kafarska, *Sytuacja kobiety na polskim rynku pracy*, 29.09.2008, www.rynekpracy.pl/artikul.php/typ.1/kategoria_glowna.75/wpis.63 (27.03.2009), s. 6.

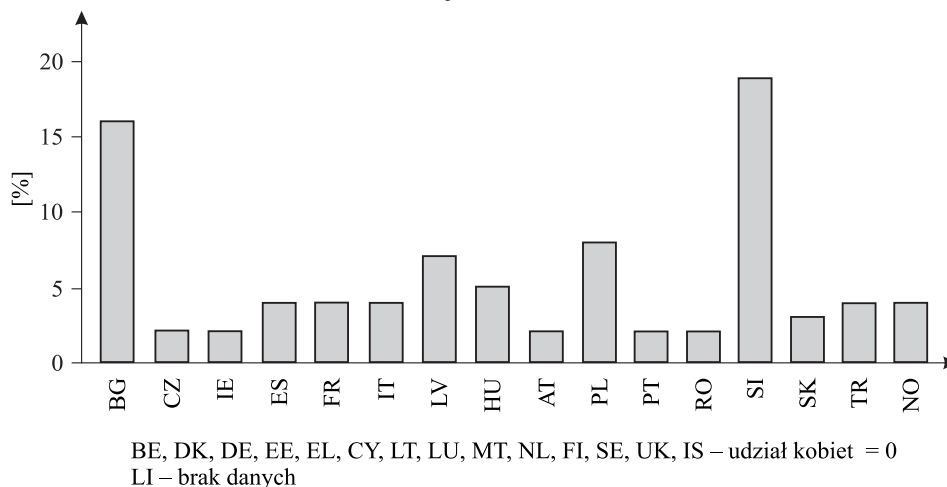
²⁹ M. Graniszewska, A. Truszkowska, *Coraz więcej pań na parkiecie*, „Puls Biznesu” 2009, nr 8, s. 4-5.

Wykres 1. Udział kobiet i mężczyzn zarządzających przedsiębiorstwami w 2005 r. (na podstawie BAEL)



Źródło: *The life of women and men in Europe – A statistical portrait*, „Eurostat Statistical Books”, 2008, epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-80-07-135/EN/KS-80-07-135-EN.PDF, s. 66 (25.10.2010).

Wykres 2. Udział kobiet wśród prezesów 50 największych przedsiębiorstw w kraju w 2006 r.



Źródło: *The life of women*, s. 72.

zasiada niewiele kobiet (30%). Funkcję prezesa pełni od 8 do 31% kobiet w zależności od formy prawnej³⁰.

Wykres 1 pokazuje, jaki procent zatrudnionych kobiet zarządza przedsiębiorstwami. Dane dotyczące kobiet znajdują się na lewym słupku, a prawy pokazuje sytuację mężczyzn.

Wykresy 2 i 3 uzupełniają się. Pokazują, jaki procent kadry zarządzającej 50 największych przedsiębiorstw w danym kraju stanowią kobiety. W Polsce tylko nieco ponad 3% kobiet zarządza przedsiębiorstwami (głównie małymi). Najwyższy procent zarządzających kobiet w ogólnej liczbie zatrudnionych mają Irlandia, Grecja, Portugalia i Włochy, ale dotyczy to przeważnie małych firm. Jeśli chodzi o dyrektorów naczelnych i prezesów, to w państwach tak bardzo propagujących równość, jak kraje skandynawskie, te najwyższe stanowiska zajmują niemal sami mężczyźni.

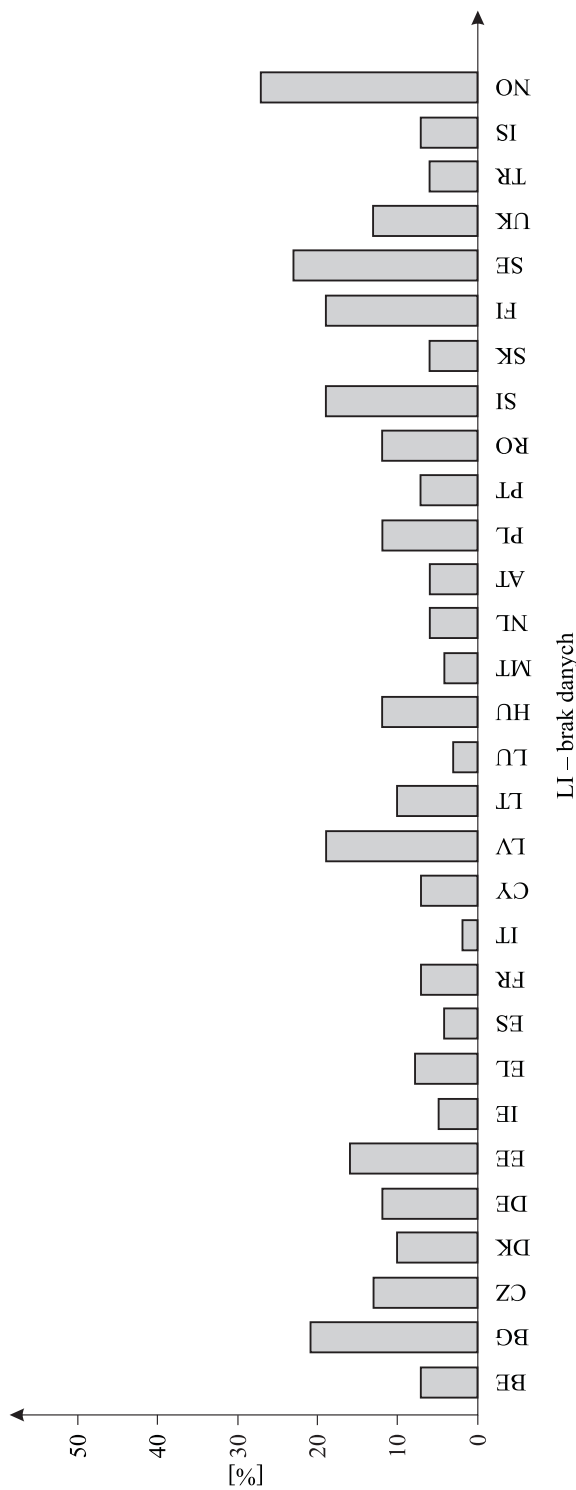
Z powodu braku dostępnych wyników badań dotyczących liczby awansów nie można określić, jakie są szanse i możliwości kobiet w tym zakresie. Można jedynie przytoczyć na ten temat opinie badanych przez CBOS, co zostanie przedstawione w dalszej części opracowania. Trudno też wykazać, jak działają stereotypy, nie da się tego zmierzyć za pomocą badań ilościowych.

Kolejnym istotnym problemem jest nierówność płac. Kobiety zarabiają średnio kilkanaście procent mniej niż mężczyźni z tym samym wykształceniem. Dotyczy to głównie osób z wykształceniem wyższym – różnica sięga tu aż 33%³¹. Od

³⁰ *Sytuacja kobiet w polityce i biznesie*, 14.10.2010, „Puls Biznesu”, www.pb.pl/4/a/2010/10/14/Sytuacja_kobiet_w_polityce_i_biznesie (27.10.2010).

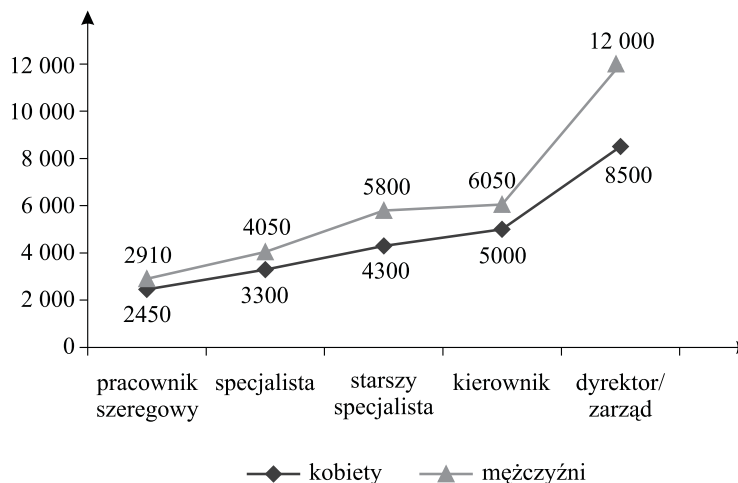
³¹ A. Kołodziejska, *Papierowa równość kobiet*, „Gazeta Praca” (23.02.2007), www.genderindex.pl/downloads/GAZETA_PRACA_papierowa_rownosc_kobiet.jpg (6.12.2008), s. 1.

Wykres 3. Odsetek kobiet zasiadających w zarządzie 50 największych przedsiębiorstw w kraju w 2006 r.



Źródło: *The life of women*, s. 72.

Wykres 4. Mediany wynagrodzeń całkowitych kobiet i mężczyzn w zależności od rodzaju zajmowanego stanowiska w 2009 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Czajka, *Wynagrodzenia kobiet i mężczyzn w 2009 roku*, 1.02.2010, www.wynagrodzenia.pl/arttykul.php/wpis.2005/szukaj.1, wykres 5 (28.10.2010).

kilku lat corocznie przeprowadza się Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń³². Ukazuje ono, jak kształtuje się poziom i struktura wynagrodzeń. Jeśli idzie o zróżnicowanie ze względu na płeć, wszystkie dane przedstawione w badaniu jednoznacznie wskazują, że dyskryminacja istnieje, gdyż zarobki obu płci nadal w dużym stopniu się różnią.

Mediana³³ wynagrodzeń mężczyzn w 2009 r. wynosiła 3900 zł, a kobiet 3000 zł brutto³⁴. Ponadto większość kobiet zarabiała zaledwie od 1000 do 2500 zł. Im wyższe wynagrodzenie całkowite, tym niższy procent kobiet, a wyższy procent mężczyzn, którzy je otrzymują³⁵. Wynika to z zajmowania przez kobiety stanowisk gorzej opłacanych – pielęgniarki, nauczycielki w szkołach podstawowych czy przedszkolanki. Jest to tzw. zawodowa segregacja pozioma, która bezpośrednio wpływa na niższe zarobki kobiet w stosunku do wynagrodzeń mężczyzn³⁶. Dotyka

³² W opracowaniu uwzględniono wyniki Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń przeprowadzonego w 2007 i 2009 r. przez firmę Sedlak&Sedlak we współpracy z portalami: Pracuj.pl, Gazeta.pl, Infopraca.pl, Jobpilot.pl oraz Bankier.pl. W badaniu w 2007 r. wzięło udział 80 008 osób, a w obliczeniach uwzględniono dane 72 111 osób, natomiast w 2009 r. – odpowiednio: 92 785 i 89 934 osób. Byli to głównie ludzie młodzi (poniżej 36 lat) i z wyższym wykształceniem. Wypełniali ankietę za pośrednictwem Internetu. Przedstawione wyniki są medianą, gdyż według autorów IBW, chroni to przed błędami interpretacyjnymi, które powstają przy stosowaniu średniej. Wszystkie kwoty wyrażają wynagrodzenie podstawowe brutto.

³³ Mediana – wartość dzieląca badaną populację na pół

³⁴ K. Sedlak, *Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń 2009. Podsumowanie*, 10.01.2010, www.wynagrodzenia.pl/arttykul.php/wpis.1977 (28.10.2010).

³⁵ B. Sosnowka, *Wynagrodzenia w zależności od płci w 2007 roku*, 6.01.2008, www.wynagrodzenia.pl/arttykul.php/kategoria_glowna.0/wpis.1532 (22.12.2008), s. 2.

³⁶ B. Kalinowska-Nawrotek, *Dyskryminacja kobiet*, s. 95.

Tabela 3. Świadczenia dodatkowe dla kobiet i mężczyzn w 2007 r.

| Świadczenie | Mężczyźni | Kobiety | Ogół badanych |
|---|-----------|---------|---------------|
| | [%] | | |
| Ubezpieczenia dodatkowe | 15,4 | 10,7 | 13,2 |
| Dodatkowa bezpłatna opieka medyczna | 20,8 | 18,1 | 19,5 |
| Kredyty preferencyjne | 6,4 | 5,0 | 5,8 |
| Udziały/akcje firmy | 2,3 | 1,4 | 1,8 |
| Fundusz reprezentacyjny | 3,4 | 1,3 | 2,4 |
| Laptop/komputer do osobistego użytku | 24,7 | 11,3 | 18,4 |
| Samochód służbowy | 15,9 | 5,0 | 10,8 |
| Ryczałt na paliwo | 9,2 | 4,9 | 7,2 |
| Telefon komórkowy | 37,2 | 22,0 | 30,1 |
| Szkolenia wybierane wg własnego uznania | 13,7 | 12,3 | 13,1 |
| Dofinansowanie nauki | 13,2 | 13,2 | 13,2 |
| Bezpłatne zajęcia sportowo-rekreacyjne | 14,3 | 9,4 | 12,0 |

Źródło: B. Sosnowka, *Wynagrodzenia w zależności od płci w 2007 roku*, 6.01.2008, www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/kategoria_glowna.0/wpis.1532 (22.12.2008), s. 4.

ono dużej grupy kobiet, ponieważ w sektorze edukacji kobiety stanowią ponad 75% ogółu pracowników, a w ochronie zdrowia i pomocy społecznej ponad 80%³⁷.

Kobiety zarabiają mniej od mężczyzn na wszystkich rodzajach stanowisk, jednak im bardziej prestiżowe stanowisko, im wyższy szczebel kariery, tym różnica pomiędzy płacami kobiet i mężczyzn jest coraz większa. Potwierdzają to dane na wykresie 4, przedstawiającym medianę wynagrodzeń kobiet i mężczyzn uzależnioną od rodzaju zajmowanego stanowiska.

Największa różnica płac widoczna jest na stanowisku dyrektora. Można to wyjaśnić m.in. niską reprezentacją kobiet na najwyższych stanowiskach. Kobiety raczej nie obejmują stanowisk dyrektorskich w dużych firmach, gdzie wynagrodzenia są wyższe.

Problem nierówności w sferze płac dotyczy nie tylko samego wynagrodzenia, ale także wszelkich dodatków do wynagrodzeń. Ciekawe dane na ten temat przedstawia tabela 3. Niemal z wszystkich wymienionych dodatków częściej korzystają mężczyźni. Dużą przewagę widać szczególnie w odsetku pracowników, którzy otrzymują do dyspozycji telefon komórkowy (37% mężczyzn i 22% kobiet), laptop czy komputer (24,7% mężczyzn i 11,3% kobiet) oraz samochód służbowy (15,9% mężczyzn i 5% kobiet). Różnice te wynikają zapewne z faktu, że mężczyźni częściej zajmują wyższe stanowiska, co wiąże się z dodatkowymi

³⁷ *Kobiety w Polsce*, s. 170.

przywilejami. Zbliżona liczba kobiet i mężczyzn korzysta z dodatkowego ubezpieczenia, szkoleń czy dofinansowania nauki.

W Ogólnopolskim Badaniu Wynagrodzeń sprawdzono także różnice w wysokości wynagrodzeń obu płci w zależności od wykształcenia. Największe rozbieżności występują wśród osób z wyższym wykształceniem. Mediana płac mężczyzn wynosi 4300 zł, a kobiet 2900 zł. Mężczyźni z wyższym wykształceniem zarabiają więc niemal 150% tego co kobiety. Podobne różnice widać pomiędzy osobami z wykształceniem najniższym (podstawowym i zawodowym) oraz niepełnym wyższym – mężczyźni zarabiają o 800 zł więcej (według mediany). Wysokie wykształcenie kobiet nie rozwiązuje problemu ich gorszego wynagradzania. Im wyższe płace w ogóle, tym głębsze są nierówności³⁸.

Pozytywny obraz równości płci w Polsce przedstawia ostatni raport World Economic Forum, który obejmuje 134 kraje. Polska uplasowała się w nim na 43. miejscu³⁹. Dużo gorzej wygląda nasza pozycja, jeśli wziąć pod uwagę tylko równość pod względem wynagrodzeń (czyli *gender pay gap* – GPG) – w skali od 0 do 1 uzyskujemy współczynnik równy 0,5, co daje Polsce 122. miejsce⁴⁰.

Wykres 5 przedstawia wspomnianą miarę – GPG. Według tych danych, Polska ma bardzo niski wskaźnik nierówności płac (9,8%). Kształtuje się on znacznie poniżej średniej unijnej, która wynosi 18%. Największe rozbieżności dotyczą mieszkańców Estonii, Czech, Austrii i Holandii.

Jeszcze inne dane zawiera raport Międzynarodowej Konfederacji Związków Zawodowych (ITUC). Według niego, kobiety w Polsce zarabiają o 22,1% mniej niż mężczyźni. Duże różnice obserwujemy w usługach (25,4%) oraz wśród osób z wyższym wykształceniem drugiego stopnia (34,3%)⁴¹.

Istnieją też mniej znane przejawy dyskryminacji. Ewa Lisowska twierdzi, że do kobiet jest skierowanych mniej ofert pracy, a wymagania w stosunku do nich są niejednokrotnie wyższe niż w stosunku do mężczyzn⁴². Niewłaściwa jest też postawa pracodawców, którzy na etapie rekrutacji zadają kobietom pytania dotyczące ich planów prokreacyjnych, a czasami żądają podpisywania oświadczeń, że w danym czasie nie będą decydowały się na powiększenie rodziny. Jest to niezgodne z prawem i nie ma żadnej mocy prawnej. Jeżeli natomiast mężczyznom zadaje się podobne pytanie, to odpowiedź jest traktowana w zupełnie inny sposób. Mężczyzn posiadających dzieci uważa się za ustabilizowanych⁴³ – ojcostwo jest więc ich dodatkową zaletą.

³⁸ B. Sosnowka, *Wynagrodzenia w zależności od płci*, s. 5.

³⁹ Wskaźnik ogólny jest średnią wyników uzyskanych przez dane państwo w czterech kategoriach: ekonomicznej, politycznej, edukacyjnej i zdrowotnej. Wskaźniki są opracowywane m.in. na podstawie danych World Health Organization, UNESCO, Inter-Parliamentary Union, World Economic Forum, United Nations Development Programme, International Labour Organization (R. Hausmann, L.D. Tyson, S. Zahih, *Global Gender Gap Report*, World Economic Forum, Geneva 2010, s. 11-15).

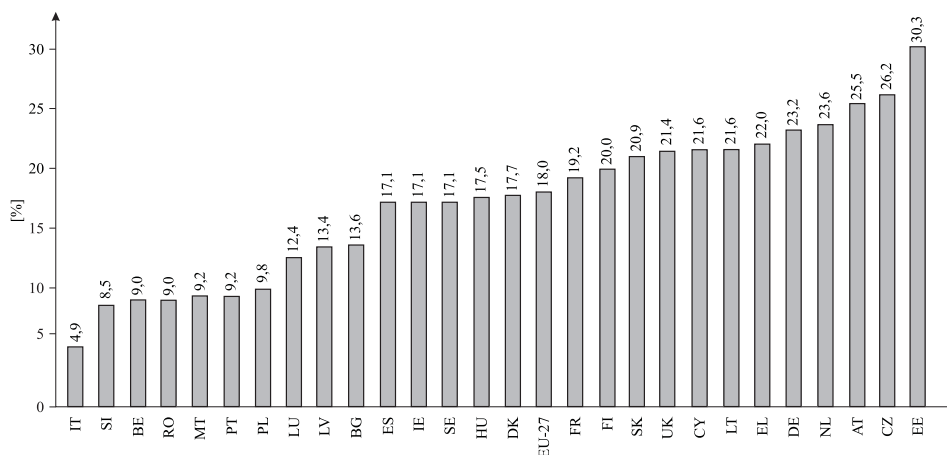
⁴⁰ Ibidem, s. 252.

⁴¹ S. Glenn, S. Melis, L. Withers, *Gender (in)equality in the labour market: an overview of global trends and developments*, International Trade Union Confederation, Brussels 2009, s. 16-28.

⁴² A. Kołodziejka, *Papierowa równość kobiet*, s. 1.

⁴³ Ibidem, s. 2.

Wykres 5. Nierówności płacowe w krajach UE w 2008 r. – dane nieskorygowane



Źródło: *Gender Pay Gap Background Index*, Eurostat 2010, ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?langId=en (27.10.2010).

Warto przy tym zwrócić uwagę, że kobiety i mężczyźni oceniają się zupełnie inaczej. Kobiety oceniane są często podwójnie – za swoją pracę i za kobiecość. Cały czas muszą udowadniać swoją wartość. Powinny w pracy wyglądać nienagannie, mieć makijaż. Czasem uroda im pomaga. Nie może ona jednak zastąpić wiedzy i umiejętności, ale w przypadku kobiet często działa tzw. efekt aureoli. Uważa się, że co piękne, to dobre. Uroda opromienia człowieka, więc ci bardziej atrakcyjni są oceniani jako sympatyczniejsi, miłsi, uprzejmiejsi, lepiej radzący sobie w sytuacjach społecznych⁴⁴.

Co zaskakujące, nawet mężczyźni przyznają, że

ogólnie kobietom jest trudniej, to jest może banał, tak jest, na więcej może sobie pozwolić mężczyzna, może mieć mniejsze doświadczenie, może mieć więcej wad i one są na ogół z przymrużeniem oka traktowane, kobieta na to sobie nie mogłaby pozwolić⁴⁵.

Poza tym kobiety spotykają się nieraz z zazdrością, zawiścią czy brakiem szacunku ze strony mężczyzn i są przez nich traktowane protekcyjnie. Mężczyźni są solidarni w stosunku do siebie i – przynajmniej w odczuciu kobiet – dogadują się między sobą, wykluczając kobiety⁴⁶.

Z tezą istnienia dyskryminacji walczą mężczyźni. Ich naczelnym argumentem jest to, że kobiety wcale nie są słabszą płcią. Mężczyźni przekonują, że kobiety już wiele lat temu potrafiły świetnie zarządzać majątkami ziemskimi, odnosiły sukcesy naukowe (jak chociażby Maria Skłodowska-Curie). Obecnie kobiety stanowią ok. 30% kadry menedżerskiej, są prezesami banków czy dużych przed-

⁴⁴ A. Cislak, *Jak się podobać. Przekleństwo wyglądu*, „Polityka”, dodatek Pomocnik psychologiczny 2008, nr 15, s. 8.

⁴⁵ B. Budrowska, D. Duch, A. Titkow, *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003, s. 55.

⁴⁶ Ibidem, s. 54-56.

siębiorstw. Część kobiet nie chce w ogóle starać się o awans, gdyż boi się, że ceną wysokiej pozycji zawodowej będzie samotność⁴⁷. Mężczyźni przekonują, że istnieją takie zawody, w których kobiety zdecydowanie przeważają, np. w edukacji, sądownictwie, administracji publicznej czy służbie zdrowia, i to mężczyźni mogą czuć się pokrzywdzeni. Według jednego z publicystów, najlepszym dowodem na to, że nie ma dyskryminacji, jest istnienie organizacji feministycznych przy braku maskulinistycznych lub to, że kobiety mają swojego rzecznika interesu, a mężczyźni nie⁴⁸.

Przyczyny dyskryminacji

Przyczyn opisywanego zjawiska jest wiele, niektóre są bardzo złożone, tkwią w historii i tradycji. Najczęściej wymienianym czynnikiem sprawczym jest tradycyjny model rodziny, w naszym kraju głęboko zakorzeniony w umysłach. Znamienne jest też funkcjonowanie w społeczeństwie licznych stereotypów na temat kobiet czy zjawisko samodyskryminacji.

Opieka nad dziećmi i sprawowanie pieczy nad rodziną jest, według wielu społeczeństw, zadaniem kobiety, a nierzadko tylko kobiety. Jednak jest to bardzo krzywdzący pogląd, dlatego kobiety coraz częściej i głośniejsze domagają się równego podziału obowiązków domowych⁴⁹.

Na podstawie tabeli 4 wyraźnie widać, że wraz ze wzrostem liczby dzieci stopa zatrudnienia kobiet spada, a mężczyzn rośnie. Oznacza to prawdopodobnie, że przejmują oni na siebie obowiązek utrzymania rodziny, a kobieta zajmuje się dziećmi. Duże zmniejszenie wskaźnika obserwuje się wśród kobiet posiadających troje lub więcej dzieci (u mężczyzn również wskaźnik ten spada, ale nieznacznie).

Większość badaczy tematu potwierdza tezę o trudnościach kobiet na rynku pracy spowodowanych przez obowiązki domowe i rodzinne. Mężczyznom jest zdecydowanie łatwiej łączyć życie rodzinne i karierę zawodową. W literaturze można znaleźć specjalne określenia tego typu zjawisk, np. „premia małżeńska dla mężczyzn”⁵⁰. Pod tym pojęciem kryje się postawa mężczyzn, którzy uchylają się od obowiązków domowych, a jednocześnie mają wyższe zarobki. Jest to dla

⁴⁷ A. Kropiwnicki, *Rzeczpospolita babska*, „Wprost” 2003, nr 10 s. 60-63.

⁴⁸ J.M. Fijor, *Dyskryminacja kobiet. Na pański rozum*, www.racjonalista.pl/pdf.php/s,3638 (4.01.2009), s. 1. W 2001 r. na mocy rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 20 października 2001 r. utworzono stanowisko Pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn (Dz. U. nr 122, poz. 1331). Początkowo funkcję tę pełniła Izabela Jaruga-Nowacka, a w 2004 r. zastąpiła ją Magdalena Środa. W czasie publikacji eseju Fijora to ona piastowała ten urząd. Za rządów PiS obowiązki Pełnomocnika przejęło Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. W 2008 r. stanowisko to przywrócono pod nieco zmienioną nazwą: Pełnomocnik Rządu ds. Równego Traktowania. Została nim Elżbieta Radziszewska (*Pełnomocnik Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn*, www.gender.pl/readarticle.php?article_id=37 [28.10.2010]).

⁴⁹ A.H. Eagly, L.L. Carli, *Kobiety górą!*, s. 104.

⁵⁰ A. Geske Dijkstra, J. Plantega, *Ekonomia i pleć*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 67.

Tabela 4. Stopa zatrudnienia kobiet i mężczyzn w wieku 25-54 lat w zależności od liczby dzieci w Polsce w 2009 r.

| Liczba dzieci | Kobiety | Mężczyźni |
|---------------|---------|-----------|
| [%] | | |
| 0 | 73,6 | 76,3 |
| 1 | 73,1 | 86,6 |
| 2 | 70,8 | 90,2 |
| 3 i więcej | 62,6 | 87,8 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostat 2010, appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsq_organ&lang=en (24.10.2010).

nich ekonomiczna korzyść. Powiększenie rodziny oznacza inwestycję, która dla kobiet jest synonimem ponoszenia wyższych kosztów⁵¹ niż mężczyźni⁵². Podobne wnioski wyciągnęły autorki badań dotyczących „szklanego sufitu”, opublikowanych w 2003 r. przez Instytut Spraw Publicznych. Wynika z niego, że posiadanie rodziny jest w przypadku mężczyzn wysoce pożądane, natomiast w odniesieniu do kobiet jest przeszkodą i trudniej im otrzymać pracę na stanowisku, na które aplikują. Najczęściej, jak potwierdzają wypowiedzi respondentów, kobieta musi wybierać między pracą a rodziną: czy decyduje się na dzieci, czy najpierw chce zrobić karierę. Jeśli wybierze powiększenie rodziny, często musi się liczyć z opóźnionym startem kariery⁵³.

Barbara Kalinowska-Nawrotek uważa, że prace domowe wykonywane przez kobiety są dla nich przeszkodą w realizacji własnych ambicji zawodowych. Dyskryminacja na rynku pracy jest w dużej mierze spowodowana nierównościami w podziale obowiązków domowych. Z drugiej strony, inne rozwiązanie tego podziału napotyka na liczne bariery socjalne i kulturowe⁵⁴. Dodatkowo u kobiet pojawia się frustracja, gdyż wydaje się im, że łącząc obie role, żadnej nie wykonują dobrze⁵⁵.

Z tych właśnie względów kobiety często nie chcą decydować się na dziecko lub opóźniają decyzję o powiększeniu rodziny. Mają bowiem poczucie, że wychowanie dziecka stanowi duży problem i trzeba pokonać liczne przeszkody. Wymaga to poświęcenia nie tylko czasu, ale i środków finansowych. Dlatego posiadanie dzieci stanowi „dobro konkurencyjne” dla innych spraw, takich jak wykształcenie, podróże czy właśnie kariera zawodowa⁵⁶. Kobiety, które odkła-

⁵¹ Przez wyższe koszty rozumie się to, że kobiety w porównaniu z mężczyznami poświęcają więcej czasu obowiązkom domowym oraz opiece nad dzieckiem (J. Szczepańska, *Kobiety w społeczeństwie – równouprawienie czy dyskryminacja?*, Centrum Badania Opinii Publicznej, Warszawa 2006, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K_182_06.PDF (11.10.2008), s. 2.

⁵² A. Geske Dijkstra, J. Plantega, *Ekonomia i pleć*, s. 66-67.

⁵³ B. Budrowska, D. Duch, A. Titkow, *Szklany sufit*, s. 56-59.

⁵⁴ B. Kalinowska-Nawrotek, *Dyskryminacja kobiet*, s. 31.

⁵⁵ K. Bargiel-Matusiewicz, *Dyskryminacja kobiet w miejscu pracy – mit czy rzeczywistość?*, 2008, www.psychiatria.pl/txt/a,3337,0,dyskryminacja-kobiet-w-miejscu-pracy-mit-czy-rzeczywistosc (12.10.2008).

⁵⁶ E. Lisowska, *Przyszłość pracy a kobiety*, s. 12.

dają na później urodzenie dziecka i pracują nad rozwojem kariery zawodowej, zarabiają dużo ponad przeciętną. Mogą lepiej ułożyć sobie obowiązki domowe i zawodowe, gdyż dysponując większym dochodem, mają więcej możliwości. Mogą zatrudnić np. pomoc domową czy opiekunkę do dziecka⁵⁷.

Ogromny wpływ na wzrost dyskryminacji kobiet na rynku pracy mają stereotypy czy uprzedzenia. Wszyscy poddają się, najczęściej nieświadomie, działaniu stereotypów. Na podstawie łatwo zauważalnych cech przypisuje się osobę do pewnej grupy i zakłada, że wszyscy jej reprezentanci charakteryzują się tymi samymi zdolnościami czy zainteresowaniami. Takie poglądy wyrastają z doświadczeń, obserwacji i informacji, które zdobywamy sami lub przekazują nam je środki masowego przekazu. Myślimy stereotypowo zwłaszcza wtedy, kiedy mamy mało informacji o drugiej osobie⁵⁸. Jednak w pewnych sytuacjach może być to bardzo krzywdzące⁵⁹.

Na temat kobiet i mężczyzn istnieje wiele stereotypów. Kobieta przede wszystkim jest postrzegana jako życzliwa, serdeczna, wyrozumiała, uprzejma i łagodna. Poza tym utożsamiana jest z „kura domową”, która opiekuje się dziećmi i zajmuje domem – jest zarazem synonimem ciepła, troskliwości i harmonii. Uważa się, że w pracy zawodowej kobiety są ofiarne, życzliwe i nastawione na współpracę, a nie na kierowanie ludźmi⁶⁰. Skupiają się na zespole, a nie na własnej karierze, jak często mężczyźni. Określa się to orientacją interpersonalną, choć nie jest równoznaczne z rezygnacją z realizowania zadań. Są ambitne w innym znaczeniu niż mężczyźni. Kobiety chcą wiele osiągnąć, ale rozumieją, że mogą tego dokonać jedynie dzięki swojej pracy i lojalnej postawie. Natomiast mężczyźni pragną dostać wszystko od razu. Kobiety są bardziej zmotywowane, gotowe do wielu poświęceń, bardziej konsekwentne i rzetelne. Lepiej organizują swoją pracę i potrafią wykonywać kilka czynności jednocześnie. Szanują współpracowników i ich czas. Są uczciwe w relacjach z ludźmi, odporne na korupcję, sprawiedliwe i nierzadko bardziej skuteczne w negocjacjach. Jednakże ich poczucie niepewności i lęku czasami przeszkadza w osiąganiu celów. Godzą się też na gorsze warunki pracy⁶¹.

Niestety, często mówi się także, że jeśli kobieta odniosła sukces, to pomógł jej w tym wygląd fizyczny czy bliska relacja z szefem. Mężczyźni uważają też, że kobieta nie chce pracować, gdyż nie warto tego robić ze względu na niskie zarobki, a pieniądze powinien zarabiać mąż⁶². Są to opinie krzywdzące, ponieważ

⁵⁷ A.H. Eagly, L.L. Carli, *Kobiety górą!*, s. 161.

⁵⁸ Ibidem, s. 130-131.

⁵⁹ Przykładem jest rozmowa kwalifikacyjna czy w ogóle sam etap rekrutacji, kiedy często wśród ogromnej liczby kandydatów trzeba znaleźć tę najlepszą osobę, niewiele o niej wiedząc. Prowadzono na ten temat wiele badań. Jednym z bardziej znanych jest model Goldberga. Uczestniczący w badaniu studenci mieli ocenić eseje, które były identyczne, ale podpisane raz męskim, a raz żeńskim imieniem. Grupy studentów nie wiedziały, że ta druga otrzymała te same eseje, lecz podpisane imionami innej płci. Wykazano, że prace kobiet otrzymywały niższe oceny, co oznacza ogólne uprzedzenie (A.H. Eagly, L.L. Carli, *Kobiety górą!*, s. 121).

⁶⁰ Ibidem, s. 133-136.

⁶¹ B. Budrowska, D. Duch, A. Titkow, *Szklany sufit*, s. 66-71.

⁶² K. Bargiel-Matusiewicz, *Dyskryminacja kobiet*, s. 1.

dla dużej grupy kobiet niezależność finansowa, chęć wykazania się czy możliwości rozwoju osobistego są niezmiernie istotne.

Niepokojący jest fakt, że nie tylko mężczyźni przejawiają niechęć do współpracy z kobietami, ale również, co zaskakujące, one same. Kobiety wolą pracować z mężczyznami niż w zespole mieszanym lub z samymi kobietami. Zjawisko dyskryminowania kobiet przez nie same nazywa się samodyskryminacją⁶³. Tę teorię potwierdzają wyniki ankiety CBOS z 2006 r.⁶⁴ Na pytanie, z kim respondenci woleliby pracować, najczęściej udzielaną odpowiedzią jest, że nie ma to znaczenia (42% wszystkich odpowiedzi). 19% ankietowanych twierdzi, że mogą współpracować zarówno z kobietami, jak i mężczyznami. Jeśli chodzi o konkretny wybór jednej z płci, to różnica jest znacząca, ponieważ z mężczyznami chce pracować co czwarty badany, a z kobietą tylko co dziesiąty (11%).

Z wypowiedzi kobiet wynika, że solidarność męska często przeszkadza im w drodze na szczyt. A jak wygląda solidarność kobieca? Zupełnie inaczej niż u mężczyzn. Mówi się, że gdy kobieta ma do wyboru kobietę i mężczyznę, to wybierze mężczyznę⁶⁵. Kobiety bywają zazdrosne, złośliwe i dlatego utrudniają karierę koleżankom. Z drugiej strony, mała reprezentacja kobiet u szczytu władzy nie pozwala im się solidaryzować, bo nie mają z kim. Niektórzy pracownicy uważają, że mężczyźni również wzajemnie się zwalczają, ale mniej zawzięcie niż kobiety. W dużych korporacjach natomiast nie ma w ogóle solidarności – ani kobiecej, ani męskiej, tylko jej pozory. Każdy pracuje na siebie i własne sukcesy⁶⁶.

Zwalczanie dyskryminacji

W ostatnich latach podjęto i nadal podejmuje się wiele działań, aby zapobiegać dyskryminacji kobiet i propagować równość szans obu płci. Zajmują się tym specjalnie do tego powołane departamenty w ministerstwach, fundacje, a także – w bardzo szerokim – zakresie Unia Europejska.

Polskie prawo jest bardzo bogate w przepisy antidyskryminacyjne. Oprócz zapisu w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej⁶⁷ (art. 33 ust. 2), który jest bardzo ogólny, ale gwarantuje równość kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu, wynagrodzeniach i dostępie do awansu, istnieje wiele innych. Art. 18 Kodeksu pracy⁶⁸ zawiera definicję dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej oraz wskazuje, kto może być narażony na dyskryminację. Znajduje się tam również zasada jednakowego wynagradzania za taką samą pracę lub za pracę o jednakowej wartości (art. 18

⁶³ B. Kalinowska-Nawrotek, *Dyskryminacja kobiet*, s. 38-41.

⁶⁴ *Opinie o pracy zawodowej kobiet*, komunikat nr BS/184/2006 z badań CBOS (Warszawa 2006), przeprowadzonych w dniach 4-7 sierpnia 2006 r. na reprezentatywnej próbie losowej dorosłych mieszkańców Polski (N = 952).

⁶⁵ B. Budrowska, D. Duch, A. Titkow, *Szklany sufit*, s. 64.

⁶⁶ *Ibidem*, s. 62-66.

⁶⁷ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. nr 78, poz. 483.

⁶⁸ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., nr 21, poz. 94 (tekst jedn.).

§ 5)⁶⁹. Także w Kodeksie rodzinnym i opiekuńczym⁷⁰ jest mowa o podziale obowiązków domowych w celu zaspokojenia potrzeby rodziny (art. 27). Podział ma uwzględniać siły i możliwości zarobkowe. Małżonkowie są zobowiązani do wychowania dzieci i pracy we wspólnym gospodarstwie domowym⁷¹. Istnieje też ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy⁷². Zawiera ona zakaz dyskryminacji ze względu na płeć w pośrednictwie pracy. Mówi też o równym dostępie do pośrednictwa zawodowego czy szkoleń. Wprowadza kary pieniężne w wysokości co najmniej 3 tysięcy zł za odmowę zatrudnienia lub objęcia przygotowaniem zawodowym ze względu na którąś z wymienionych w ustawie przesłanek⁷³.

Po wejściu do Unii Europejskiej w 2004 r. polskie prawo zostało dostosowane do unijnych dyrektyw dotyczących równości płci w zatrudnieniu. Jest to bardzo ważny aktualnie temat, dlatego corocznie przygotowuje się raport na temat równości kobiet i mężczyzn oraz publikuje się założenia na każdy kolejny rok. Na początku 2008 r. cele podzielono na kilka grup⁷⁴:

- wzmocnienie synergii między równością płci i zatrudnieniem w celu pobudzenia, ożywienia i trwałego wzrostu gospodarczego poprzez eliminację nierówności w zatrudnieniu oraz niwelowanie zróżnicowania płac, a także ustanowienie zachęt finansowych do podejmowania pracy,

- godzenie życia zawodowego i prywatnego, co może zostać osiągnięte poprzez usługi wysokiej jakości, zachęcanie mężczyzn do włączenia się do opieki nad dziećmi, wdrożenie dyrektyw w sprawie urlopu macierzyńskiego kobiet prowadzących działalność gospodarczą,

- promowanie włączenia społecznego i równości płci poprzez wysokiej jakości zatrudnienie, ochronę ludzi ubogich przed zepchnięciem w jeszcze głębsze ubóstwo,

- zapobieganie i zwalczanie przemocy ze względu na płeć,

- przekształcenie zobowiązań w działania.

Jednocześnie od kilku lat inicjuje się wiele programów mających na celu wyrównanie szans kobiet i mężczyzn.

W 2007 r. rozpoczęto proces wdrażania Wspólnotowego Programu na rzecz Zatrudnienia i Solidarności Społecznej – PROGRESS. Ten siedmioletni program z ogromnym budżetem (w wysokości niemal 750 tysięcy euro), jest podzielony na pięć sekcji: zatrudnienie, ochrona socjalna i integracja społeczna, warunki pracy,

⁶⁹ D. Duch-Krzysztozek, N. Sarata, *Praca*, s. 41-42.

⁷⁰ Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. Kodeks rodzinny i opiekuńczy, Dz.U. nr 9, poz. 59.

⁷¹ D. Duch-Krzysztozek, N. Sarata, *Praca*, s. 42.

⁷² Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. nr 99 poz. 1001.

⁷³ *Ibidem*, s. 41.

⁷⁴ *Sprawozdanie Komisji dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów na temat równości kobiet i mężczyzn – 2008*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2010, s. 9-12.

walka z dyskryminacją i promowanie różnorodności oraz równość płci. Celem programu jest przede wszystkim finansowe wsparcie podmiotów krajowych we wdrażaniu celów Unii w dziedzinie spraw społecznych i zatrudnienia⁷⁵.

Znany i szeroko opisywany w mediach był projekt „Gender Index”, prowadzony przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju we współpracy m.in. ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie czy Polską Konfederacją Pracodawców Prywatnych Lewiatan⁷⁶. Jego celem było zbudowanie mechanizmów na rzecz zagwarantowania wszystkim pracownikom równych szans. Promowano efektywne zarządzanie personelem i stosowanie takich rozwiązań, aby w pełni wykorzystać możliwości pracowników. Zorganizowano konkurs Firma Równych Szans, w którym nagradzano firmy wprowadzające najsukuteczniejsze rozwiązania w zakresie wyrównania szans na rynku pracy⁷⁷.

Także Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej organizowało i nadal organizuje różne akcje i kampanie społeczne. Z kolei Departament ds. Kobiet, Rodziny i Przeciwdziałania Dyskryminacji realizował projekt *Wieloaspektowa diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy*, który miał dać pełny obraz sytuacji Polek. Fragmenty wyników badań tego projektu przytoczone są w niniejszej pracy.

Fundacje, takie jak: Fundacja Feminoteka oraz Ośrodek Informacji Środowisk Kobięcych „Ośka”, prowadzą własne programy lub wspierają inne, np. organizowane przy współudziale Unii Europejskiej.

Opinie na temat dyskryminacji na rynku pracy

Dane przedstawione w tej części zaczerpnięto z badań Centrum Badania Opinii Społecznej przeprowadzonych w 2006 r.⁷⁸ Ponadto autorka przeprowadziła własne badanie ankietowe, mające ukazać, jak omawiana problematyka jest postrzegana przez studentki. Świadomym zabiegiem było powtórzenie części pytań z badań przeprowadzonych przez CBOS w celu porównania odpowiedzi udzielonych przez osoby dorosłe, które przypuszczalnie mają już spore doświadczenie na rynku pracy, oraz studentów, których styczność z rynkiem pracy była do tej pory ograniczona.

Badanie zostało przeprowadzone na Uniwersytecie Ekonomicznym w dniach od 30 marca do 7 kwietnia 2009 r. Próba liczyła 90 osób. Do analizy wykorzystano wszystkie kwestionariusze. Adresatami badania były studentki III roku Wydziału

⁷⁵ A. Kornilow, *Unijny program PROGRESS – już w 2007 roku warto stanąć do przetargu lub konkursu*, 14.06.2007, www.kobieta.gov.pl/?7,39,445 (9.01.2009), s. 1-3.

⁷⁶ Pozostali partnerzy to: Derm-Service Pologne, Fundacja Feminoteka i Międzynarodowe Forum Kobiet. Partnerami medialnymi są „Rzeczpospolita”, TVP 2, „Twój Styl”, „Manager Magazin” i Wirtualna Polska.

⁷⁷ *Zamiast parytetów – Gender Index*, www.rownetraktowanie.gov.pl/files/dokumenty/GenderIndex.pdf (28.10.2010).

⁷⁸ Niestety, od tego czasu CBOS nie powtórzył badań.

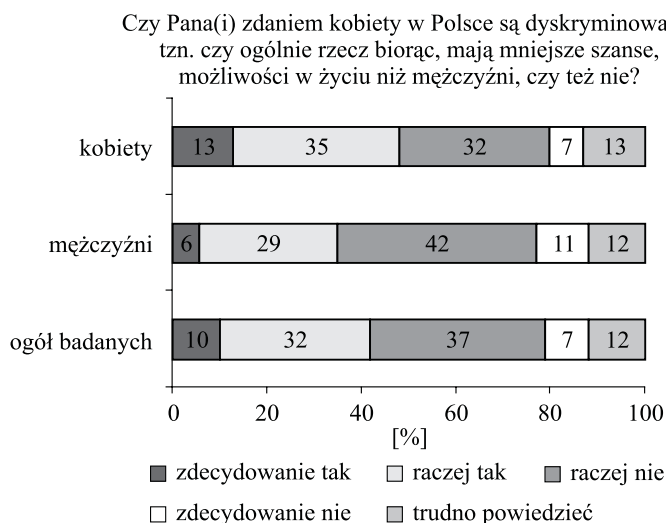
Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Ich liczba, według list publikowanych na stronie internetowej UE, wynosiła 243.

Za najbardziej odpowiednią metodę uznano ankietę bezpośrednią. Jej największą zaletą jest przewidywany duży zwrot. Kwestionariusz został stworzony częściowo samodzielnie, a częściowo z wykorzystaniem pytań CBOS-u. Składał się z 11 różnie skonstruowanych pytań. Przeważały pytania zamknięte – respondent wybierał jedną z kilku podanych wersji gotowych odpowiedzi. Wszystkie pytania miały charakter subiektywny – dotyczyły oceny zjawisk z punktu widzenia ankietowanego.

Struktura badanych była dość zróżnicowana. Zdecydowana większość to osoby, które już pracowały (77%). Co czwarta respondentka nie miała doświadczenia zawodowego. Dominującą grupą wśród pracujących kobiet były te, które zdobywały doświadczenie w Polsce (70%). Co czwarta pracowała zarówno w Polsce, jak i za granicą (26%). Pozostałe przypadki reprezentowane były przez pojedyncze osoby. Liczba kobiet pochodzących z różnych typów miejscowości była zbliżona. Co trzecia ankietowana pochodziła z miasta liczącego powyżej 100 tysięcy mieszkańców, a co piąta – ze wsi. Ostatnim czynnikiem różnicującym badane kobiety był model rodziny, z jakiej pochodziły. Zdecydowana większość (niemal 60%) reprezentowała model 2 + 2, co czwarta model 2 + 3, a co dziesiąta kobieta była jedynaczką. Wyniki są zatem zgodne z modelem, jaki dominuje w społeczeństwie.

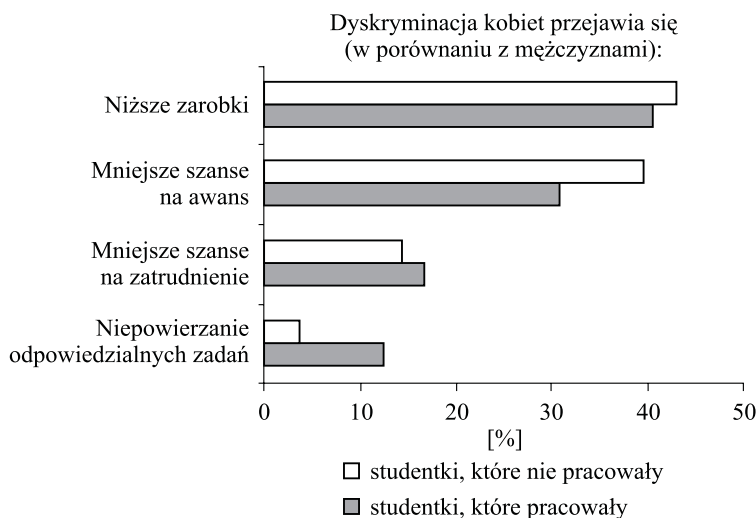
Wykres 6 pokazuje, co respondenci CBOS myślą o dyskryminacji kobiet w Polsce i czy spotkali się z jej przejawami. W pytaniu chodzi co prawda o dys-

Wykres 6. Opinie na temat istnienia dyskryminacji kobiet w Polsce



Źródło: J. Szczepańska, *Opinie o pracy zawodowej kobiet*, Centrum Badania Opinii Publicznej, Warszawa 2006, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K_184_06.PDF (11.10.2008), s. 2.

Wykres 7. Przejawy dyskryminacji kobiet w opinii respondentek UEP według dotychczasowych doświadczeń na rynku pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

kryminację w ogóle, ale zawiera ona w sobie także kwestię zatrudnienia i rynku pracy. Zdania są bardzo podzielone. Rozbieżności pomiędzy odpowiedziami kobiet i mężczyzn są natomiast dość duże – 48% kobiet wskazało, że istnieje lub raczej istnieje dyskryminacja, wśród mężczyzn było to 35% badanych. Natomiast tylko 16% badanych (20% kobiet i 12% mężczyzn) spotkało się z dyskryminacją. W świetle tych odpowiedzi można stwierdzić, że w świadomości społeczeństwa problem dyskryminacji kobiet istnieje, ale głównie w teorii.

Jeśli idzie o studentki, to zdecydowana większość uważa, że dyskryminacja ma miejsce. Tylko jedna ze studentek, które pracowały, uznała, że nie ma dyskryminacji. Wśród kobiet, które nie miały doświadczenia zawodowego, odsetek ten wyniósł 20%⁷⁹.

Studentki, które potwierdziły istnienie dyskryminacji, zostały poproszone o sprecyzowanie, w czym przejawia się to zjawisko⁸⁰ (wykres 7). Odpowiedzi zarówno tych kobiet, które pracowały, jak i tych, które nie miały jeszcze doświadczenia zawodowego, są podobne. Najczęściej pojawiającym się wskazaniem były niższe zarobki (40%). Niewiele mniej uznało, że kobiety mają mniejsze szanse na awans (niemal 40% niepracujących i 31% pracujących). Zdecydowanie więcej kobiet z doświadczeniem odpowiedziało, że dyskryminacja objawia się niepowierzeniem odpowiedzialnych zadań.

⁷⁹ Na to pytanie odpowiedziało 89, a nie 90 osób.

⁸⁰ Tu również ankietowane miały problemy z udzieleniem odpowiedzi – jedna nie zrobiła tego w ogóle, pięć osób zaznaczyło zbyt wiele odpowiedzi. Nie zostały one uwzględnione przy analizie tego pytania.

Następne pytanie dotyczyło reprezentacji kobiet na wysokich stanowiskach. I w tym przypadku wyniki odzwierciedlają rzeczywistą sytuację na rynku pracy w Polsce, jaka została przedstawiona wcześniej. Badane studentki potwierdziły, że kobiet wśród kadry zarządzającej brakuje. Aż 84% ankietowanych, które pracowały, odpowiedziało twierdząco na to pytanie. Wśród kobiet, które nie mają doświadczenia zawodowego, sytuacja była w zasadzie podobna. Tylko co czwarta badana z tej grupy wskazała inaczej. 16% studentek nie potrafiło opowiedzieć się za którąś z podanych możliwości.

Kolejną ważną kwestią poruszoną w ankiecie, a szczegółowo omówioną już wcześniej, były zarobki kobiet i mężczyzn. Źródła (GUS, Eurostat, Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń) jednoznacznie wskazują, że różnice w wysokości wynagrodzeń są dość duże. Badane studentki także to zauważyły, a być może i doświadczyły istnienia tego zjawiska. Ponad 80% z nich uważa, że kobiety zarabiają mniej. Co piąta niepracująca studentka nie potrafiła ustosunkować się do tej kwestii. Wśród pracujących znalazły się osoby, według których płace kobiet i mężczyzn są równe. Nikt natomiast nie zaznaczył odpowiedzi „więcej”.

Wyniki ankiety przeprowadzonej wśród studentek i tej, którą przeprowadził CBOS, znacznie się różnią (tabela 5). W pierwszej z nich zdecydowanie więcej osób uważa, że kobiety zarabiają mniej.

Próbując zgłębić temat niższego wynagradzania kobiet, ankietowane miały wskazać przyczyny tego stanu rzeczy. Dla osób, które w poprzednim pytaniu wybrały inny wariant, była to próba znalezienia wytłumaczenia niższych zarobków kobiet w porównaniu z mężczyznami. Jako częsty powód wskazywano korzystanie z przywilejów macierzyńskich (36%). 16% kobiet wybrało odpowiedź „są mniej dyspozycyjne”. Wyniki pokazują jednak, że dla wielu respondentek zabrakło wariantów, gdyż niemal połowa zaznaczyła „inne”. Wiele z nich dopisywało przy tym, że są to stereotypy. Tylko jedna osoba uznała, że przyczyną jest mniejsza wydajność. Nikt natomiast nie zaznaczył, że gorsza płaca wynika z mniejszej kreatywności kobiet.

Tabela 5. Zarobki kobiet i mężczyzn w opinii respondentek UEP oraz respondentów CBOS

| Jak sądzisz, czy w naszym kraju kobieta wykonująca ten sam zawód co mężczyzna i mająca to samo wykształcenie zarabia w porównaniu z mężczyzną: | Studentki | Badanie CBOS |
|--|-----------|--------------|
| | [%] | |
| Mniej | 82 | 60 |
| Więcej | 0 | 6 |
| Tyle samo co mężczyzna | 4 | 21 |
| Nie wiem | 13 | 13 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Szczepańska, *Opinie o pracy*.

Tabela 6. Szanse kobiet na awans zawodowy według respondentów CBOS oraz studentek UEP

| Jak sądzisz, czy w naszym kraju kobieta wykonująca ten sam zawód co mężczyzna i mająca to samo wykształcenie ma w porównaniu z mężczyzną: | CBOS | CBOS (tylko kobiety*) | Ankieta wśród studentek |
|---|------|-----------------------|-------------------------|
| | [%] | | |
| Dużo gorsze szanse na awans zawodowy | 16 | 59 | 17 |
| Trochę gorsze szanse na awans zawodowy | 38 | 59 | 70 |
| Ani lepsze, ani gorsze szanse na awans zawodowy | 30 | 25 | 13 |
| Trochę lepsze szanse na awans zawodowy | 5 | 8 | 0 |
| Dużo lepsze szanse na awans zawodowy | 3 | 8 | 0 |
| Trudno powiedzieć | 8 | 8 | 0 |

* Podział wyników według płci w raporcie CBOS ukazuje tylko uogólnione dane – gorsze szanse, takie same i lepsze.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Szczepańska, *Opinie o pracy*.

Następne pytanie w ankiecie dotyczyło szans kobiet na awans zawodowy w porównaniu z mężczyznami (tabela 6). Najwięcej studentek (70%) stwierdziło, że kobiety mają szanse trochę gorsze, a ponad 20% tych, które pracowały – że dużo gorsze. Ogółem aż 87% ankietowanych wskazało, że kobiety mają gorsze szanse na awans. Natomiast wśród studentek z rodzin wielodzietnych oraz z terenów wiejskich stosunkowo dużo było osób, które uważały, że szanse obu płci są wyrównane (analogicznie 33 i 26%).

Tabela 6 pokazuje różnice między odpowiedziami studentek a wynikami badań CBOS. W badaniach Centrum Badania Opinii Społecznej 8% wskazywało, że kobiety mają lepsze szanse. Więcej kobiet twierdziło też, że szanse zawodowe obu płci są podobne. Najpopularniejsza odpowiedź wśród młodych kobiet nie była tak często wskazywana przez dorosłych Polaków. Być może sytuacja nie wygląda tak źle, jak się wydaje, lub dorosłe kobiety, które osiągnęły już pewną pozycję zawodową, nie zauważają tego problemu.

Następnym istotnym zagadnieniem, które wymagało zbadania, była chęć współpracy z reprezentantkami tej samej płci. Pytanie to miało częściowo sprawdzić istnienie samodyskryminacji. Jak pokazuje tabela 7, zdecydowana większość kobiet (76%) preferuje (czy też preferowałyby) współpracę zarówno z kobietami, jak i mężczyznami. Najwyraźniej badane potrafią docenić i wykorzystać zalety obu płci. 13% twierdzi, że płeć współpracownika jest im obojętna i nie przywiązuje do tego wagi. Te, które określiły preferowaną płeć współpracownika, zdecydowanie częściej wybierały mężczyzn. Tak odpowiadała co dziesiąta studentka ogółem, tylko jedna osoba przyznała, że woli współpracować z kobietami.

Takie samo pytanie zadawał CBOS swoim respondentom. Wyniki po raz kolejny bardzo się różniły od tych, które otrzymano na podstawie samodzielnie

Tabela 7. Preferencje w zakresie płci współpracowników według respondentów CBOS i studentek UEP

| Czy chciałabyś współpracować z kobietami, czy mężczyznami? | CBOS (tylko kobiety) | Ankieta wśród studentek |
|--|-------------------------|----------------------------|
| | [%] | |
| Z mężczyznami | 25 | 10 |
| Z kobietami | 12 | 1 |
| Zarówno z kobietami, jak i mężczyznami | 22 | 76 |
| Jest mi to obojętne | 38 | 13 |
| Trudno powiedzieć | 3 | 0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Szczepańska, *Opinie o pracy*.

przeprowadzonej ankiety. Kobiety badane przez CBOS były bardziej zdecydowane – co czwarta chciałaby mieć za współpracownika mężczyznę, a 12% kobietę. Więcej też kobiet uważało, że płeć nie jest istotna. Najprawdopodobniej praktyka weryfikuje wcześniejsze preferencje.

Podsumowując wyniki badań, można stwierdzić, że w opinii zarówno respondentów CBOS, jak i studentek istnieje dyskryminacja, a sytuacja kobiet na rynku pracy jest trudniejsza niż mężczyzn. Odpowiedzi studentek, które nie miały żadnego doświadczenia w pracy zawodowej, ale także tych, które już pracowały, są często bardziej radykalne, niż wskazują badania CBOS. Można zadać pytanie: czy oznacza to, że młode kobiety są świadome trudności, z jakimi mogą się spotkać, czy po prostu tak negatywnie widzą współczesny rynek pracy? A może i jedno, i drugie?

Zakończenie

Na podstawie zebranych informacji można przede wszystkim potwierdzić istnienie dyskryminacji kobiet i wskazać jej przejawy. Są to: mniejsze szanse na zatrudnienie i na awans niż mężczyźni oraz niższe zarobki na właściwie wszystkich stanowiskach. Krzywdząca jest także często postawa pracodawców.

Jako główne przyczyny tego stanu rzeczy zidentyfikowano czynniki społeczne, głównie tradycyjne społeczeństwo i związany z tym tradycyjny podział ról w rodzinie. Łączenie pracy zawodowej z rolą żony, matki i opiekunki ogniska domowego jest często bardzo trudne, gdyż możliwości w naszym kraju są ograniczone (choćby poprzez zbyt słabą opiekę instytucjonalną). Zdarza się, że pracodawcy też nie ułatwiają kobietom tego zadania. Powodem dyskryminacji są również stereotypy i uprzedzenia. Wpływają już na proces rekrutacji, ale także na późniejszy rozwój zawodowy. Różnie bywa też z kobiecą solidarnością. Kobiety czasem nawzajem utrudniają sobie wspinanie się po szczeblach kariery.

Danuta Duch-Krzysztozek i Natalia Sarata w raporcie *Polityka równości płci* piszą m.in. o działaniach, które powinno się podjąć w przyszłości. Na początku należy dążyć do tego, aby publikowane statystyki uwzględniały kategorię płci, by ujawniały obszary problemowe. W drugiej kolejności trzeba rozpowszechniać tę wiedzę tak, by dotarła do opinii publicznej. Warto szerzyć wiedzę dotyczącą dyskryminacji i krzywdzących stereotypów wśród pracodawców, a następnie uwrażliwić organy kontrolne na tę kwestię. Należy promować wzór mężczyzny, który pomaga kobiecie w pracach domowych i sprawuje opiekę nad dziećmi, a także wzory zarówno kobiet, jak i mężczyzn, którzy potrafią godzić role domowe i zawodowe. Aby im to ułatwić, warto rozpowszechniać elastyczne formy zatrudnienia. W celu niwelowania problemu dyskryminacji trzeba wprowadzać do szkół elementy edukacji równościowej i wspierać młodych w wybieraniu niestereotypowych ról zawodowych⁸¹. Wiedza o tym, co należy poprawić, to pierwszy krok. Dopiero wdrożenie wymienionych działań spowoduje poprawę sytuacji kobiet na rynku pracy.

Trudno jednak przewidzieć, jak w najbliższych latach będzie ona wyglądała. Jacek Santorski, psycholog biznesu, uważa, że kobietom w Polsce jest łatwiej robić karierę niż jeszcze kilka lat temu, ponieważ „biznes się emancypuje”⁸². Ponadto kobiece umiejętności, np. praca zespołowa, są coraz bardziej doceniane i pożądane. Dyrektor departamentu analiz ekonomicznych PKPP Lewiatan, Małgorzata Krzysztozek, twierdzi zaś, że kobiety lepiej radzą sobie w czasach kryzysu, gdyż dysponują „miękkimi” kompetencjami, które teraz bardzo się przydają. Mają lepszy kontakt z pracownikami, dbają o podwładnych i korzystają z ich wiedzy. Dlatego Krzysztozek przewiduje, że liczba kobiet w zarządach spółek będzie rosła⁸³.

Polski rząd, a przede wszystkim liczne organizacje podejmują działania, które mają na celu wyeliminowanie dyskryminacji. Także dla Unii Europejskiej ten obszar działań jest niezwykle istotny, dlatego należy mieć nadzieję, że sytuacja kobiet nie tylko w Polsce, ale i w Europie poprawi się.

Bibliografia

- Aktywność ekonomiczna ludności Polski II kwartał 2010 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010, www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pw_aktyw_ekonom_ludnosci_IIkq_2010.pdf (24.10.2010).
- Bargiel-Matusiewicz K., *Dyskryminacja kobiet w miejscu pracy – mit czy rzeczywistość?*, 2008, www.psychiatria.pl/txt/a,3337,0,dyskryminacja-kobiet-w-miejscu-pracy-mit-czy-rzeczywistosc (12.10.2008).
- Budrowska B., *Kobieta i kariera. Realia polskie*, [w:] *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia kariery kobiet. Monografia zjawiska*, red. A. Titkow, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003, s. 19-38.

⁸¹ D. Duch-Krzysztozek, N. Sarata, *Praca*, s. 44-45.

⁸² Cyt. za M. Graniszewska, A. Truszkowska, *Coraz więcej pań*, s. 4-5.

⁸³ Ibidem.

- Budrowska B., Duch D., Titkow A., *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- Budrowska B., *Ścieżki karier kobiet i mężczyzn*, 2008, www.genderindex.pl/readarticle.php?article_id=8&rowstart=1 (7.01.2009).
- Cisłak A., *Jak się podobać. Przekleństwo wyglądu*, „Polityka”, dodatek Pomocnik psychologiczny 2008, nr 15, s. 8-12.
- Czajka A., *Wynagrodzenia kobiet i mężczyzn w 2009 roku*, 1.02.2010, www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/wpis.2005/szukaj.1 (28.10.2010).
- Czy kobiety w Polsce awansują?*, 13.03.2009, www.infor.pl/zycie/artykuly/327009,czy_w_polsce_kobiety_awansuja.html (27.03.2009).
- Duch-Krzysztozek D., Sarata N., *Praca*, [w:] *Polityka równości płci. Polska 2007. Raport*, red. B. Chołuj, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2007, s. 35-47.
- Eagly A.H., Carli L.L., *Kobiety górą! Jak przetrwać w labiryncie biznesu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- Europe in Figures. Labour market*, „Eurostat Yearbook” 2008, epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-07-001-05/EN/KS-CD-07-001-05-EN.PDF (26.03.2009).
- Eurostat 2010, *Database*, epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database (24.10.2010).
- Fijor J.M., *Dyskryminacja kobiet. Na pański rozum*, www.racjonalista.pl/pdf.php/s,3638 (4.01.2009).
- Gender Pay Gap Background Index*, Eurostat 2010, ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?langId=en (27.10.2010).
- Geske Dijkstra A., Plantega J., *Ekonomia i płeć*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Glenn S., Melis S., Withers L., *Gender (in)equality in the labour market: an overview of global trends and developments*, International Trade Union Confederation, Brussels 2009.
- GUS, definicje pojęć: www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm (24.10.2010).
- Graniszewska M., Truszkowska A., *Coraz więcej pań na parkiecie*, „Puls Biznesu” 2009, nr 8, s. 4-5.
- Hausmann R., Tyson L.D., Zahihi S., *Global Gender Gap Report*, World Economic Forum, Geneva 2010.
- Kafarska L., *Sytuacja kobiety na polskim rynku pracy*, 29.09.2008, www.rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.75/wpis.63 (27.03.2009).
- Kalinowska-Nawrotek B., *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Kędziora K., Śmiszek K., *Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008, www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_kobiety_mezczyzni_na_ryнку_pracy.pdf (24.10.2010).
- Kobiety w Polsce*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2007, www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_Kobiety_w_Polsce.pdf (24.10.2010).
- Kołodziejska A., *Papierowa równość kobiet*, „Gazeta Praca” (23.02.2007), www.genderindex.pl/downloads/GAZETA_PRACA_papierowa_rownosc_kobiet.jpg (6.12.2008).
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. nr 78, poz. 483.
- Korniłow A., *Unijny program PROGRESS – już w 2007 roku warto stanąć do przetargu lub konkursu*, 14.06.2007, www.kobieta.gov.pl/?7,39,445 (9.01.2009).
- Kropiwnicki A., *Rzeczpospolita babska*, „Wprost” 2003, nr 10 s. 60-63.
- Lisowska E., *Przyszłość pracy a kobiety*, 2006, cms.polityka.pl/_gAllery/26/76/26766.pdf (22.11.2008).
- Lisowska E., *Kobięcy styl zarządzania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
- Mały rocznik statystyczny 2010*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010.
- Nowakowska E., *Szklany sufit, lepka podłoga*, „Polityka” 2004, nr 8.
- Opinie o pracy zawodowej kobiet*, komunikat nr BS/184/2006 z badań CBOS, Warszawa 2006.
- Opis projektu 2009*, www.genderindex.pl/viewpage.php?pageid=1 (9.01.2009).

- Pełnomocnik Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn*, www.gender.pl/readarticle.php?article_id=37 (28.10.2010).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 października 2001 r. w sprawie ustanowienia Pełnomocnika Rządu do spraw Rodziny oraz Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn, Dz.U. nr 122, poz. 1331.
- Sedlak K., *Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń 2009. Podsumowanie*, 10.01.2010, www.wynagrodzenia.pl/arttykul.php/wpis.1977 (28.10.2010).
- Sosnowka B., *Wynagrodzenia w zależności od płci w 2007 roku*, 6.01.2008, www.wynagrodzenia.pl/arttykul.php/kategoria_glowna.0/wpis.1532 (22.12.2008).
- Sprawozdanie Komisji dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów na temat równości kobiet i mężczyzn – 2008*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2008.
- Sprawozdanie Komisji dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów na temat równości kobiet i mężczyzn – 2010*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2010.
- Stopa bezrobocia w latach 1990-2010*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009.
- Sytuacja kobiet w polityce i biznesie*, 14.10.2010, „Puls Biznesu”, www.pb.pl/4/a/2010/10/14/Sytuacja_kobiet_w_polityce_i_biznesie (27.10.2010).
- Stankiewicz M., *Stereotypy główną przyczyną dyskryminacji kobiet*, www.nowebiuro.pl (4.12.2008).
- Szczepańska J., *Kobiety w społeczeństwie – równouprawnienie czy dyskryminacja?*, Centrum Badania Opinii Publicznej, Warszawa 2006, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K_182_06.PDF (11.10.2008).
- Szczepańska J., *Opinie o pracy zawodowej kobiet*, Centrum Badania Opinii Publicznej, Warszawa 2006, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K_184_06.PDF (11.10.2008).
- The life of women and men in Europe – A statistical portrait*, „Eurostat Statistical Books ” 2008, epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-80-07-135/EN/KS-80-07-135-EN.PDF (30.03.2009).
- Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. Kodeks rodzinny i opiekuńczy, Dz.U. nr 9, poz. 59.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., nr 21, poz. 94 (tekst jedn.).
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. nr 99 poz. 1001.
- Wieloaspektowa diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy SPO RZL 1.6(b). Raport końcowy*, red. J. Auleytner, Warszawa 2007, www.kobieta.gov.pl/zal/f252_5.pdf (30.03.2009).
- Wolska K.M., *Unijny zakaz dyskryminacji w miejscu pracy*, 19.12.2006, www.rodzina.gov.pl/?2,18,138 (5.12.2008).
- Zamiast parytetów – Gender Index*, www.rownetraktowanie.gov.pl/files/dokumenty/GenderIndex.pdf (28.10.2010).



DOMINIK MAJCHRZAK

**Budowa
wizerunku organizacji
z wykorzystaniem
technik marketingu
szeptanego**

Promotor pracy dyplomowej
dr Ewa Cenker
Wydział: Finanse i Rachunkowość
Kierunek: **Zarządzanie**
Specjalność: **Psychologia w Zarządzaniu**

Wprowadzenie

Celem niniejszej pracy jest określenie roli i narzędzi public relations oraz marketingu szeptanego w tworzeniu wizerunku organizacji. Poprzez opis najważniejszych narzędzi, a następnie prezentację ich wykorzystania określono ich skuteczność, łatwość oraz mnogość zastosowań. Posłużono się przykładami takich firm, jak: DHL, McDonald's, Growers Cider czy witryna Half.com.

Pojęcie public relations

Public relations, stosunkowo młoda dziedzina, doczekała się mnóstwa definicji. Według Krystyny Wojcik, „liczba definicji odpowiada liczbie szkół humanistycznych, organizacji zawodowych public relations oraz podręczników z tego zakresu – i wciąż rośnie. Szacuje się, że w świecie krąży ich ponad dwa tysiące”¹. Niemożliwe jest więc podanie jednej poprawnej definicji, która zadowolony wszystkich znawców tej dziedziny. Termin „public relations” w dosłownym tłumaczeniu na język polski oznacza relacje lub stosunki społeczne. Nie oddaje to jednak w pełni znaczenia i zakresu public relations, dlatego przyjęto używać nazwy angielskiej.

Definicje public relations można podzielić na dwie grupy, które różnią się podejściem do istoty zagadnienia.

W pierwszym ujęciu public relations rozumie się jako piąty element marketingu mix (reklama, marketing bezpośredni, promocja sprzedaży, public relations i publicity oraz sprzedaż osobista). Philip Kotler pisze, że: „PR traktowane jest na ogół jako «przybrane dziecko marketingu», swego rodzaju dodatek do poważniejszych działań promocyjnych”².

W drugim ujęciu public relations jest pojmowane w szerszy sposób. Według Międzynarodowego Stowarzyszenia Public Relations (IPRA):

Public relations jest funkcją zarządzania o ciągłym i planowym charakterze, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości – poprzez badania ich opinii o organizacji, w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, aby osiągnąć – poprzez planowe, szerokie rozpowszechnianie informacji – lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz aby skuteczniej realizować swoje interesy³.

Jak wynika z definicji, public relations można zinterpretować jako funkcję zarządzania. Wpływa ono na każdy aspekt działalności firmy.

¹ K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, t. 1, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 15.

² Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 621.

³ W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1992, s. 15.

Ciekawą definicję public relations podaje Tomasz Goban-Klas:

Praktykowanie public relations to umiejętność (sztuka), a także dziedzina nauk społecznych dotycząca analizowania trendów zmian opinii, przewidywania ich konsekwencji, doradzania przywódcom organizacji oraz wdrażania planowanych programów działania korekcyjnego, które będą służyć zarówno interesom organizacji, jak i społeczności⁴.

Definicja ta zawiera najważniejsze cechy nowoczesnego PR. Goban-Klas ukazuje PR jako sztukę łączącą planowanie, analizę i korektę działań, jakie firma lub osoba musi podjąć, by wykreować swój wizerunek.

Według autorów *Popularnej encyklopedii powszechnej*, public relations to:

całokształt opinii i poglądów społeczeństwa na temat działalności określonej firmy, instytucji, osoby publicznej itp.; także zespół środków stosowanych do osiągnięcia pożądanego wizerunku⁵.

Definicja ta wskazuje opinie o działalności organizacji jako główny wskaźnik prawidłowego bądź wadliwego działania technik public relations. Różnorodność definicji public relations świadczy o dużym zainteresowaniu tą dynamicznie rozwijającą się dziedziną. Przyczynia się to do powstawania nowych kierunków studiów oraz nowych trendów w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Opinie ekspertów wykorzystują w swej pracy menedżerowie.

Pojęcie wizerunku i tożsamości organizacji

Wizerunek i tożsamość to pojęcia często mylone. Choć są do siebie podobne, istnieją między nimi znaczące różnice. Wizerunek oznacza to, co ludzie myślą na temat firmy, a tożsamość są to elementy identyfikacji firmy. Ewa Cenker rozwija to następująco:

Tożsamość przedsiębiorstwa to suma elementów, które pozwalają zidentyfikować przedsiębiorstwo, wyróżnić spośród innych firm konkurencyjnych. Wizerunek przedsiębiorstwa jest swego rodzaju obrazem firmy w świadomości osób, które z nią się stykają w sposób bezpośredni (np. jako klienci) lub pośredni (ogólnie jako uczestnicy rynku)⁶.

Na wizerunek wpływają także następujące czynniki:

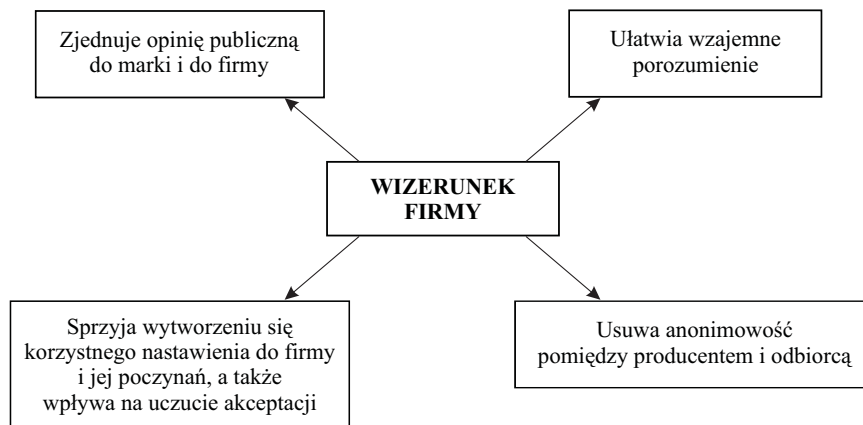
- filozofia firmy – zespół poglądów dotyczących celów i wartości wyznaczanych przez kierownictwo najwyższego szczebla, a także zbiór wytycznych dotyczących sposobów osiągnięcia tych celów i wartości,
- kultura organizacyjna – zbiór podstawowych wartości i norm postępowania, dominujący w danej organizacji,
- historia – zespół wiedzy o przeszłości organizacji,

⁴ T. Goban-Klas, *Public relations*, Business Press, Warszawa 1997, s. 20.

⁵ *Popularna encyklopedia powszechna*, red. M. Szulc, t. 15, Pinnex, Kraków 2005, s. 272.

⁶ E. Cenker, *Public relations*, wyd. 3, Wydawnictwo WSB, Poznań 2007, s. 42.

Schemat 1. Funkcje wizerunku firmy



Źródło: E. Cenker, *Public relations*, wyd. 3, Wydawnictwo WSB, Poznań 2007, s. 42.

– **strategia** – wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania,

– **styl kierowania** – sposób postępowania przełożonego w stosunku do podwładnych, odzwierciedlający najczęściej jego cechy osobowościowe lub przekonania o skutecznym zarządzaniu personelem,

– **reputacja** – niematerialna wartość organizacji tworzona poprzez jej pracowników, inwestorów, klientów, grupy otoczenia; jej budowanie jest procesem długotrwałym i delikatnym,

– **misja** – szczególnie powód istnienia organizacji, który wyróżnia się spośród innych; wyznacza ona kierunki działań organizacji. Na przykład Muszkietierowie, zrzeszenie niezależnych polskich przedsiębiorców zarządzających supermarketami spożywczymi Intermarché oraz supermarketami „Dom i ogród” Bricomarché, przyjęło następującą misję:

- świadczenie po jak najniższych cenach jak najwyższej jakości usług, które mają na celu zaspokojenie potrzeb klientów, poprzez sieć punktów sprzedaży działających w branży spożywczej i przemysłowej,
- promowanie prywatnej przedsiębiorczości – zostać Muszkietierem to przede wszystkim pragnąć stworzyć własną firmę,
- rozwijanie sieci rodzinnych przedsiębiorstw, będących blisko lokalnych społeczności – sklepy Muszkietierów są w większości prowadzone przez małżeństwa, placówki są zarejestrowane w miejscowym urzędzie, do którego wpływają podatki z działalności,
- realizacja własnych celów w służbie wspólnego dobra zgodnie z zasadą niezależności we współzależności⁷.

Każdy z tych czynników jest związany z postrzeganiem firmy przez opinię publiczną.

⁷ www.muszkietierowie.pl/muszkietierowie/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=60 (1.10.2009).

Narzędzia wykorzystywane w działaniach wizerunkowych

Media

Na całym świecie nieustannie zwiększa się zasięg i wpływ środków masowego przekazu, wciąż powstają nowe gazety, czasopisma, portale internetowe, kanały telewizji, tworząc popyt na materiały, którymi mogą zapełnić czas antenowy lub strony swoich wydawnictw. Daje to ogromne możliwości i zapewnia większą wiarygodność przekazu informacji. Dziennikarze publikują informacje ważne dla społeczeństwa⁸. Specjaliści public relations w celu komunikowania się z odbiorcami i pozyskania ich przychylności wykorzystują media, m.in. znanych autorów, którzy cieszą się zaufaniem społecznym, a zamieszczane przez nich informacje mają większą wiarygodność.

Reklama

Celem reklamy jest skuteczne przekonanie odbiorcy do zrobienia czegoś (kupna produktu, usługi, rekrutacji personelu, przypomnienia lub utrwalenia marki).

Powszechnie przyjęta w Polsce definicja reklamy, zamieszczona w ustawie o radiofonii i telewizji z dnia 29 grudnia 1992 r.⁹ (art. 5 pkt 6), brzmi:

reklamą jest każdy przekaz, nie pochodzący od nadawcy, zmierzający do promocji sprzedaży albo innych form korzystania z towarów lub usług, popierania określonych spraw lub idei albo do osiągnięcia innego pożądanego efektu reklamowego, nadawany za opłatą lub inną formą wynagrodzenia.

Wiele osób, nawet profesjonalistów, myli reklamę z działaniami public relations, choć obie stosunkowo łatwo odróżnić (tabela 1).

Sponsoring

Sponsoring polega na wspieraniu w formie finansowej lub rzeczowej działań społecznie użytecznych, mających przybliżyć markę sponsora szerszemu gronu odbiorców. Sponsor zatem to nie filantrop czy mecenas, lecz partner biznesowy. Jego zadaniem jest zdobycie tych klientów, których nie można zdobyć innymi drogami¹⁰. Według Wojcik,

Istota sponsorowania stanowi celowe postawienie (przez stronę zwaną sponsorem) do dyspozycji drugiej strony (osób fizycznych, organizacji, akcji itd. zwanych sponsorowanymi) pieniędzy, dóbr rzeczywistych czy usług, w tym know-how dla osiągnięcia jakichś celów i korzyści, czego warunkiem jest zasada odwzajemnienia się strony przyjmującej świadczenia: „daję i oczekuję, że dasz” – *do ut des*¹¹.

⁸ Wyjątkiem są gazety, czasopisma oraz portale internetowe zajmujące się plotkami, stworzone, by zapewnić rozrywkę, a nie rzetelną informację.

⁹ Ustawa o radiofonii i telewizji z dnia 29 grudnia 1992 r., Dz.U. z 2004 r. nr 253, poz. 2531.

¹⁰ Opracowanie własne na podstawie: Z. Knecht, *Zarządzanie public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, Wrocław 2002, s. 61.

¹¹ K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, t. 2, s. 175.

Tabela 1. Cechy charakterystyczne działalności reklamowej w porównaniu z public relations

| Cecha charakterystyczna | Reklama | Public relations |
|-------------------------|---|--|
| Wykorzystanie mediów | kupowanie czasu lub miejsca w mediach | umieszczanie opisu danej sprawy w mediach |
| Kontrola przekazu | ściśła kontrola zawartości i czasu przekazu | z reguły niewielka kontrola zawartości i czasu przekazu |
| Wiarygodność przekazu | z reguły mała wiarygodność przekazu | z reguły duża wiarygodność przekazu |
| Typ docelowy odbiorcy | wąska grupa odbiorców powiązana z rynkiem | ściśle określone grupy społeczne lub grupy odbiorców |
| Koncentracja działań | działania nakierowane na rynek lub sprzedaż | działania nakierowane na postawy lub sytuację |
| Zakres czasowy | z reguły krótkoterminowe zadania docelowe | zarówno krótko-, jak i długoterminowe zadania docelowe |
| Ocena | ustalone techniki pomiaru | stosunkowo ograniczone metody oceny |
| Płatność dla agencji | agencje opłacane głównie z prowizji mediów | agencje opłacane za konkretne usługi; opłata zależy od czasochłonności zlecenia lub/i jest roczną opłatą stałą |

Źródło: S. Black, *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 42.

Sam Black wyróżnił dziewięć różnych rodzajów sponsoringu:

- sport,
- sztukę i kulturę,
- wystawy,
- książki,
- edukację i szkolnictwo,
- organizacje i akcje charytatywne,
- nagrody profesjonalne,
- wyprawy,
- sponsoring lokalny¹².

Sprzedaż osobista

Sprzedaż osobista jest kolejną formą promocji. Od pozostałych form różni się tym, że odbywa się poprzez bezpośredni kontakt z nabywcą. Stanowi zatem ważne narzędzie public relations.

¹² S. Black, *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 91.

W strategii promocji i komunikacji z rynkiem sprzedaż osobista pełni następujące funkcje¹³:

- przekazywanie przez przedsiębiorstwo informacji na rynek o produkcie, jego właściwościach, warunkach zakupu,
- pozyskiwanie informacji o potrzebach, popycie, preferencjach odbiorców,
- zjednywanie klientów,
- przekonywanie nabywców i wspieranie sprzedaży przez pomoc, porady, instrukcje, wyjaśnienia, prezentacje itp.,
- kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa i pozytywnego nastawienia do niego odbiorców,
- organizowanie działalności logistycznej,
- prowadzenie badań marketingowych.

Sprzedaż osobista musi być zintegrowana z innymi elementami strategii promocji oraz bardzo starannie przygotowana. Nawet najmniejszy błąd może wpłynąć na postrzeganie organizacji przez opinię publiczną. Dlatego niezmiernie ważne jest szczegółowe zaplanowanie działań sprzedaży osobistej.

Promocja sprzedaży

Najbardziej zróżnicowaną formą promocji jest promocja sprzedaży. Wykorzystuje się ją głównie do sprzedaży dóbr konsumpcyjnych. Oddziałuje zarówno na konsumenta, jak i na pośrednie elementy sprzedaży (hurtownie, sklepy).

Jej głównymi funkcjami są:

- oferowanie nabywcom dodatkowych korzyści (np. 25% gratis),
- dołączanie do produktów dodatków mających wyróżnić produkt i samego konsumenta (np. filiżanka dodawana do kawy),
- wykorzystywanie środków promocji uzupełniającej, zachęcającej do kupna produktu (np. „Kup i wygraj bilet na Hawaje”).

Do środków promocji sprzedaży wykorzystywanych w przypadku klienta można zaliczyć: kupony, loterie, bezpłatne dodatki, promocje, obniżki cen, degustacje. Zabiegi te mają uatrakcyjnić dany towar w oczach konsumenta, wzmocnić jego zaufanie do produktu i marki, a docelowo – zwiększyć sprzedaż.

Proces komunikacji i jego znaczenie

Frederic Williams twierdził, że

Żadna z ludzkich zdolności nie jest bardziej podstawowa dla rozwoju cywilizacji jak zdolność do zbierania, przekazywania i zastosowania wiedzy. Cywilizacja istnieje tylko dzięki procesowi komunikowania¹⁴.

¹³ Z. Knecht, *Zarządzanie public relations*, s. 44.

¹⁴ T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 47.

Komunikacja odgrywa w stosunkach międzyludzkich ogromną rolę, bez niej niemożliwa byłaby interakcja między podmiotami. Nie istnieje żadna grupa, która mogłaby funkcjonować bez komunikacji, czyli przekazywania znaczeń i odpowiedniej ich interpretacji między jej członkami. Komunikacja jest elementem wszelkich procesów społecznych i podstawą życia w społeczeństwie.

Istota komunikowania wynika z przypisania mu pewnych cech. Dokładnie rzecz ujmując, komunikowanie:

a) jest procesem symbolicznym – posługuje się znakami, które są czymś, co zastępuje rzecz, zdarzenie, proces itp. o charakterze realnym (materialnym, fizycznym); znaki te mogą przybierać formę:

- symptomu (o charakterze wyłącznie naturalnym, np. katar),
- symbolu (w odróżnieniu od symptomu jest on tworzony rozmysłnie; jest rezultatem umowy społecznej),
- rytuału (nie jest on wyłącznie naturalny jak symptom ani nie jest arbitralnie kreowany jak symbol; jest po trochu jednym i drugim),

b) jest procesem społecznym – nie odnosi się do pojedynczego człowieka, ale polega na wymianie symboli między ludźmi,

c) jest relacją wzajemną – może to być relacja symetryczna, kiedy każda ze stron ma taki sam bądź zbliżony status, lub w różnym stopniu niesymetryczna, gdy jeden podmiot ma pozycję uprzywilejowaną, drugi zaś (inne podmioty) akceptuje tę nierównowagę (dominację), która ma najczęściej swoje źródła w niejednakowych pozycjach, jakie względem siebie zajmują (np. z powodu zakresu posiadanej wiedzy),

d) opiera się na indywidualnej interpretacji przekazu, czyli zakłada wspólną znaczeń przypisywaną określonym przekazom,

e) przebiega w określonym kontekście komunikacyjnym (czyli typie sytuacji, w której ten proces zachodzi):

- interpersonalnym (między dwiema jednostkami),
- grupowym,
- organizacyjnym (wewnątrz organizacji i między organizacjami),
- publicznym (nadawca komunikuje się z szeroką rzeszą odbiorców),
- masowym (za pomocą mediów drukowanych bądź elektronicznych),
- międzykulturowym (między ludźmi z różnych obszarów kulturowych),

f) jest działaniem świadomym i celowym – każdy podmiot na poziomie swojej wiedzy i doświadczenia wyznacza określone cele komunikowania,

g) polega na ciągłych i przemiennych oddziaływaniach werbalnych i niewerbalnych – komunikaty niewerbalne mogą wzmacniać lub zaprzeczać komunikatom werbalnym¹⁵.

¹⁵ A. Szymańska, *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Unimex, Wrocław 2005, s. 22.

Tak rozumiane komunikowanie pełni trzy podstawowe funkcje wobec jego uczestników:

- umożliwia tworzenie satysfakcjonujących więzi społecznych poprzez zaspokajanie potrzeby kontaktu z innymi ludźmi, doskonalenie tego kontaktu oraz możliwość sprostania wymogom stawianym przez społeczeństwo,
- spełnia funkcję regulacyjną, wyrażającą się przede wszystkim w możliwości wywierania wpływu na postępowanie ludzi poprzez upowszechnianie i egzekwowanie pewnych wartości, norm i wzorów zachowań, wspólnych pewnej grupie bądź całemu społeczeństwu,
- umożliwia samodoskonalenie się człowieka oraz pozwala mu na lepsze rozumienie siebie, innych ludzi i otaczającego go świata, a dzięki temu zwiększa szansę na podejmowanie racjonalnych decyzji, a także pozwala umocnić poczucie własnej wartości i zdobyć aprobatę innych¹⁶.

Można także wyróżnić następujące funkcje komunikowania:

- funkcja informacyjna – pozyskiwanie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji regulujących interakcje społeczne, osiąganie celów itp.,
- funkcja motywacyjna – przekazywanie zachęt do osiągnięcia różnego rodzaju celów,
- funkcja kontrolna – przekazywanie informacji o sferze powinności i obowiązków ludzi, grup, organizacji społeczeństw względem siebie, a także o podmiotach, normach i zakresach społecznej kontroli,
- funkcja emotywna (ekspresyjna) – wyrażanie swoich emocji, postaw czy odczuć, a przez to zaspokojenie istotnych psychospołecznych potrzeb ludzkich,
- funkcja konatywna – wywieranie na odbiorcy określonego wrażenia (funkcję tę wykorzystuje się w działaniach propagandowych czy reklamowych),
- funkcja referencyjna – przekazywanie informacji o rzeczywistości,
- funkcja fatyczna – podtrzymywanie i odnawianie kontaktu z innymi ludźmi,
- funkcja metajęzykowa – służy rozpoznaniu kodu, jakiego użył nadawca komunikatu, aby był on zrozumiały dla odbiorcy,
- funkcja poetycka – nadawanie komunikatowi określonej formy (za pomocą środków stylistycznych), aby był on interesujący pod względem estetycznym¹⁷.

Proces komunikowania się organizacji z rynkiem stanowi istotny element działań marketingowych, szczególnie w warunkach silnej konkurencji na rynku. Skuteczna i dostosowana do sytuacji na rynku i potrzeb klientów strategia komunikacji znacznie ułatwia osiągnięcie celów, jakie stawia sobie organizacja, np. wzrost udziału w rynku, maksymalizacja zysków, wejście na nowe rynki, wprowadzenie nowego produktu. Według Bogny Pilarczyk:

Pojęcie komunikacji marketingowej wywodzi się od jednego z elementów marketingu-mix – promocji, która z kolei pochodzi od łacińskiego słowa *promotio*, oznaczającego poparcie, szerzenie, posuwanie naprzód, możliwe dzięki dostarczeniu klientom odpowiednich informacji¹⁸.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ B. Pilarczyk, *Reklama jako narzędzie komunikacji masowej*, [w:] *Komunikowanie się w marketingu*, red. H. Mruk, B. Pilarczyk, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 17.

Komunikacja w kontekście marketingu

jest najczęściej określana jako zespół informacji (sygnałów), które firma emituje z różnych źródeł w kierunku nie tylko swoich klientów, lecz także innych podmiotów otoczenia marketingowego (dostawców, pośredników, konkurentów, liderów opinii itd.), oraz zespół informacji, które firma zbiera z rynku (megatrendy, potrzeby, preferencje nabywców, tendencje rozwojowe gospodarki itp.)¹⁹.

Instrumenty komunikacji marketingowej

Specjaliści ds. marketingu mają do dyspozycji wiele instrumentów komunikacji, z których chętnie korzystają. Dzięki temu docierają do wszystkich grup społecznych i zawodowych, oferując wciąż nowe produkty i przypominając o tych dostępnych już od dawna. Z efektami ich działalności każdy styka się na co dzień w domu, na ulicy, miejscu pracy lub nauki. Marketing jest obecny wszędzie tam, gdzie dotarła cywilizacja.

Do najważniejszych instrumentów komunikacji marketingowej należą:

- reklama – komunikat przekazywany odpłatnie za pośrednictwem mediów,
- reklama w otoczeniu – komunikat umieszczony na biletach, ofrankowaniu przesyłek pocztowych, paragonach, wlewach pomp benzynowych itp.; do tej kategorii należą również komunikaty tworzące elementy otoczenia, np. instalacje plastyczne w centrach miast,
- reklama prasowa – odpłatny komunikat zamieszczany w prasie codziennej i periodykach,
- reklama telewizyjna – film reklamowy emitowany w trakcie programu telewizyjnego lub po jego zakończeniu,
- reklama radiowa – spot dźwiękowy nadawany w radiu,
- reklama zewnętrzna – tablice reklamowe (billboardy), plakaty, balony itd.,
- reklama w środkach transportu – plakaty na stacjach, przystankach, autobusach, pociągach i innych środkach transportu,
- reklama na środkach transportu (zewnętrzna) – okleina na karoseriach autobusów, tramwajów, samochodów firmowych itp.,
- artykuły prasowe – artykuły prezentujące firmy i produkty,
- telemarketing – telemarketing przychodzący (infolinia, zamówienia telefoniczne) i wychodzący (sprzedaż przez telefon, badanie rynku lub pozyskiwanie klientów),
- marketing online – promocja, sprzedaż produktów w Internecie,
- sprzedaż z „ekranu” – uruchomienie – w celu sprzedaży produktów – linii telefonicznej podczas reklamy telewizyjnej; w tej kategorii mieszczą się również specjalne kanały telezakupów, np. telezakupy Mango²⁰.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 50.

Pojęcie marketingu szeptanego

Szwedzki artysta Erik Nordenankar postanowił stworzyć własny autoportret. Jego płótnem – jak to określił – był cały świat, a jego pędzlem – walizka z nadajnikiem GPS. Artysta naszkicował na mapie swoją twarz, po czym odczytał położenie poszczególnych punktów i przekazał je firmie spedycyjnej, by według jego dokładnych instrukcji kurierzy przemieszczali się z przesyłką. Całą akcją filmowano. Na stronie WWW tego przedsięwzięcia²¹ można zobaczyć, jak przesyłka przebywa 110 664 km na 6 kontynentach i w 62 krajach, by po 55 dniach wrócić do Sztokholmu. W Internecie powstał szum, tysiące internautów chwaliło pomysł i inicjatywę artysty, jednak niektórzy dopatrzyli się zbyt dużej jak na „dzieło sztuki” liczby nawiązań do firmy spedycyjnej DHL. Okazało się, że akcja była szczegółowo zaprojektowaną kampanią marketingową, ukazującą nie tylko logo DHL, ale także infrastrukturę firmy: samochody, samoloty oraz sortownię.

Jest to doskonały przykład kampanii reklamowej, której głównym źródłem są opinie ludzi niekojarzonych z promowaną firmą. Mnóstwo ludzi rozmawiało, wymieniało poglądy, spostrzeżenia, przekazywało swoim znajomym czy rodzinom informację o artyście, który wirtualnie „namalował” swój autoportret, a przy okazji wszyscy ci ludzie dowiedzieli się, jak olbrzymią firmą jest DHL. Na tym właśnie polega marketing szeptany. Jest to „suma wszystkich komentarzy na temat danego produktu wygłoszonych przez ludzi w danym okresie”²². Każdy z tych komentarzy jest swoistą reklamą produktu, usługi czy organizacji. Firmy projektujące kampanie marketingowe prześcigają się w pomysłach, nowatorskich bądź tradycyjnych. Ich celem jest zdobycie jak największego grona odbiorców. Nie osiągną tego, tworząc nowe billboardy, emitując reklamy w radiu, telewizji lub prasie. Liczy się oryginalny pomysł przykuwający uwagę tysięcy odbiorców, którzy z chęcią podzielą się informacją ze znajomymi. Mark Hughes, specjalista ds. marketingu szeptanego, napisał tak:

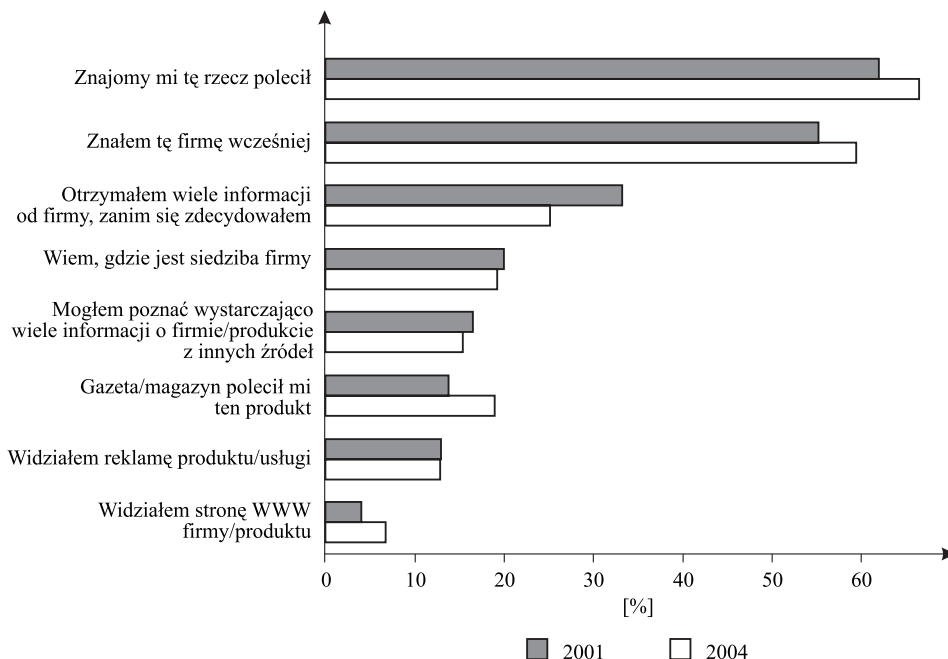
Marketing szeptany porывa twoich klientów i media – wszyscy oni zaczynają uważać, że o twojej marce lub firmie warto mówić. Rozmawianie o niej zaczyna fascynować i staje się rozrywką²³.

Z wykresu 1 wynika, że najwygodniejszym źródłem informacji jest rekomendacja. Daje to wyobrażenie, jak powinna kształtować się reklama w najbliższym czasie. Prawie 70% osób prosi swoich znajomych i krewnych o radę dotyczącą wyboru produktu bądź usługi. W 2004 r. liczba tych osób wzrosła o kilka procent w stosunku do 2001 r. Tendencja ta z pewnością się utrzyma.

²¹ www.biggestdrawingintheworld.com (23.09.2009).

²² E. Rosen, *Fama. Anatomia marketingu szeptanego*, Media Rodzina, Poznań 2003, s. 21.

²³ M. Hughes, *Marketing szeptany. Z ust do ust. Jak zrobić szum medialny wokół siebie, firmy, produktu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008, s. 13. Hughes jest autorem wielu publikacji na temat marketingu. Pracował m.in. dla PepsiCo's, Pizza Hut, Pep Boys, eBay.

Wykres 1. Najwygodniejsze źródła informacji przy wyborze produktu lub usługi
Osobista rekomendacja nabiera znaczenia

Źródło: BMBR Omnibus survey/Royal Mail April 2001/MEC MediLab 2004. Cyt. za: N. Hatałska-Woźniak, *Marketing szeptany czyli plotka na usługach firmy*, „Harvard Business Review” styczeń 2005.

Marketing szeptany zatem jest to dążenie do uzyskania szumu medialnego, zwrócenia uwagi mediów, ludzi, potencjalnych klientów. W tradycyjnym modelu marketingu specjalista ds. marketingu formułuje treść przekazu, wydaje pieniądze firmy na wysłanie przekazu do klientów docelowych, prowadzi badania, wykupuje czas antenowy, powierzchnię reklamową i obserwuje, jak zmienia się rynek. W przypadku marketingu szeptanego sytuacja na początku jest podobna – do klientów wysyła się przekaz reklamowy. Później jednak to oni przekazują informacje o kampanii swoim znajomym, a ci kolejnym osobom i tak powstaje szum.

W modelu marketingu szeptanego najważniejsi są ludzie, którzy dzielą się wiadomością z innymi. Zwraca się ich uwagę na coś, o czym warto mówić.

Marketing szeptany jest także znacznie tańszy niż tradycyjne metody oferujące podobne korzyści. Udowadnia to Mark Hughes, który w 8 tygodni z małej, nieznaczącej firmy o niewielkim budżecie uczynił giganta, nie wydając przy tym ani centa. Zrobił to właśnie dzięki marketingowi szeptanemu. Hughes miał za zadanie wykreować markę Half.com. Wpadł na pomysł, by małe miasto, liczące zaledwie 350 mieszkańców, zmieniło nazwę z Halfway na nazwę strony: Half.com. Akcja się udała i zwróciła uwagę mediów w całych Stanach Zjednoczonych, wszystkie

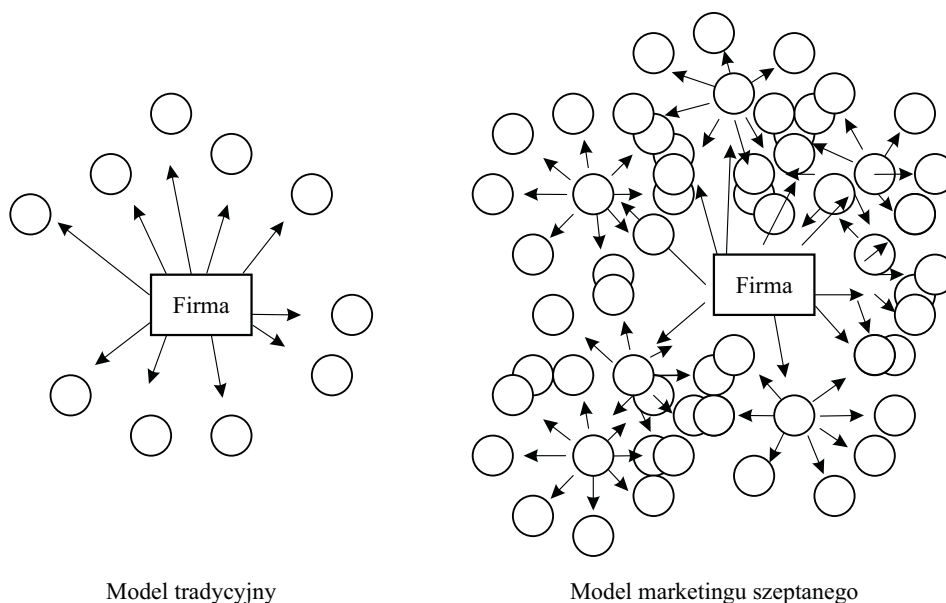
gazety umieszczały tę informację na pierwszych stronach, budząc zainteresowanie ludzi. Po 3 latach portal miał ponad 8 milionów użytkowników, a firma została sprzedana już po 6 miesiącach za 300 milionów dolarów. Jest to przykład jednego z najtańszych i największych sukcesów marketingu szeptanego. Dowodzi, że liczy się pomysł, który przyciągnie media i sprawi, że ludzie będą dyskutowali o tym przez długi czas, wymieniali poglądy i przekazywali informację swoim znajomym.

Jedną z zalet marketingu szeptanego jest wiarygodność, niezwykle trudna do uzyskania przy wykorzystaniu tradycyjnych technik marketingu, jednak w przypadku marketingu szeptanego jest ona czymś naturalnym. Skoro produkt, usługę czy organizację polecają nam krewni, przyjaciele czy znajomi, to musi to być wiarygodne, ponieważ nie poleciliby nam czegoś, z czego sami nie są zadowoleni.

Kolejną zaletą marketingu szeptanego jest to, że opiera się on na bezpośrednim kontakcie, twarzą w twarz. Nie musimy mówić przez media, gdyż naszymi „mediami” są wszyscy, którzy zdecydowali się opowiedzieć o naszym produkcie, usłudze czy organizacji.

Dzięki niskim kosztom stosowania marketingu szeptanego każdy może skutecznie reklamować swoje pomysły, produkty i firmy. Często jednak robimy to nieświadomie. Przykładem jest pewna młoda matka. Jej mąż służąc w Afryce Zachodniej, zauważył, że kobiety noszą tam małe dzieci w prostych, płóciennych

Schemat 2. Model marketingu tradycyjnego a model marketingu szeptanego



Źródło: M. Hughes, *Marketing szeptany. Z ust do ust. Jak robić szum medialny wokół siebie, firmy, produktu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008, s. 13.

chustach przywiązanych do pasa. Pozwalało to swobodnie wykonywać wszelkie czynności, bez konieczności rozstawania się z dzieckiem. Sierżant przekazał tę wiadomość swojej żonie, która z pomocą swojej matki odtworzyła takie nosidło. Dzięki tej prostej rzeczy mogła zabierać swoje dziecko prawie wszędzie. Nawet kiedy jeździła na rowerze, towarzyszyło jej dziecko, co wzbudziło zainteresowanie przechodniów i rowerzystów, których mijala codziennie na ulicy. Pytana o możliwość zakupu takiej chusty, odsyłała zainteresowanych do swojej matki. Po zaledwie ośmiu latach od momentu użycia pierwszej chusty jej matka otrzymywała 300 zamówień miesięcznie²⁴. Świadczy to o sile przekazu, jaki towarzyszy marketingowi szeptanemu.

Wizerunek organizacji jest to postrzegany przez odbiorców obraz organizacji, produktu oraz jej oferty. Inaczej mówiąc, jest to odbicie tożsamości organizacji w świadomości odbiorców. Wizerunek organizacji jest wynikiem pracy zarządu, działu public relations oraz działu marketingu, którzy określają cechy i wartości swoich produktów. Z drugiej strony, wizerunek to swego rodzaju świadomość marki wśród klientów organizacji, nabywców produktów czy usług, na którą wpływają głównie wyobrażenia i opinie z otoczenia, w którym się znajdują.

W dzisiejszych czasach zespoły ludzi odpowiadające za wizerunek organizacji szukają nowatorskich rozwiązań i narzędzi marketingowych. Jednym z nich jest marketing szeptany. O jego skuteczności świadczy np. przypadek marki Half.com. Wykreowanie pozytywnego wizerunku firmy w tak krótkim czasie jest sukcesem zarówno Marka Hughsa, jak i narzędzi, które zastosował. Kolejnym przykładem jest firma DHL, która dzięki marketingowi szeptanemu dotarła do tysięcy odbiorców, ukazując potęgę swojej floty. Pojawiające się rzędy samochodów gotowych do drogi, olbrzymia sortownia przesyłek, samoloty, a nawet uśmiechy pracowników wpływają na ocieplenie wizerunku i zapewniają o solidności firmy, a przecież odbiorca ma świadomość, że widzi tylko część tego, czym dysponuje marka DHL na całym świecie. Całość wspaniale buduje wizerunek organizacji i nawet złośliwe głosy, że firma wynajęła artystę, by się promować, wprowadzając wszystkich w błąd²⁵, nie są w stanie przyćmić całej akcji.

Marketing szeptany wykorzystują do budowania pozytywnego wizerunku firmy zarówno małe, jak i wielkie. Jedną z nich jest znana sieć restauracji typu fast food – McDonald's. Postanowiła ona poprawić swój wizerunek, prezentując się jako firma produkująca zdrową żywność dla młodszych konsumentów. W tym celu zarząd przedsiębiorstwa wytypował spośród 4 tysięcy matek grupę odpowiedzialnych kobiet w wieku 35 do 42 lat z przynajmniej jednym dzieckiem, które miały pełnić funkcję konsultantek ds. jakości. Paniom pozwolono wejść na farmy, do fabryki i na zaplecze restauracji McDonald's, gdzie mogły zadawać dowolne pytania wszystkim pracownikom, a także bez przeszkód przyglądać się ich pracy. Dzięki sprezentowanym laptopom mogły bez żadnych nacisków dzielić

²⁴ J. Sobek, *Komunikacja wymaglowana*, „Marketing w Praktyce” kwiecień 2009, nr 4.

²⁵ Na stronie projektu artysty Erika Nordenankera (www.biggestdrawingintheworld.com) nie ma żadnej informacji, że jest to akcja promująca DHL.

się zdobytą wiedzą i spostrzeżeniami. Dodatkowo każda z nich mogła spędzić jeden dzień za barem i jako „pracownica” obsługiwać klientów sieci. Dzięki takim działaniom pokazano, że McDonald’s nie obawia się żadnej, nawet najbardziej szczegółowej inspekcji, a także dba o swoich pracowników. Akcja zakończyła się sukcesem, gdyż dla każdej matki opinia drugiej matki jest o wiele ważniejsza niż opinia specjalistów. Najbardziej ufamy ludziom, których spotykamy na co dzień, a nie osobom z zewnątrz, niemającym styczności z promowaną marką. Wizerunek McDonald’s jako restauracji zdrowej, dobrej dla najmłodszych na pewno utrwali się w świadomości matek.

Marketing szeptany jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi, ponieważ umożliwia wymianę poglądów i informacji na poziomie klient – klient. Jednym z doskonałych sposobów budowania wizerunku jest stworzenie strony internetowej, dzięki której każdy będzie mógł zamieścić swoje zmodyfikowane zdjęcie i pochwalić się znajomym, wysyłając je e-mailem. Dla użytkowników stanowi to rodzaj dobrej zabawy, co przynosi korzyść właścicielowi strony, gdyż każdy zadowolony użytkownik poleca ją dalej. Taką stronę²⁶ stworzyli specjaliści ds. marketingu marki Growers Cider²⁷, dążąc do tego, aby kojarzono cydr z naturyzmem. Można tam zamieścić swoje zdjęcie i za pomocą kreatora dodać do niego zdjęcia naturystów. Kampania ma na celu podkreślenie naturalności produktów kanadyjskiej firmy. Na twórców trzech najlepszych dzieł czeka nagroda w postaci 500 dolarów. Akcja na pewno pozostanie w pamięci, pomimo niechęci wielu osób do nagości. Nagość bowiem kojarzy się z naturą, pierwotnymi instynktami i właśnie na tym chcą opierać swój wizerunek twórcy naturalnego napoju marki Growers Cider.

Firma Tetra Pak, znany szwedzki producent kartonowych opakowań do płynnej żywności, zdecydowała wypromować markę i ocieplić swój wizerunek dzięki akcji „Posadź drzewo”. Promując swoją proekologiczną postawę, firma postanowiła posadzić 100 tysięcy drzew. Stworzyła witrynę internetową www.posadzdrzewo.pl, na której każdy użytkownik Internetu mógł wirtualnie posadzić swoje drzewo. Akcja odniosła ogromny sukces, internauci w zaledwie 11 dni posadzili 70 tysięcy drzew. Tetra Pak spełniła również swoje założenia i posadziła drzewa m.in. w takich parkach narodowych, jak: Kampinoski, Ojcowski, Bieszczadzki, Wielkopolski oraz Gór Stołowych. Od 2006 r. firma posadziła 280 tysięcy drzew, ukazując swoje zaangażowanie w ratowanie polskich lasów oraz prezentując swoje stanowisko w sprawach ochrony środowiska. Z marketingowego punktu widzenia akcja przyciągnęła ponad 2 miliony internautów oraz zainspirowała wiele ciekawych dyskusji w mediach i Internecie²⁸.

Marketing szeptany jest niezwykle elastycznym narzędziem w pracy zarówno specjalistów ds. marketingu, jak i public relations. Choć został opisany zaledwie

²⁶ www.growersaunaturale.com/nudify.php (27.09.2009).

²⁷ Growers Cider Company – kanadyjska firma produkująca cydr (napój alkoholowy powstający wskutek fermentacji jabłek).

²⁸ B. Kwarciać, *Kliknąć w samą markę*, „Home&Market” styczeń 2009, nr 1.

parę lat temu, to obecnie wiele firm nie może sobie wyobrazić pracy bez wykorzystywania jego technik. Atutem marketingu szeptanego jest jego dostępność, ponieważ polega na przekazie informacji z ust do ust. Jest on również darmowy, dzięki czemu może go stosować każda firma. Dla osób zajmujących się public relations może stać się doskonałym narzędziem do tworzenia lub zmiany wizerunku organizacji. Każda reklama w mediach, każda akcja promocyjna, sponsoring czy akcja z wykorzystaniem CSR²⁹ może stać się małym kamyczkiem wywołującym lawinę komentarzy na temat firmy i poprawiającym jej wizerunek. Marketing szeptany jest skuteczny tylko wówczas, gdy ludzie z własnej woli przekazują sobie informacje, wymieniając przy tym nazwę organizacji. Jednak aby tak się stało, należy mieć pomysł, jak ich do tego pobudzić. Nawet najlepiej przeprowadzona kampania może się nie udać, jeśli nie zaciekawia ludzi na tyle, by o tym dyskutowali. Możliwości jest mnóstwo, trzeba tylko puścić fantazję.

Bibliografia

- Black S., *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Budzyński W., *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1992.
- Caner E., *Public relations*, wyd. 3, Wydawnictwo WSB, Poznań 2007.
- Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Goban-Klas T., *Public relations*, Business Press, Warszawa 1997.
- Hatalska-Woźniak N., *Marketing szeptany czyli plotka na usługach firmy*, „Harvard Business Review” styczeń 2005.
- Hughes M., *Marketing szeptany. Z ust do ust. Jak zrobić szum medialny wokół siebie, firmy, produktu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.
- Knecht Z., *Zarządzanie public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, Wrocław 2002.
- Kwarciak B., *Kliknąć w samą markę*, „Home&Market” styczeń 2009, nr 1.
- Mruk H., *Marketing uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- Popularna encyklopedia powszechna*, red. M. Szulc, t. 15, Pinnex, Kraków 2005.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Pilarczyk B., *Reklama jako narzędzie komunikacji masowej*, [w:] *Komunikowanie się w marketingu*, red. H. Mruk, B. Pilarczyk, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
- Rosen E., *Fama. Anatomia marketingu szeptanego*, Media Rodzina, Poznań 2003.
- Sobek J., *Komunikacja wymagowana*, „Marketing w Praktyce” kwiecień 2009, nr 4.
- Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Unimex, Wrocław 2005.
- Wojcik K., *Public relations od A do Z*, t. 1-2, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.

²⁹ CSR (Corporate Social Responsibility) to odpowiedzialność społeczna biznesu – koncepcja, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy (www.proto.pl/csr_1).

www.biggestdrawingintheworld.com (23.09.2009).

www.dhl.pl

www.growersaunaturale.com/nudify.php (27.09.2009).

www.muszkietierowie.pl/muszkietierowie/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=60 (1.10.2009).

www.posadzdrzewo.pl

www.proto.pl/csr_1

www.tetrapak.pl

KAROLINA PRZYMUS

**Efektywność
systemu rekrutacji
na przykładzie
Urzędu Miejskiego X**

Promotor pracy dyplomowej
prof. nadzw. dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz
Wydział: Finanse i Bankowość
Kierunek: **Zarządzanie**
Specjalność: **Zarządzanie Przedsiębiorstwem**

Wprowadzenie

Wzrastająca konkurencja na rynku światowym, wyższy poziom wykształcenia i rosnące aspiracje społeczeństw spowodowały, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat zarządzanie potencjałem ludzkim zyskało duże znaczenie w biznesie. Zasób ludzki, który dostarcza organizacji swoją pracę, uzdolnienia i doświadczenie, stał się czynnikiem warunkującym jej sukces¹. Od niedawna pracownik zaczął być traktowany – zarówno przez teoretyków, jak i praktyków – jako jeden z najważniejszych zasobów organizacji. Głównym zadaniem każdej firmy powinno być zatem pozyskanie odpowiadających jej pracowników. W realizacji tego zadania pomocny jest specyficzny dla danego przedsiębiorstwa system rekrutacji, który powinien określać sposób planowania potrzeb kadrowych, zasady rekrutacji, selekcji, wprowadzenia pracownika na stanowisko pracy, jego szkolenia oraz monitorowania jego pracy w początkowym okresie zatrudnienia. Ważne jest zatem, aby wdrożony w organizacji system rekrutacji, obejmujący wszystkie te działania, był efektywny, czyli pozwalał na zatrudnienie najlepszych pracowników, którzy przyczynią się do osiągnięcia celów organizacji.

Rozważania teoretyczne na ten temat oparto na przeprowadzonych studiach literaturowych, wzmacniając je analizą i oceną systemu rekrutacji w Urzędzie Miejskim X, obowiązującego w latach 2007-2009, oraz badaniami ankietowymi przeprowadzonymi wśród jego pracowników w kwietniu 2009 r. Pozwoliło to sformułować zalecenia aplikacyjne, których wykorzystanie może udoskonalić aktualny system rekrutacji w tym Urzędzie.

Pozyskiwanie zasobów ludzkich w organizacji

Funkcja zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) polega na doborze i koordynacji poszczególnych elementów systemu personalnego oraz na dostosowaniu ich do strategii organizacji². W związku z tym coraz częściej ZZL przedstawia się w ujęciu strategicznym.

Strategiczne ZZL w organizacji dotyczy wszystkich dziedzin związanych z pracownikami, którzy mają znaczący wpływ na jej funkcjonowanie i rozwój³. Strategia ZZL powinna być zatem sformułowana z uwzględnieniem ogólnej strategii firmy, która określa kluczowe kierunki jej działania. Ustalenie wzajemnych

¹ M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 440-442; A. Wajda, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003, s. 137.

² M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem*, s. 404.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 225.

relacji pomiędzy strategią ogólną i strategią ZZL zależy od wyznaczonej przez organizację misji, jej celów strategicznych oraz pozycji rynkowej i otoczenia, w którym funkcjonuje. Kolejnym etapem jest proces strategicznego pozyskiwania zasobów ludzkich (ZL), którego elementem jest proces planowania ZL. To właśnie pracownicy firmy dzięki swoim kompetencjom warunkują zrealizowanie nie tylko przyjętej strategii ZZL, ale przede wszystkim strategii ogólnej.

Planowanie ZL opierać się powinno na:

- analizie istniejących zasobów ludzkich – sprawdzeniu, jaki kapitał ludzki posiada organizacja,
- prognozie popytu i podaży – ustaleniu, ilu i jakich pracowników organizacja będzie potrzebowała w przyszłości⁴.

Celem planowania ZL jest więc zapewnienie sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, wyznaczenie optymalnej wielkości zatrudnienia oraz zgromadzenie takich pracowników, których umiejętności umożliwią rozwój organizacji⁵.

Opracowanie odpowiedniego planu pozyskiwania ZL pozwala na przejście do kolejnego etapu – rekrutacji potencjalnych pracowników. Jest ona swoistym sposobem porozumiewania się organizacji z rynkiem w celu przyciągnięcia kandydatów na wolne stanowisko. Proces rekrutacji służy przedstawieniu oferty zatrudnienia pracownika na wolne stanowisko, zmotywowaniu kandydatów do podjęcia pracy w organizacji oraz pełni funkcję wstępnej selekcji kandydatów⁶. Etap ten rozpoczyna się od opisu stanowiska pracy, który powinien uwzględniać zadania, jakie pracownik będzie miał obowiązek wykonywać po jego objęciu. Opracowanie opisu danego stanowiska pracy powinno być rezultatem wywiadu z pracownikiem dotychczas je zajmującym oraz jego współpracownikami, a także obserwacji tego pracownika. Zaleca się także analizę stosownej dokumentacji organizacji oraz zasięgnięcie opinii bezpośredniego przełożonego, który będzie kontrolował efekty pracy danego pracownika. Informacje zawarte w opisie stanowiska pracy powinny być przeanalizowane przez powołany w tym celu zespół ludzi, który przeszedł stosowne szkolenie⁷. Każde stanowisko pracy wymaga ponadto określenia profilu wymagań dotyczących osobowości i kompetencji kandydata.

Na podstawie opisu stanowiska pracy i profilu wymagań wobec kandydata opracowuje się ofertę pracy. Jest ona informacją dla kandydatów o wolnym

⁴ J. Jasińska, *Planowanie kadr*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 68; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami*, s. 287-288.

⁵ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, wyd. 2 zm., Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 104; J. Jasińska, *Planowanie kadr*, s. 61-62; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami*, s. 277.

⁶ T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, s. 83.

⁷ Opis stanowiska pracy powinien być opracowywany przez co najmniej dwie osoby (np. osobę z działu personalnego oraz bezpośredniego przełożonego), ponieważ zawarte w nim informacje powinny odzwierciedlać autentyczny zakres obowiązków. Można także zatrudnić zespół specjalistów zajmujących się zawodowo tworzeniem takich opisów. M. Czerska, R. Rutka, *Opis dla sukcesu (2). Zastosowanie opisów stanowisk pracy w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w polskich firmach*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 5, s. 32-37.

stanowisku pracy, a także o organizacji na tle konkurencji rynkowej, dlatego jej forma i treść powinny przyciągać potencjalnych pracowników⁸. Oferta pracy może zachęcić do składania aplikacji pracowników firmy lub kandydatów spoza niej. W związku z tym organizacja powinna ustalić, gdzie chce poszukiwać kandydatów – na wewnętrznym (osoby zatrudnione w organizacji) czy zewnętrznym (kandydaci spoza organizacji) rynku pracy. Wybór jednego ze źródeł może zależeć od następujących czynników:

- wysiłku, jaki należy włożyć w znalezienie odpowiednich kandydatów,
- szczebla wakującego stanowiska,
- fazy rozwoju organizacji⁹.

Dwa pierwsze czynniki determinują poszukiwanie pracownika na wolne stanowisko w pierwszej kolejności poprzez wewnętrzną analizę własnych ZL. Nieznalezienie odpowiedniego kandydata skutkuje rozpoczęciem poszukiwań na rynku zewnętrznym. W fazie rozwoju organizacji wybór źródła rekrutacji zależy natomiast od etapu, na jakim ona się znajduje – na etapie powstania i wzrostu organizacji dominuje rekrutacja zewnętrzna, na etapie stabilizacji – wewnętrzna, natomiast na etapie upadku przeprowadza się zwykle derekrutację personelu.

Rekrutacja wewnętrzna może być przeprowadzana w sposób otwarty (poprzez przekazanie informacji o rekrutacji wszystkim pracownikom) lub zamknięty (informacje o wolnym stanowisku docierają tylko do odpowiadających firmie kandydatów). Rekrutacja zewnętrzna natomiast może być przeprowadzana w sposób szeroki (poszukiwanie pracowników za pomocą prostych procedur) albo segmentowy (użycie wyspecjalizowanych procedur w celu znalezienia pracowników o wysokich kwalifikacjach).

Zebranie odpowiedniej liczby dokumentów aplikacyjnych kandydatów na wakujące stanowisko pozwala organizacji przejść do kolejnego etapu pozyskiwania pracowników – selekcji. Jest to wieloetapowe działanie mające na celu wybranie jednego, najlepszego kandydata spośród wszystkich, którzy złożyli swoje aplikacje podczas procesu rekrutacji¹⁰.

Można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje selekcji:

- *play off* – na każdym etapie selekcji są wykluczane osoby, które wypadły gorzej od pozostałych,

⁸ J. Kotzian, *Rekrutacja versus reputacja, czyli jak budować wizerunek pracodawcy w procesie pozyskiwania personelu*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 7, s. 42-45.

⁹ M. Kalinowski, *Rekrutacja pracowników do pracy*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. W. Golnau, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 134-135.

¹⁰ Wielu autorów w swoich publikacjach zamiast pojęcia „selekcja” używa terminu „dobór”, pomimo różnic semantycznych występujących pomiędzy nimi. A. Pocztowski (*Zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 140) oraz E. Czarnecka-Wójcik (*Selekcja – dobór pracowników*, [w:] *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006, s. 76-78) oba pojęcia stosują wymiennie. T. Kawka i T. Listwan traktują „dobór” jako pojęcie szersze, uznając, że selekcja jest tylko jednym z jego elementów (T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, s. 79).

– kompensacyjna – kandydaci przechodzą wszystkie etapy selekcji, co pozwala na ich całościową ocenę, a ostatecznego wyboru dokonuje się po zakończeniu ostatniego etapu,

– mieszana – polega na połączeniu dwóch poprzednich metod – do pewnego momentu stosowana jest metoda kompensacyjna, a później metoda *play off*¹¹.

Pierwszym etapem selekcji jest analiza dokumentów aplikacyjnych, która pozwala wstępnie wyłonić kandydatów poprzez konfrontację informacji o nich z wymaganiami zawartymi w ogłoszonej ofercie pracy, opisem stanowiska oraz wcześniej określonym profilem potencjalnego kandydata. Drugim etapem jest rozmowa kwalifikacyjna, mająca na celu zweryfikowanie danych zawartych w dokumentach aplikacyjnych kandydatów, ich uzupełnienie oraz sprawdzenie, czy dany kandydat „pasuje” na dane stanowisko i do danej firmy¹². Przeprowadzone rozmowy kwalifikacyjne mogą zakończyć proces rekrutacji, co jest praktykowane przez większość organizacji. Niekiedy jednak etap ten pozwala wyłonić jedynie grupę kandydatów, którzy przechodzą do następnego etapu selekcji – testów psychologicznych. Polegają one na rozwiązywaniu określonych zadań lub dokonywaniu wyborów, dzięki czemu można ocenić osobowość i posiadane kompetencje, a także określić przydatność kandydata na dane stanowisko¹³. Do najczęściej przeprowadzanych przez pracodawców testów można zaliczyć:

– testy osobowości – za ich pomocą dokonywana jest ocena cech charakteru dane kandydata,

– testy uzdolnień i umiejętności – pozwalają sprawdzić zdolność oraz szybkość wykonywanych zadań na danym stanowisku przez kandydata,

– testy wiedzy – weryfikują zarówno wiedzę praktyczną, jak i zdobyte wcześniej doświadczenie zawodowe kandydata¹⁴.

Ostatnim etapem, coraz częściej stosowanym podczas selekcji kandydatów na pracowników średniego i wyższego szczebla zarządzania, jest zintegrowany sprawdzian kompetencji – Assessment Center. Metoda ta polega na stosowaniu różnych technik testowych, symulacyjnych, gier kierowniczych oraz wywiadów przeprowadzanych przez przeszkolone osoby. Ocenie poddawanych jest kilka kluczowych, wybranych kompetencji, które chce się sprawdzić u kandydatów¹⁵.

Po zakończeniu procesu rekrutacji i selekcji należy podziękować wszystkim uczestnikom za udział w nich oraz poinformować ich, kiedy i w jaki sposób będą powiadomieni o jego wynikach. Ważne jest także, aby umówić kandydata, którego postanowiono zatrudnić na spotkanie podsumowujące.

Wyłonienie podczas procesu rekrutacji i selekcji najlepszego kandydata to dopiero połowa sukcesu pracodawcy. Duże znaczenie w początkowej fazie zatrudnienia pracownika ma bowiem wprowadzenie go na stanowisko pracy oraz

¹¹ T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, s. 86.

¹² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami*, s. 323 i 336.

¹³ E. Czarnecka-Wójcik, *Selekcja – dobór pracowników*, s. 99-100.

¹⁴ M. Suchar, *Rekrutacja i selekcja personelu*, wyd. 2 popr. i uzupełn., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 91.

¹⁵ J. Jasińska, *Planowanie kadr*, s. 90.

jego szkolenie. Zazwyczaj odczuwa on duży niepokój w związku z nową dla niego sytuacją zawodową, martwi się bowiem o to, czy podoła obowiązkom służbowym, jak będzie postrzegany w nowym miejscu pracy oraz czy zostanie zaakceptowany przez współpracowników¹⁶.

W literaturze przedmiotu pojawia się coraz więcej szczegółowych rozważań teoretyków i praktyków na temat pozyskiwania ZL. Czy jednak są one wykorzystywane przez organizacje w praktyce ZZL? Coraz więcej organizacji publicznych i niepublicznych zdaje sobie sprawę z ważności i przydatności sporządzania planów pozyskiwania ZL. Kapitał ludzki zaczęto bowiem traktować jako najcenniejszy, najbardziej wartościowy zasób przedsiębiorstwa.

W przypadku organizacji niepublicznych planowanie, rekrutacja, selekcja oraz wprowadzenie na stanowisko pracy i szkolenie pracowników odbywają się poprzez dostosowanie każdego z tych etapów do indywidualnych potrzeb pracodawcy. To od niego zależy, jak długo będzie trwał proces pozyskiwania pracowników oraz z jakich etapów będzie się składał. Powinien być jednak przeprowadzany zgodnie z przepisami Kodeksu pracy, a pracodawcy powinni być świadomi tego, że sposób pozyskiwania przez nich pracowników kreuje ich wizerunek na rynku pracy.

W przypadku organizacji publicznych działania dotyczące szczególnie procesu rekrutacji regulują odpowiednie ustawy. Dzięki temu proces ten jest ujednolicony, przebiega podobnie we wszystkich tego typu instytucjach, co stwarza kandydatom jednakowe szanse na start w konkursie na wolne stanowisko.

Zarówno w organizacjach publicznych, jak i niepublicznych należy przeprowadzać analizy, aby dowiedzieć się, czy proces pozyskiwania ZL pozwala w sposób sprawny i efektywny werbować kandydatów z najlepszymi kompetencjami. Nigdy bowiem organizacje nie będą stosować takich samych form pozyskiwania pracowników. Ich skuteczność będzie różna, ponieważ organizacje te różnią się między sobą, mają inny rodzaj działalności, inne cele i potrzeby, a co najważniejsze – różne co do wielkości zasoby środków finansowych, które wpływają na zakres ich działań związanych z pozyskiwaniem pracowników.

Analiza i ocena systemu rekrutacji w Urzędzie Miejskim X

Uregulowania prawne dotyczące naboru pracowników samorządowych zawiera ustawa z dnia 22 sierpnia 1990 r. o pracownikach samorządowych¹⁷, zwana dalej ustawą. Stanowią one podstawę Procedury planowania, rekrutacji i szkoleń pracowników (zwanej dalej Procedurą) w Urzędzie Miejskim X (zwanym dalej Urzędem), która obowiązywała od 29.08.2007 do 30.04.2009 r.

¹⁶ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 292.

¹⁷ Ustawa z dnia 22 sierpnia 1990 r. o pracownikach samorządowych Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1593.

Zgodnie z art. 3 ustawy, osoba chcąca zostać pracownikiem samorządowym powinna:

- być obywatelem polskim,
- posiadać kwalifikacje zawodowe wymagane do wykonywania pracy na określonym stanowisku,
- mieć ukończony 18. rok życia i posiadać pełną zdolność do czynności prawnych oraz korzystać z pełnych praw publicznych,
- posiadać stan zdrowia pozwalający na zatrudnienie na określonym stanowisku.

W zależności od pełnionej funkcji lub stanowiska pracy oraz formy zatrudnienia określa się dodatkowe wymagania, np. wykształcenie, doświadczenie zawodowe, nieposzlakowana opinia czy też brak prawomocnego skazania za przestępstwo umyślne (art. 3, ust. 1-4 ustawy).

Nabór kandydatów na wolne stanowiska urzędnicze powinien być otwarty i konkurencyjny, a jego organizacją powinien zajmować się w zależności od jednostki jej kierownik, marszałek województwa, starosta, wójt (burmistrz, prezydent miasta) albo przewodniczący zarządu związku (art. 3a, ust. 1-3 ustawy).

Ustawa precyzuje także wymogi dotyczące:

- ogłoszenia o naborze – jego elementów, miejsca umieszczania oraz terminu składania dokumentów (art. 3a, ust. 4-6, ustawy),
- protokołu podsumowującego nabór kandydatów (art. 3c ustawy),
- sposobu upowszechniania informacji o wyborze kandydata (art. 3d ustawy).

Uregulowania dotyczące naboru pracowników samorządowych zawarte w ustawie dotyczą podstawowych warunków, jakie muszą być spełnione podczas tego procesu (w jednostkach, o których mowa w art. 1 ustawy). Przepisy te pozwalają na przeprowadzanie naboru pracowników w ujednolicony sposób oraz zobowiązują do jego ujawnienia i upowszechnienia, co pozwala na wyrównanie szans wszystkich kandydatów chcących podjąć pracę na wolnym stanowisku. Ustawa stanowi także podstawę do tworzenia w określonych jednostkach specyficznych systemów rekrutacji i selekcji pracowników.

Analiza Procedury planowania, rekrutacji i szkoleń pracowników w Urzędzie Miejskim X

Pozyskiwanie zasobów ludzkich w Urzędzie jest regulowane przede wszystkim przez Procedurę, która określa planowanie, rekrutację, wprowadzenie i szkolenie nowego pracownika oraz organizację szkoleń w późniejszym okresie zatrudnienia w Urzędzie. Procedura ta składa się z dwóch części. Pierwsza ma postać schematu graficznego – algorytmu przedstawiającego etapy opisane w formie równoważników zdań. Do każdego z nich jest przydzielona osoba odpowiedzialna za realizację określonych zadań. Druga część ma formę opisową i wyjaśnia tok postępowania. Uzupełnieniem Procedury są wzory dokumentów opracowywanych podczas procesu pozyskiwania ZL.

Podstawą planowania zapotrzebowania na pracowników w Urzędzie, które rozpoczyna się w sierpniu każdego roku, w okresie planowania budżetowego, jest:

- a) analiza aktualnych ZL Urzędu z podziałem na:
 - wiek pracowników – w przedziałach: 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-60, powyżej 60 lat,
 - wykształcenie – średnie, wyższe, podyplomowe,
- b) analiza zmian w przepisach prawnych nakładających na Urząd nowe zadania,
- c) analiza konieczności zmodyfikowania struktury organizacyjnej Urzędu oraz potrzeby stworzenia nowych stanowisk pracy,
- d) analiza liczby wakatów w organizacji,
- e) ocena pracowników aktualnie zatrudnionych w Urzędzie, będąca źródłem informacji o jego ZL.

Analizę i ocenę potrzeb zatrudnienia w Urzędzie przeprowadza Sekretarz Gminy, pracownik ds. kadr, naczelnicy pionów oraz koordynatorzy. Na ich podstawie opracowuje się projekt planu zatrudnienia. Jego przyjęcie – jako załącznika do planu budżetowego Urzędu – i akceptacja przez Radę Miejską pozwalają na sporządzenie przez pracownika ds. kadr planu zatrudnienia w terminie wyznaczonym przez Sekretarza Gminy. Wszelkie zmiany tego planu mogą być sporządzone tylko na podstawie pisemnych wniosków. Istnieje także możliwość zatrudnienia pracowników poza planem zatrudnienia. Wówczas kierownictwo Urzędu, naczelnicy pionów, koordynatorzy i kierownicy samodzielnych komórek są zobowiązani do złożenia stosownych wniosków z uzasadnieniem potrzeb zatrudnienia do Sekretarza Gminy (z przynajmniej trzymiesięcznym wyprzedzeniem).

Nabór na wszystkie wolne stanowiska pracy jest publiczny. Rozpoczyna się przygotowaniem przez pracownika ds. kadr, naczelników pionów oraz koordynatorów kart stanowisk pracy. Następnie zostaje powołana przez Burmistrza komisja kwalifikacyjna, która składa się z minimum trzech osób – Sekretarza Gminy, pracownika ds. kadr oraz naczelnika danego pionu lub koordynatora zespołu.

Kolejnym etapem jest przygotowanie przez Burmistrza i komisję kwalifikacyjną ogłoszenia, które powinno określać:

- nazwę i adres jednostki,
- stanowisko urzędnicze,
- wymagania związane z tym stanowiskiem (zgodnie z kartą stanowiska pracy),
- rodzaj dokumentów, które winna zawierać oferta,
- czas i miejsce składania ofert,
- informacje o możliwości zapoznania się z kartą stanowiska pracy.

Publikacja ogłoszenia sporządzonego według wyżej przedstawionego schematu następuje w ciągu 7 dni w Biuletynie Informacji Publicznej, na tablicy ogłoszeń Urzędu, w prasie oraz powiatowym urzędzie pracy.

Osoby ubiegające się o pracę w Urzędzie mają możliwość składania dokumentów aplikacyjnych w formie pisemnej oraz elektronicznej. Ta ostatnia

wymaga jednak podpisu elektronicznego, potwierdzonego za pomocą ważnego kwalifikowanego certyfikatu. Analiza otrzymanych aplikacji jest dokonywana w ciągu 30 dni od upływu terminu ich składania. Komisja kwalifikacyjna sporządza wówczas listę kandydatów zawierającą ich imiona i nazwiska oraz poziom spełniania kryteriów osobowych określonych w ogłoszeniu. Osoby spełniające te kryteria są zawiadamiane listownie przez przewodniczącego komisji o zaproszeniu do I etapu postępowania kwalifikacyjnego, a osoby ich niespełniające – o odrzuceniu ich aplikacji.

Następnym etapem jest selekcja kandydatów, przeprowadzana w ciągu 30 dni po wybraniu kandydatów w wyniku analizy dokumentów. Techniki selekcji dobierane są przez komisję kwalifikacyjną w zależności od stanowiska, na które przeprowadzana jest selekcja¹⁸. Kandydaci są oceniani indywidualnie przez każdego z członków komisji w skali 0-3 na karcie głosowania (nazwiska kandydatów ułożone są na niej w kolejności alfabetycznej). Po głosowaniu następuje sumowanie uzyskanych wyników i uszeregowanie kandydatów według liczby zdobytych punktów. Na stanowisko pracy komisja proponuje kandydata, który zdobędzie nie mniej niż 50% + 1 punkt. Jeśli dwóch kandydatów otrzyma taką samą liczbę punktów, komisja dokonuje ponownego głosowania lub stosuje dodatkowe techniki naboru. Po zakończeniu selekcji sporządzany jest stosowny protokół.

W ciągu 10 dni od zakończenia selekcji protokół ten przedstawiany jest Burmistrzowi. Przeprowadza on ostateczną rozmowę z wyłonionym kandydatem, po której podejmuje decyzję o jego zatrudnieniu bądź nie. Odrzucenie kandydata zobowiązuje Burmistrza do podania powodu odmowy zatrudnienia. Ogłoszenie wyników naboru i podjęcie decyzji o kolejnym naborze następuje w ciągu 14 dni. Jeśli kandydat jest odpowiedni i Burmistrz podjął decyzję o jego zatrudnieniu, przedstawiane są mu warunki zatrudnienia. Po zawarciu umowy¹⁹ pracownik ds. kadr w ciągu 14 dni publikuje w Biuletynie Informacji Publicznej i na tablicy ogłoszeń Urzędu informację o wynikach naboru.

Ostatnim etapem Procedury jest wprowadzenie pracownika do organizacji i na stanowisko pracy oraz jego szkolenie. Do zadań bezpośredniego przełożonego należy zatem:

- przedstawienie nowo zatrudnionemu pracownikowi karty stanowiska pracy, określającej m.in. powierzone mu zadania,
- wypełnienie arkusza okresowej karty oceny kwalifikacyjnej pracownika, w którym określa kryteria oceny pracownika i wyznacza termin oceny²⁰ (kopie arkusza otrzymuje pracownik).

¹⁸ Najczęściej wykorzystywane w Urzędzie formy selekcji to: sprawdzenie aplikacji pod względem spełniania przez kandydatów kryteriów określonych w ogłoszeniu o pracę, testy wiedzy, rozmowa kwalifikacyjna, a także sprawdzenie umiejętności informatycznych.

¹⁹ Zgodnie z zasadą stosowaną w Urzędzie, pierwszą umowę o pracę zawiera się na czas 6 miesięcy. Jest to okres próbny dla pracownika.

²⁰ Kryteria oceny pracownika są zatwierdzane przez Burmistrza.

Bezpośredni przełożony ocenia pracownika po okresie próbnym w określonym w arkuszu terminie i formułuje wniosek co do jego dalszego zatrudnienia²¹.

Szkolenia²² nowo zatrudnionego pracownika odbywają się w terminie do 20 dni roboczych od daty jego zatrudnienia²³ i obejmują zapoznanie się z:

- Regulaminem organizacyjnym Urzędu Miejskiego X oraz Regulaminem pracy Urzędu Miejskiego X – przeprowadza pracownik ds. kadr,
- przepisami wewnętrznymi dotyczącymi funkcjonowania pionu, komórki samodzielnej lub zespołu oraz obowiązującymi procedurami – szkolenia przeprowadzają naczelnicy pionów, koordynatorzy, pracownicy komórek samodzielnych,
- przepisami i zasadami BHP – przeprowadza pracownik realizujący zadania służby BHP,
- przepisami ochrony danych osobowych – przeprowadza Administrator Bezpieczeństwa Informacji,
- przepisami ochrony informacji niejawnych – przeprowadza Pełnomocnik Ochrony Informacji Niejawnych.

Ocena systemu rekrutacji w Urzędzie Miejskim X

Pozyskiwanie zasobów ludzkich w Urzędzie przeprowadzane jest przede wszystkim na podstawie Procedury, opracowanej z uwzględnieniem uregulowań prawnych zawartych w ustawie o pracownikach samorządowych. Procedura obejmuje prawie wszystkie niezbędne etapy związane z pozyskiwaniem zasobów ludzkich – od planowania i rekrutacji po selekcję oraz wprowadzenie i szkolenie nowego pracownika. Główny nacisk kładzie się w niej jednak na sam nabór pracowników, co wynika z ustawy o pracownikach samorządowych.

Działalność Urzędu opiera się na wyznaczonej misji, która brzmi następująco:

Misją Urzędu Miejskiego [...] jest zapewnienie należytego, sprawnego i fachowego realizowania przez Urząd zadań własnych gminy, zleconych i powierzonych gminie oraz tworzenie warunków dla rozwoju gospodarczego gminy.

Misję Urzędu realizować będziemy przez:

- 1) zapewnienie klientom kompleksowej obsługi administracyjnej,
- 2) wykonywanie zadań realizowanych przez Urząd w sposób sprawny, kompetentny i uprzejmy,
- 3) efektywne zarządzanie mieniem gminnym,
- 4) zapewnienie kompleksowej obsługi organów gminy,
- 5) zapewnienie rzetelnej informacji²⁴.

²¹ Najpóźniej na 5 dni przed upływem zakończenia okresu zatrudnienia bezpośredni przełożony przedstawia Burmistrzowi wniosek o dalsze zatrudnienie bądź niezatrudnienie pracownika.

²² Pod pojęciem „szkolenia” rozumie się wszelkiego rodzaju kursy, seminaria, warsztaty oraz kształcenie dorosłych w formach zorganizowanych.

²³ Odbycie szkolenia zostaje potwierdzone poprzez oświadczenie pracownika, zaświadczenie o odbyciu szkolenia oraz na karcie szkolenia wstępnego z zakresu BHP.

²⁴ Księga Jakości Urzędu Miejskiego [...], wyd. 10, data edycji 11.05.2007 r.

Tak sformułowana misja nie określa, jakich konkretnie pracowników potrzebuje Urząd, aby zrealizować zdefiniowane cele.

Przeprowadzenie szczegółowej analizy i oceny Procedury pozwoliło wyróżnić zalety i wady systemu rekrutacji Urzędu (tabela 1), które mogą – pośrednio lub bezpośrednio – wpływać na jego efektywność.

Największą wadą Procedury jest brak strategii ZZL oraz strategicznego planowania ZL, które warunkują sukces organizacji poprzez określenie profilu pracowników niezbędnych do realizacji jego misji i celów. Kolejną wadą jest nieprzeprowadzanie rekrutacji wewnętrznej, co sprawia, że pracownik Urzędu, aby awansować, musi wziąć udział w otwartym konkursie na wolne – często wyższe – stanowisko. Takie działanie z pewnością nie jest motywujące dla pracowników.

Tabela 1. Zalety i wady Procedury planowania, rekrutacji i szkoleń Urzędu Miejskiego X

| Zalety* | Wady** |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – analiza potrzeb kadrowych – sporządzanie planu zatrudnienia z odpowiednim wyprzedzeniem – możliwość zatrudnienia poza planem zatrudnienia – zaangażowanie wszystkich pracowników wyższego szczebla w dobór pracowników – opracowanie karty stanowiska pracy przez bezpośredniego przełożonego wraz z pracownikiem ds. kadr – konkurs na wolne stanowisko jest otwarty i konkurencyjny – komisja składa się z minimum trzech osób – sporządzenie listy wszystkich otrzymanych aplikacji – listowne zawiadomianie osób o niezakwalifikowaniu się do następnego etapu – wykorzystanie karty głosowania podczas procesu selekcji – opracowanie protokołu przeprowadzonego naboru – przeprowadzanie szkoleń nowo zatrudnionego pracownika – ocena pracownika po okresie próbnym – dostosowanie się do uregulowań prawnych zawartych w ustawie o pracownikach samorządowych | <ul style="list-style-type: none"> – brak strategii ZZL – brak strategii planowania zasobów ludzkich – nieprzeprowadzanie rekrutacji wewnętrznej – etap selekcji przedstawiono zbyt ogólnie; brak możliwości do zastosowania technik selekcji – zbyt ogólna karta głosowania wykorzystywana podczas procesu selekcji – umieszczanie ogłoszeń wyłącznie w Biuletynie Informacji Publicznej, prasie lokalnej i powiatowym urzędzie pracy – ograniczona możliwość składania dokumentów drogą elektroniczną – ogłoszenia nie zawierają informacji dotyczących korzyści dla kandydatów – szans awansu, rozwoju i szkoleń – brak informacji w liście zapraszającym na I etap selekcji o tym, z czego będzie się on składał – brak procesu adaptacji pracownika – brak w karcie stanowiska pracy takich elementów, jak: zmienność czas pracy, wyjazdy, szanse szkoleń i rozwoju |

* Zalety przedstawione są w kolejności wynikającej z Procedury.

** Wady przedstawione są według następującej kolejności: od najważniejszych, które należałoby najpierw usunąć, po te mniej ważne, które trzeba w mniejszym lub większym stopniu wyeliminować.

Źródło: opracowanie własne.

Ich działanie i wkład w dotychczas wykonywaną pracę nie będą nagrodzone awansem, co może zniechęcać większość pracowników do bardziej efektywnej pracy. Rekrutacja zewnętrzna może jednak doprowadzić do sytuacji korzystnej dla pracownika Urzędu. Stając do otwartego konkursu, będzie miał większe szanse na objęcie wolnego stanowiska, ponieważ komisja będzie wiedziała, z jakim pracownikiem ma do czynienia. Do wad Procedury można zaliczyć także brak sprecyzowania, jakie techniki selekcji są stosowane w Urzędzie oraz które z nich dają możliwość zatrudnienia najbardziej odpowiedniego kandydata. Wadą karty głosowania wykorzystywanej podczas selekcji pracowników jest przeprowadzanie oceny dopiero po wszystkich jej etapach, a nie po każdym z nich oddzielnie. Nie ma też szerszego opisu zastosowanej punktacji, czyli określenia, co oznacza przyznanie określonej liczby punktów, oraz choćby krótkiego uzasadnienia, dlaczego komisja proponuje zatrudnić danego kandydata.

Umieszczanie ogłoszeń wyłącznie w Biuletynie Informacji Publicznej, prasie lokalnej i powiatowym urzędzie pracy ogranicza liczbę osób, które do nich dotrą i złożą aplikację, co zmniejsza prawdopodobieństwo zatrudnienia kompetentnej osoby. Kandydaci mają także ograniczoną możliwość składania dokumentów aplikacyjnych drogą elektroniczną, gdyż muszą być one opatrzone podpisem elektronicznym. Choć w obecnych czasach najłatwiej jest wysłać dokumenty drogą elektroniczną, to jednak w Polsce nie jest jeszcze popularne posiadanie podpisu elektronicznego, co eliminuje w dużym stopniu taką formę składania dokumentów aplikacyjnych. W ogłoszeniu brakuje także znaczących dla potencjalnych kandydatów informacji na temat warunków pracy, oferowanych korzyści – możliwości awansu, szkoleń i rozwoju. Wadą listu zapraszającego na I etap selekcji jest brak informacji, z czego będzie się on składał, co może skutkować niedostatecznym przygotowaniem się do niego kandydata. Do mniej istotnych wad karty stanowiska pracy można zaliczyć: brak precyzyjnego planu adaptacji pracownika z nowym otoczeniem. Nie ma wzmianki o tzw. opiece, który przedstawiłby go innym pracownikom oraz zapoznał z panującą kulturą organizacyjną. W karcie stanowiska pracy nie podano także takich elementów, jak: zmienność czasu pracy, wyjazdy, szanse rozwoju i szkoleń, od których większość kandydatów uzależnia złożenie aplikacji.

Do zalet systemu rekrutacji zaliczyć można sposób analizy potrzeb kadrowych, sporządzanie planu z odpowiednim wyprzedzeniem oraz możliwość zatrudnienia poza planem. Te trzy elementy pozwalają przewidzieć, jacy pracownicy i w jakim czasie powinni być zatrudnieni, aby wyeliminować istniejące braki kadrowe. Ponadto cenne jest zaangażowanie pracowników wyższego szczebla w każdy z etapów przeprowadzanej rekrutacji – od planowania po decyzję o zatrudnieniu. W dość precyzyjny sposób przeprowadzany jest proces selekcji – zarówno na etapie tworzenia listy wszystkich otrzymanych aplikacji, jak i w etapie końcowym, podczas którego wykorzystywane są karty głosowania. Każdy z kandydatów otrzymuje po kolejnych etapach selekcji pisemną informację o zakwalifikowaniu się bądź nie do następnego etapu. Sporządzenie protokołu pozwala na

zebranie podstawowych informacji dotyczących całego procesu rekrutacji oraz daje podstawę do zatrudnienia przez Burmistrza wybranego kandydata. Protokół w dużym stopniu ułatwia podjęcie decyzji o zatrudnieniu, a ponadto umożliwia szybkie odszukanie informacji dotyczących wybranego etapu procesu rekrutacji. W szczególności przydatny jest w momencie, gdy wybrany kandydat nie sprawdzi się w praktyce zatrudnienia. Wówczas na jego miejsce przyjąć można jednego z pozostałych kandydatów wymienionych w protokole, bez konieczności przeprowadzania kolejnego procesu rekrutacji i selekcji. Istotne znaczenie ma także ocena pracownika po pierwszych 6 miesiącach pracy, ponieważ jest ona – z jednej strony – podstawą decyzji o dalszym jego zatrudnieniu, z drugiej zaś – informacją dla pracownika, czy odpowiednio wykonywał swoje zadania. Procedura przewiduje również listę szkoleń, jakie pracownik powinien przejść w ciągu 20 dni roboczych od momentu zatrudnienia. Udział w nich pozwala pracownikowi zapoznać się z przepisami, zasadami i procedurami obowiązującymi w Urzędzie, co jednak nie jest warunkiem wystarczającym do jego zaadaptowania się w nowym otoczeniu.

Proces rekrutacji pracowników w Urzędzie jest szczegółowy i długotrwały – trwa co najmniej 3 miesiące. Wszystkie procedury są określone kolejno po sobie w przejrzysty sposób, łącznie z przydzieleniem osób odpowiedzialnych za zrealizowanie poszczególnych etapów.

W celu sprawdzenia, jak system rekrutacji w Urzędzie jest postrzegany przez jego pracowników oraz czy według nich niezbędne jest wprowadzenie w nim zmian, w kwietniu 2009 r. zostały przeprowadzone stosowne badania.

Główny problem badawczy odzwierciedlało pytanie: jaka jest efektywność obecnego systemu rekrutacji?, a postawiona hipoteza to: obecny system rekrutacji nie jest efektywny, dlatego wymaga modyfikacji. Przedmiotem badania była Procedura planowania, rekrutacji i szkoleń w Urzędzie Miejskim X, która obowiązywała od 29.08.2007 r. do 30.04.2009 r. Badania przeprowadzono metodą ankietową, wykorzystując w tym celu dwa rodzaje kwestionariusza ankietowego własnego autorstwa. Grupę badawczą stanowili pracownicy Urzędu.

Pierwszy z kwestionariuszy przeznaczony był dla pracowników związanych z tworzeniem systemu rekrutacji i jego wdrożeniem w Urzędzie. Zastosowano go w badaniach, które objęły sześciu pracowników (Sekretarza Gminy, pracownika ds. kadr oraz czterech naczelników). Wśród nich były trzy kobiety i trzech mężczyzn z wykształceniem wyższym, mieszkający w mieście liczącym 5-50 tys. mieszkańców. Ogólny staż pracy oraz staż pracy w Urzędzie każdego z respondentów nie były krótsze niż 5 lat i nie dłuższe niż 31 lat.

Kwestionariusz dla tej grupy respondentów był zbudowany z trzech części. Pytania z pierwszej części ankiety podzielono na dwie grupy. Pierwsza dotyczyła planowania, rekrutacji, selekcji, wprowadzenia pracownika oraz jego wstępnych szkoleń. Druga grupa pytań odnosiła się ogólnie do Procedury i związanych z nią czynności. Część druga arkusza ankietowego pozwoliła na ocenę sprawności całego systemu rekrutacji oraz skuteczności poszczególnych jego etapów

– planowania, rekrutacji, selekcji, wprowadzenia i szkolenia. Pracownicy przyznawali oceny w skali 1-5 (1 – ocena najgorsza, 5 – ocena najlepsza). Trzecia część kwestionariusza składała się z dwóch pytań otwartych. Jedno z nich dawało możliwość przedstawienia własnych propozycji zmian w Procedurze, drugie natomiast pozwalało określić badanemu, na jakie kwestie – niezawarte w ankiecie – należałoby zwrócić uwagę.

Z przeprowadzonych badań wynika, że system rekrutacji Urzędu oceniany jest jako dość sprawny i skuteczny. Odpowiedzi respondentów nie ujawniły jego jednoznacznych wad, które powinny być natychmiast usunięte. W większości przypadków odpowiedzi na pytania były podzielone, co sugeruje, że niektóre działania i czynności nie są w pełni dopracowane, a wprowadzenie w nich zmian mogłoby poprawić efektywność całego systemu. W niektórych odpowiedziach respondentów pojawiły się istotne rozbieżności. Większość pracowników np. uważała, że stosowanie karty głosowania przez komisję kwalifikacyjną podczas selekcji jest obiektywną i skuteczną formą oceny pracownika. W odpowiedziach otwartych dwóch respondentów uznano jednak, że należy wprowadzić w niej zmiany. Ponadto większość ankietowanych twierdziła, że systematyczna analiza i ocena skuteczności Procedury oraz opracowanie strategii ZZL w Urzędzie przyczyniłoby się w dużym stopniu do pozyskiwania coraz lepszych pracowników.

Drugi kwestionariusz przeznaczony był dla pracowników, którzy zostali zatrudnieni na podstawie Procedury obowiązującej w Urzędzie w okresie od 29.08.2007 r. do 30.04.2009 r. Badania z wykorzystaniem tego kwestionariusza zostały przeprowadzone na pięciu pracownikach. Czterech spośród nich miało wykształcenie wyższe magisterskie, a jeden – wyższe licencjackie. Jeden z badanych był mieszkańcem wsi, pozostali mieszkali w mieście liczącym 5-50 tys. mieszkańców. Staż pracy większości respondentów był nie dłuższy niż 5 lat.

Kwestionariusz składał się z pytań zamkniętych dotyczących etapu rekrutacji, selekcji, wprowadzenia i szkolenia oraz jednego pytania otwartego, w którym należało ocenić przebyte etapy rekrutacji w skali 1-5 (1 – ocena najgorsza, 5 – ocena najlepsza).

Wszyscy z badanych pracowników przyznali rekrutacji i selekcji najlepszą ocenę (5). W przypadku wprowadzenia pracownika na nowe stanowisko i wstępnych szkoleń tylko jedna z osób przyznała tej części ocenę 4, a pozostałe oceniły ją na 5. Oznacza to, że system rekrutacji Urzędu jest postrzegany przez pracowników jako sprawny i skuteczny. Mimo to uzyskane odpowiedzi wskazują na pewne niedociągnięcia Procedury obowiązującej w Urzędzie:

- ogłoszenia o pracę docierają tylko do nielicznej grupy kandydatów,
- większość kandydatów aplikowała na wolne stanowisko, oczekując stabilności zatrudnienia, mniejszą wagę przywiązywała natomiast do perspektyw rozwoju czy awansu,
- Urząd powiadamiał o zakwalifikowaniu się do I etapu selekcji wyłącznie w formie listownej,
- brakowało informacji związanej z formą I etapu selekcji,

- adaptację nowego pracownika wspierał tylko bezpośredni przełożony,
- nie wszyscy pracownicy przeszli określone w Procedurze szkolenia.

Jednym z wyznaczników efektywności systemu rekrutacji mogą być oceny otrzymane przez pracowników podczas etapu selekcji oraz przyznawane pracownikom w późniejszym okresie zatrudnienia. Porównanie tych ocen pomaga określić, czy podjęte w procesie rekrutacji działania i czynności pozwalają wyłonić pracowników, którzy w późniejszym czasie będą otrzymywali wysokie oceny.

Podczas selekcji każdy z kandydatów na wolne stanowisko może zdobyć maksymalnie 9 punktów. Według obowiązującej w Urzędzie Procedury, komisja proponuje Burmistrzowi kandydata, który uzyskał największą liczbę punktów, jednak nie mniej niż 50% maksymalnej liczby punktów plus 1 punkt, czyli 5,5 punktu. Otrzymanie punktów jest pierwszą oceną kompetencji każdego z kandydatów. W późniejszym okresie zatrudnienia przeprowadza się ocenę pracownika na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych²⁵ oraz zarządzenia nr 104/07 Burmistrza X. Okresowe oceny kwalifikacyjne są sporządzane raz na 2 lata, przy czym pierwsza ocena kwalifikacyjna powinna być sporządzona nie później niż w ciągu 6 miesięcy od dnia zatrudnienia pracownika. Ocena ta dokonywana jest na podstawie dwóch rodzajów kryteriów – obowiązkowych (sumienność, sprawność, bezstronność, umiejętność stosowania odpowiednich przepisów, planowanie i organizacja pracy, postawa etyczna) oraz 3-5 kryteriów wybieranych przez bezpośredniego przełożonego z listy znajdującej się w rozporządzeniu (najistotniejszych dla prawidłowego wykonywania obowiązków na stanowisku pracy). Skala ocen, jaką może wykorzystać w ocenie bezpośredni przełożony, to: bardzo dobry, dobry, zadowolająca, niezadowolająca²⁶.

Jak wynika z analizy ocen kilku pracowników Urzędu, niezależnie od tego, czy pracownik uzyskał na rozmowie kwalifikacyjnej maksymalną liczbę punktów – 9, czy minimalną – 6, każdy otrzymał ocenę dobrą podczas pierwszej oceny. Tylko jeden z pracowników, który z rozmowy otrzymał maksymalną liczbę punktów, otrzymał ocenę zadowolającą podczas pierwszej oceny. Wynika z tego, że system rekrutacji jest dość efektywny w ocenie pracowników za wykonywanie obowiązków służbowych. Żaden jednak pracownik – nawet spośród tych najlepiej ocenianych na rozmowie kwalifikacyjnej – nie otrzymał oceny bardzo dobrej w późniejszym okresie zatrudnienia.

²⁵ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych, Dz.U. nr 55, poz. 361.

²⁶ Charakterystykę kandydata, który zasługuje na poszczególne oceny, obejmuje arkusz okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika samorządowego znajdujący się w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych.

Kierunki modyfikacji systemu rekrutacji Urzędu Miejskiego X

Analiza i ocena systemu rekrutacji obowiązującego w latach 2007-2009 w Urzędzie oraz badania ankietowe przeprowadzone wśród jego pracowników pozwoliły sformułować stosowne zalecenia aplikacyjne. Ich wykorzystanie przez Urząd może przyczynić się – pośrednio lub bezpośrednio – do zmodyfikowania funkcjonującego w nim systemu rekrutacji oraz poprawienia jego efektywności.

Zalecenia wynikające z nowych uregulowań prawnych dotyczących naboru pracowników samorządowych

1 stycznia 2009 r. ustawę o pracownikach samorządowych z dnia 22 marca 1990 r. (wielokrotnie nowelizowaną) zastąpiła ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych²⁷ (zwana dalej nową ustawą). Przyniosła ona sporo zmian w sposobach i warunkach zatrudniania pracowników samorządowych.

W związku z tym w Procedurze planowania, rekrutacji oraz szkoleń w Urzędzie Miejskim X również powinny być wprowadzone zmiany. Najważniejsze z nich to:

- zniesienie mianowania jako jednej z form zatrudnienia,
- zatrudnienie pracowników na stanowiskach doradców i asystentów, a także na stanowiskach pomocniczych i obsługi,
- możliwość zatrudnienia cudzoziemców,
- wprowadzenie zmian w zakresie wymagań wobec kandydatów na kierownicze stanowiska urzędnicze,
- wprowadzenie awansu wewnętrznego pracowników,
- skrócenie minimalnego terminu składania dokumentów z 14 do 10 dni od momentu publikacji ogłoszenia,
- umieszczenie w protokole informacji o liczbie nadesłanych ofert na stanowisko oraz liczbie ofert spełniających wymagania formalne,
- zorganizowanie służby przygotowawczej oraz przeprowadzanie egzaminów po jej odbyciu.

Propozycje zmian systemu rekrutacji

Analiza systemu rekrutacji Urzędu z uwzględnieniem teorii z zakresu ZZL oraz wymogów ustawy o pracownikach samorządowych obowiązującej od 1 stycznia 2009 r., przeprowadzenie poglądowych badań ankietowych oraz przeanalizowanie treści nowej ustawy o pracownikach samorządowych dają podstawę do zaproponowania nowych rozwiązań lub wprowadzenia w nim pewnych zmian w celu podniesienia jego efektywności.

²⁷ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. nr 223, poz. 1458.

Zmiany, jakie należałoby wprowadzić w Urzędzie, powinny być związane z:

a) opracowaniem strategii ZZL, która przyczyniłaby się do lepszego gospodarowania ZL, m.in. poprzez określenie wymagań co do kompetencji kandydatów starających się o wolne stanowisko, aby wybrani spośród nich sprostali – po ich zatrudnieniu – oczekiwaniom Urzędu i godnie go reprezentowali,

b) strategicznym planowaniem ZL, które wzmocniłoby obecne planowanie potrzeb kadrowych,

c) wprowadzeniem awansu wewnętrznego – przeprowadzanie w pierwszej kolejności rekrutacji wewnętrznej da pracownikom poczucie większej wartości i wiarę we własne możliwości oraz zmotywuje ich do lepszej pracy, podnoszenia kwalifikacji,

d) etapem selekcji:

– określenie możliwych form selekcji kandydatów,
– wprowadzenie etapu selekcji w formie próbki pracy, którą kandydat będzie wykonywał na stanowisku pracy, co pozwoli zorientować się, czy sprawdzi się na tym stanowisku,

– powiadamianie kandydatów o zakwalifikowaniu się do I etapu także telefonicznie, co umożliwi indywidualne wyznaczenie terminu i godziny spotkania,

– przeprowadzanie oddzielnych ocen po zakończeniu każdego etapu selekcji,

– zmiana systemu punktacji oceny pracowników – uzależnienie punktacji od stanowiska, na które przeprowadzona jest rekrutacja, a także od trudności wykonywanych zadań,

– opracowanie scenariusza rozmowy kwalifikacyjnej,

e) procesem adaptacji – regulowanym w dużym stopniu przez nową ustawę o pracownikach samorządowych.

Proponuje się także regularne analizy wdrożonej Procedury oraz przeprowadzanie badań wśród pracowników, którzy tworzą kwestionariusze ankietowe dotyczące systemu rekrutacji, oraz wśród pracowników nowo zatrudnionych, którzy – mając często za sobą już niejedną rekrutację i selekcję – potrafią ocenić działania realizowane w Urzędzie. Cenne byłoby także porównywanie ocen, jakie kandydat uzyskuje po etapie selekcji, z ocenami otrzymywanymi przez niego podczas okresu zatrudnienia. Takie zestawienia jasno odzwierciedliłyby efektywność systemu rekrutacji i byłyby sygnałem do wprowadzania w nim ewentualnych modyfikacji.

Proponuje się ponadto wprowadzenie w Urzędzie rekrutacji i selekcji opartych na kompetencjach²⁸.

²⁸ Kompetencje – według jednego ujęcia – to wiedza, umiejętności i doświadczenie, jakie posiada dany pracownik, natomiast według innego – to wszystkie cechy, które umożliwiają danej osobie osiągnięcie określonych wyników. Kompetencje mają zatem trwały charakter, w przeciwieństwie do działań i zadań związanych z pracą. Stworzone modele kompetencji mogą być uzupełnieniem tradycyjnych opisów stanowisk pracy, a także podstawą całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Por. D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach: od tradycyjnego działu kadr do współczesnego HR*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 35 i 53.

W przypadku rekrutacji wiązałyby się to ze:

- sporządzeniem listy najważniejszych zadań na danym stanowisku,
- określeniem kompetencji, których posiadanie warunkuje właściwe wykonanie zadań,
- uszeregowaniem kompetencji według malejącego znaczenia dla efektywnego wykonania zadań,
- wyróżnieniem kompetencji, które pomogą kandydatom szybko osiągnąć pożądany poziom sprawności po rozpoczęciu pracy – można je pominąć w procesie selekcji²⁹.

W realizacji tych przedsięwzięć mogą uczestniczyć osoby obecnie zatrudnione na danym stanowisku i/lub ich kierownicy, gdyż najlepiej wiedzą, jakie kompetencje są niezbędne do wykonywania konkretnych zadań. Ich ustalenia powinny być podstawą do stworzenia listy kompetencji kandydatów, które sprawdzane będą w procesie selekcji.

Zakończenie

Głównym problemem było zbadanie efektywności systemu rekrutacji obowiązującego w latach 2007-2009 w Urzędzie Miejskim X. Podstawą rozwiązania podjętego problemu badawczego były studia literaturowe, analiza dokumentów danej organizacji oraz badania ankietowe przeprowadzone wśród jego pracowników, a także porównanie ocen otrzymanych przez nich podczas procesu selekcji z ocenami uzyskanymi po określonym czasie zatrudnienia. Wyniki badań pozwoliły stwierdzić, że system rekrutacji funkcjonujący w Urzędzie Miejskim X jest dość efektywny, jednak wymaga pewnych modyfikacji.

Wnioski z przeprowadzonych badań stały się podstawą zaproponowanych kierunków modyfikacji systemu rekrutacji Urzędu Miejskiego X. Zasugerowane zmiany w systemie rekrutacji powinny być jednak wprowadzane z uwzględnieniem bieżących – stale zmieniających się – potrzeb Urzędu oraz wymogów wynikających z nowych przepisów prawnych. Ponadto stworzenie sprawnie i skutecznie funkcjonującego systemu rekrutacji, zapewniającego zatrudnienie najlepszych kandydatów na wakuujące stanowiska, wymaga stałego monitorowania i weryfikowania (oceniań) skutków zaproponowanych zmian oraz wprowadzania w nich ewentualnych korekt.

Zasugerowane zalecenia mogą stanowić impuls do podjęcia w przyszłości dalszych badań nad całym systemem ZZL w Urzędzie Miejskim X. Celowe bowiem byłoby objęcie nimi nie tylko procedury pozyskiwania pracowników, ale także innych procesów, działań i czynności związanych z kompleksowym zarządzaniem pracownikami, m.in. z opracowaniem i wdrożeniem strategii ZZL, oceną pracowników, zarządzaniem ich kompetencjami, określaniem ścieżek kariery

²⁹ S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 73.

(awansu) i osobistego rozwoju. Zainteresowanie tymi problemami w jednostkach samorządowych zaczęło bowiem od pewnego czasu wzrastać. Dzieje się tak pod wpływem zmiany podejścia i traktowania ich jako organizacji, do których przychodzą nie petenci, lecz klienci. Wiąże się z tym zatem potrzeba i konieczność wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu jednostek samorządowych także w sferze ZZL.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Czarnecka-Wójcik E., *Selekcja – dobór pracowników*, [w:] *System zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006.
- Czerska M., Rutka R., *Opis dla sukcesu (2). Zastosowanie opisów stanowisk pracy w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w polskich firmach*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 5.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach: od tradycyjnego działu kadr do współczesnego HR*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- Ingram J., *Ustalanie potrzeb kadrowych*, [w:] *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, red. H. Bieniok, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006.
- Jasińska J., *Planowanie kadr*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Kalinowski M., *Rekrutacja pracowników do pracy*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. W. Golnau, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Kawka T., Listwan T., *Pozyskiwanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, wyd. 2, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Kotzian J., *Rekrutacja versus reputacja czyli jak budować wizerunek pracodawcy w procesie pozyskiwania personelu*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 7.
- Księga Jakości Urzędu Miejskiego [...], wyd. 10, data edycji 11.05.2007 r.
- MsKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, wyd. 2 zm., Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Procedura planowania, rekrutacji i szkoleń pracowników w Urzędzie Miejskim [...], wyd. 7, 29.08.2007 r.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych, Dz.U. nr 55, poz. 361.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Suchar M., *Rekrutacja i selekcja personelu*, wyd. 2 popr. i uzupełn., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. nr 223, poz. 1458.
- Ustawa z dnia 22 sierpnia 1990 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1593.
- Wajda A., *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

ANNA STĘPCZAK

**Postrzeganie reklam
usług bankowych
przez studentów**

Promotor pracy magisterskiej
dr Grażyna Nowaczyk
Wydział: Finanse i Bankowość
Kierunek: Finanse i Rachunkowość
Specjalność: Marketing Usług Finansowych

Reklama usług bankowych

Reklama jest w literaturze różnie definiowana. Jej najpopularniejsza definicja brzmi: „reklama to wszelka płatna forma nieosobowego przedstawiania i popierania idei, dóbr lub usług przez określonego nadawcę”¹. Natomiast Al Ries i Jack Trout w swojej książce *Wojujący marketing* wyjaśniają w następujący sposób, czym jest reklama:

Pod pojęciem reklamy rozumiemy wszystkie zmechanizowane formy docierania do rynku, takie jak: reklama prasowa, reklama radiowa, ogłoszenia reklamowe, bezpośrednia reklama pocztowa, rozdawanie bezpłatnych próbek i ulotek reklamowych czy organizowanie pokazów².

Ciekawe spojrzenie na temat reklamy usług bankowych ma Tomasz Borkowski, który w swoim artykule pisze:

Dziś przed reklamą stoją inne zadania – wprowadzić na rynek nowy bank, nowy rodzaj jego działalności czy jego nowy produkt, zbudować relacje klienta z tym produktem, wreszcie – nierzadko – zareagować na kryzys, który dotknął wizerunek instytucji, naprawić szkody. Dziś też nie tak łatwo podsunąć to wszystko klientowi, który przez lata „wyrobił się” i nie nabierze się na byle co. Zatem warto się reklamować, pod warunkiem, że robi się to dobrze³.

Reklama jest więc bardzo ważnym instrumentem oddziaływania na rynek, stosują ją przedsiębiorstwa i instytucje funkcjonujące w różnych branżach, w tym również banki.

Analizując świat mediów, można zauważyć, że banki coraz chętniej wykorzystują reklamę. Reklamują one swoje instytucje, produkty i usługi, zachęcając np. do założenia konta w czasie krótszym niż 15 minut czy zaciągnięcia kredytu hipotetycznego, by spełnić marzenia i mieć własne mieszkanie lub dom.

Usługi jednak nie tak łatwo reklamować, gdyż są one niewidzialnymi produktami, są ulotne i w czasie konsumpcji nie widać ich atrybutów, dlatego też klient bardzo często korzysta z porad znajomych, rodziny, a nawet mediów. Materialny i emocjonalny efekt wywołuje pozytywne emocje u klienta. O wiele trudniej jest reklamować coś, czego nie widać, oraz produkt dotyczący pieniędzy, tak bardzo istotnej rzeczy w życiu człowieka. Reklama musi w jasny i szybki sposób przedstawiać skomplikowane usługi proponowane przez bank, a przekaz reklamowy powinien być tak zaprezentowany, by odbiorca mógł go skojarzyć z konkretną marką. Banki reklamują różnego typu produkty: konta osobiste, karty kredytowe, kredyty hipoteczne, lokaty, pożyczki, kredyty gotówkowe. W reklamach tych jest podana nazwa banku oraz zachowana kolorystyka kojarząca się

¹ H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1996, s. 224.

² A. Ries, J. Trout, *Wojujący marketing. Zwycięskie strategie i kampanie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 190.

³ T. Borkowski, *Reklama już nie ta sama*, „Gazeta Bankowa” 2008, nr 4, s. 41.

z jego logo. Reklamy produktów bankowych pojawiają się nie tylko w telewizji, Internecie, w czasopiśmie i gazetach codziennych, ale też jako reklamy zewnętrzne w miejscach publicznych, ulotki dostarczane do domów czy dostępne dla klientów w miejscu sprzedaży. Reklamy stosowane przez banki wyróżniają się sloganami oraz doбором bohaterów reklamy.

Slogan reklamowy jest jednym z elementów dobrego przekazu reklamowego. Według Iwony Kienzler, slogan to hasło reklamowe, czyli krótki komunikat językowy zachwalający instytucję, produkt lub usługę, mający charakterystyczną, przyciągającą uwagę i łatwą do zapamiętania formę. Może być on zdaniem, zbitką słów czy nawet pojedynczym słowem⁴. Slogan reklamy „to apelujący do świadomości komunikat oraz logiką przytaczanych informacji przekonujący adresata reklamy do zakupu. Zawiera zwykle podstawowe dane o właściwościach produktu [...]”⁵. Banki szczególną wagę przywiązują do sloganów wykorzystywanych w reklamach. Odzwierciedleniem charakteru banku są slogany łączone zwykle z nazwą.

Oto niektóre slogany banków w Polsce:

- | | |
|-----------------------------|---|
| – Polbank | – „Po prostu dla ludzi”, |
| – Lukas Bank | – „Tak powinno być w każdym banku”, |
| – Bank Millennium | – „Inspiruje nas życie”, |
| – Getin Bank | – „Wystarczy wejść”, |
| – PKO Bank Polski | – „Blisko Ciebie”, |
| – Bank Pekao SA | – „Sięgaj po więcej”, |
| – Raiffeisen Bank Polska SA | – „Bank ludzi przedsiębiorczych”, |
| – Alior Bank | – „Wyższa kultura bankowości”, |
| – Kredyt Bank | – „Razem możemy więcej”, |
| – Nordea Bank Polska | – „Bank, który stwarza możliwości”, |
| – mBank | – „Maksimum korzyści i wygoda”, |
| – Eurobank | – „Co jeszcze możemy dla Ciebie zrobić?”. |

Każdy z tych sloganów prezentuje mocne strony banku. W Polsce są banki dla każdego: „Po prostu dla ludzi”, „Bank ludzi przedsiębiorczych”. Banki podkreślają także swoją bliskość („Blisko Ciebie”), dbają o klienta, chcą dla niego jak najlepiej, są tuż obok jego domu. Niektóre za pomocą sloganu przedstawiają swoje charakterystyczne atrybuty: „Maksimum korzyści i wygoda”, „Tak powinno być w każdym banku”, „Inspiruje nas życie”, „Wyższa kultura bankowości”, „Bank, który stwarza możliwości”.

Slogany mogą być także związane z konkretnymi produktami, np.:

a) slogany Banku Zachodniego WBK:

- „Tani kredyt gotówkowy – Jak wszyscy to wszyscy! Weź i Ty! ” (kredyt gotówkowy),
- „Zarabiaj, płacąc kartą! = 1% od każdej wydanej złotówki!” (konto),
- „Pierwsze konto – Wydajesz & Zarabiasz” (konto),

⁴ I. Kienzler, *Leksykon marketingu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 202.

⁵ Ibidem, s. 203.

b) slogany Banku Millennium:

- „SuperDuet – Zyskujesz dwa razy” (lokata + fundusz),
- „Lokata SuperProcent – Wyśmienity procent” (lokata),

c) slogan mBanku:

- „Nie trać czasu i pieniędzy – Policz i wybierz mBank” (mBank),

d) slogan Lukas Banku:

- „Im większa pożyczka, tym mniejsze oprocentowanie!” (pożyczka),

e) slogan ING Banku Śląskiego:

- „Dobrze wypasione i za ZERO złotych” (konto Direct).

Slogany te zachęcają do skorzystania z produktu czy usługi konkretnego banku oraz pokazują, że dana oferta jest najlepsza.

Istotnym elementem w przekazie reklamowym, oprócz sloganu, jest także osoba reklamująca. Dla komunikatu reklamowego szczególne znaczenie mają następujące czynniki związane z tą osobą:

- powszechna rozpoznawalność postaci – skraca przyswojenie informacji,
- uznanie i wysoki status społeczny osoby,
- wpływ cech osoby na silne bodźce zakupowe,
- proste i sugestywne skojarzenia, które ta osoba wywołuje u odbiorców,
- względnie trwale zapamiętanie przekazu przez odbiorcę,
- przeniesienie wizerunku osoby na wizerunek przedsiębiorstwa⁶.

Osoby występujące w reklamach można podzielić na następujące grupy: znane postaci, eksperci, postaci z życia codziennego, modelki i modele, postaci historyczne i animowane. Od kilku lat reklamodawcy coraz chętniej wykorzystują znane osoby w reklamach, coraz więcej firm, marek ma swoją twarz, którą jest popularna osoba promująca tę instytucję lub markę. Również banki często stosują tego typu zabieg, obsadzając w roli bohatera reklamy osobę znaną, ze świata filmu, muzyki, sportu czy różnych programów telewizyjnych.

Wybór osoby przez reklamodawcę zależy od celu, jaki sobie wyznaczył, od reklamowanego produktu czy usługi, od tego, kto ma być głównym odbiorcą przekazu reklamowego, oraz jaki skutek ma przynieść dana reklama. Bank to instytucja finansowa obracająca pieniądzem – bardzo ważnym elementem w życiu każdego człowieka. Aby klient chciał powierzyć swoje oszczędności konkretnej instytucji, musi mieć do niej zaufanie. Reklama służy m.in. temu, by zachęcić konsumentów do skorzystania z danej oferty. Może jednak wywołać odwrotny skutek – zniechęcić odbiorcę, być niezrozumiała, a znana osoba występująca w reklamie może nie cieszyć się dobrą opinią lub nie być lubiana w określonej grupie docelowej⁷. Banki z reguły wybierają osoby, które są bardzo popularne, budzą pozytywne emocje u odbiorców (budują zaufanie i są wiarygodne), a także nie mają złej reputacji i nie są związane z żadnymi aferami. Ważne jest też,

⁶ J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 152.

⁷ *Ibidem*, s. 154-155.

by osoby te nie występowały w innej reklamie i nie kojarzyły się z inną marką. Każda ze znanych osób jest utożsamiana z konkretnym bankiem.

Od kilku lat w reklamach ING Banku Śląskiego występuje znany aktor – Marek Kondrat. Jest on wizytówką tego banku i reklamuje jego produkty. Artysta ma jedno z najwyższych honorariów (ok. 800 000 zł⁸) w gronie aktorów, którzy wzięli udział w reklamach telewizyjnych.

Bardzo popularne stały się także reklamy Banku Zachodniego WBK, od kiedy występują w nich znane postaci. John Cleese z grupy Monty Pythona, ikona serialu telewizyjnego, od 2008 r. zaczął reklamować kredyt gotówkowy „Wszyscy biorą”. Jednak ten znany aktor to niejedyna twarz tego banku. W czasie Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej w 2008 r. trener polskiej reprezentacji Leo Beenhakker promował konto „Wydajesz & Zarabiasz” – kolejny produkt tego banku. We wrześniu tego samego roku została przeprowadzona następna kampania reklamowa kredytu pod hasłem: „Wszyscy biorą. Łatwo, tanio, szybko”, w której wystąpił John Cleese. Bank jednak na tym nie poprzestał i w maju 2009 r. zaproponował udział w reklamie lokat znanemu aktorowi, Danny’emu DeVito. Bank Zachodni WBK nie chce przyzwyczajać odbiorców do jednej postaci. Różne jego produkty promują różne osoby. Bank pozostawia także widzów w napięciu i niepewności, kto tym razem będzie występował w jego reklamie.

Bohaterem reklam Banku Millennium jest popularny prezenter telewizyjny prowadzący program „Milionerzy” – Hubert Urbański. Reklamuje on lokaty i konta oszczędnościowe tego banku. Można też zaobserwować, że co tydzień na kanale TVN przed programem „Milionerzy” w bloku reklamowym emitowane są reklamy tego właśnie banku. W reklamach promujących kredyt hipoteczny Bank Millennium postawił na znany w Polsce zespół muzyczny – Feel. Lider tego zespołu, Piotr Kupicha, jest także kojarzony z tym bankiem.

Kolejnym bankiem na rynku finansowym, który wykorzystuje w reklamach znaną postać, jest Getin Bank. Jego twarzą jest aktor Piotr Fronczewski. Doskonale wpasował się w wizerunek tego banku, ponieważ jest postrzegany przez ludzi jako człowiek pogodny i dojrzały.

Eurobank promował swoje usługi i produkty, angażując w swoich kampaniach reklamowych najwięcej znanych osób – gwiazd filmu i seriali: Katarzynę Figurę, Danutę Stenkę czy Tomasza Kota.

Inaczej tworzą reklamy takie banki, jak: Lukas Bank, Polbank, PKO BP czy Bank Pekao SA. W ich reklamach bohaterami są pracownicy banku lub przeciętni konsumenci. Chodzi o pokazanie przede wszystkim doświadczenia i zaangażowania swoich pracowników oraz o utożsamienie się odbiorcy z konsumentem, któremu np. kredyt hipoteczny czy zaciągnięta bez zbędnych formalności pożyczka w 10 bądź w 15 minut mogą polepszyć życie.

⁸ AMS, MKS, *Dylemat z gwiazdą*, „Media & Marketing Polska” 2008, nr 6, s. 12.

W reklamach usług bankowych występują również postaci historyczne (w Raiffeisen Bank – postać Rockefellera) lub animowane (w GE Money Bank – Pomysłowy Dobromir).

Metodologia badań⁹

Dla określenia postrzegania reklamy usług bankowych przeprowadzono badania marketingowe techniką ankiety bezpośredniej wśród studentów różnych kierunków Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, którzy przebywali w czytelnicy. Dobór próby miał charakter przypadkowy. Ankietę przeprowadzono w dniach od 19 lutego 2009 r. do 12 marca 2009 r. Z 26 pytań zamieszczonych w ankiecie 7 pierwszych dotyczyło zauważalności reklam usług bankowych, 10 kolejnych – oceny reklam zauważonych przez respondentów, a 9 ostatnich – opinii respondentów na temat przekazu reklamowego¹⁰.

Charakterystyka badanej próby

W badaniach ankietowych wzięło udział 100 studentów: 50 kobiet i 50 mężczyzn z różnych kierunków oraz lat studiów. Ankietowani byli w wieku od 20 do 26 lat. Średnia wiekowa wynosiła 22,5 lat.

Osoby wypełniające ankietę studiowały na studiach I stopnia takie kierunki, jak: Administracja, Finanse i Rachunkowość, Stosunki Międzynarodowe oraz Zarządzanie, na studiach II stopnia – Finanse i Rachunkowość, a na studiach jednolitych magisterskich – Finanse i Bankowość. Najwięcej respondentów (28%) było z kierunku Zarządzanie (34% kobiet i 22% mężczyzn), a najmniej z kierunku Administracja (tylko 8% studentów – 10% mężczyzn i 6% kobiet) – por. tabela 1.

W badaniach wzięło udział 12% respondentów ze wsi, 49% osób z miast liczących do 50 tys. mieszkańców, 18% osób z miast liczących 50-500 tys. mieszkańców oraz 21% osób z miast liczących pow. 500 tys. mieszkańców (wykres 1).

Zauważalność reklam

W przeprowadzonej ankiecie pierwsze pytanie brzmiało: „Z usług którego banku korzystasz?”. Respondenci wymienili 14 nazw banków (tabela 2). Większość odpowiadających zadeklarowała, że korzystało z usług jednego banku, jednak

⁹ Badania zamieszczone w artykule były prowadzone dla potrzeb autorskiej pracy magisterskiej pt. *Wzrost wykorzystania reklamy na rynku usług bankowych*, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Poznań 2009.

¹⁰ Ankieta znajduje się na stronach 202-205 niniejszej publikacji.

Tabela 1. Struktura respondentów według kierunków

| Kierunek | Respondenci | | |
|------------------|-------------|-----------|---------|
| | ogółem | mężczyźni | kobiety |
| | [%] | | |
| A | 8 | 10 | 6 |
| FiB | 20 | 20 | 20 |
| FiR – I stopień | 15 | 20 | 10 |
| SM | 11 | 8 | 14 |
| Z | 28 | 22 | 34 |
| FIR – II stopień | 18 | 20 | 16 |
| Razem | 100 | 100 | 100 |

Studia I stopnia: A – Administracja, FiB – Finanse i Bankowość, FiR – Finanse i Rachunkowość, SM – Stosunki Międzynarodowe, Z – Zarządzanie, Studia II stopnia: FiR – Finanse i Rachunkowość

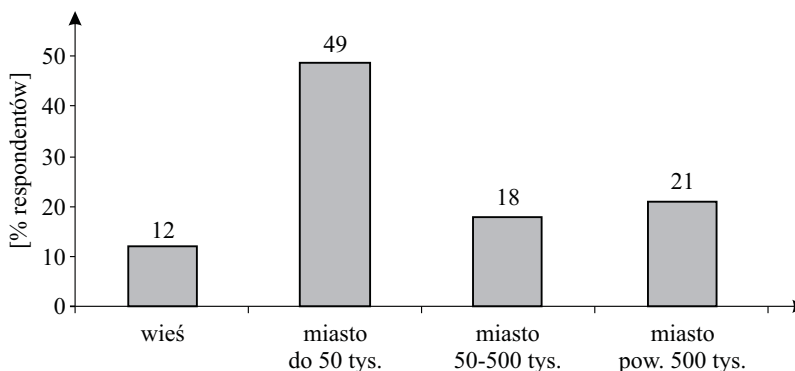
Źródło: wyniki badań ankietowych.

byli i tacy, którzy korzystali z usług dwóch, a nawet trzech banków. Z pytanych osób 44% korzystało z usług Banku Zachodniego WBK. Spośród nich 3 osoby korzystały również z usług drugiego banku – ING Banku Śląskiego, a 1 osoba – z PKO BP. Drugą najczęściej wymienianą instytucją był mBank (22% ankietowanych korzystało z jego usług), a trzecią z PKO BP (12%).

Pojedyncze osoby korzystały z usług takich banków, jak: Alior Bank, BGŻ, City Handlowy, Deutsche Bank, Lukas Bank, Bank Millennium, Multibank, Nordea Bank Polska, Bank Pekao SA, SKOK, z banków spółdzielczych oraz ze Spółdzielczej Grupy Bankowej.

Przyczyną wyboru danego banku była – dla prawie połowy ankietowanych – opinia znajomych (tabela 3). 19% respondentów wybrało dany bank ze względu na położenie, dla 6% był to przypadek. Zaledwie 3% kierowało się

Wykres 1. Miejsce zamieszkania respondentów



Źródło: wyniki badań ankietowych.

Tabela 2. Z usług którego banku korzystasz?

| Bank | Respondenci ogółem [%] |
|----------------------------|------------------------|
| Alior Bank | 1 |
| BGŻ | 1 |
| Bank Zachodni WBK | 44 |
| City Handlowy | 1 |
| Deutsche Bank | 1 |
| ING Bank Śląski | 4 |
| Lukas Bank | 2 |
| mBank | 22 |
| Bank Millennium | 1 |
| Multibank | 1 |
| Nordea Bank Polska | 1 |
| Bank Pekao SA | 4 |
| PKO BP | 12 |
| SKOK | 1 |
| Banki spółdzielcze | 3 |
| Spółdzielcza Grupa Bankowa | 1 |

Źródło: wyniki badań ankietowych.

reklamą banku, a zatem nie miała ona większego wpływu na ich wybór. Taką odpowiedź podały osoby korzystające z usług Banku Zachodniego WBK, ING Banku Śląskiego oraz Banku Millennium. Jednak 1/4 badanych kierowała się czymś innym niż opinią znajomych, reklamą, przypadkiem czy położeniem. Dla 25% respondentów (30% mężczyzn i 20% kobiet) przy wyborze banku najważniejsze były: oferta produktów, wpływ rodziny, a także dostępność placówek. Wspomniana oferta była niezwykle ważna, gdyż wiele osób kierowało się możliwością otworzenia darmowego konta oraz dostępnością konta przez Internet.

Tabela 3. Czym kierowałeś się przy wyborze banku?

| Wyszczególnienie | Odpowiedzi respondentów | | | | |
|------------------|-------------------------|---------|-----------|------------|------|
| | opinią znajomych | reklamą | przypadek | położeniem | inne |
| | [%] | | | | |
| Ogółem | 47 | 3 | 6 | 19 | 25 |
| Mężczyźni | 38 | 4 | 8 | 20 | 30 |
| Kobiety | 56 | 2 | 4 | 18 | 20 |

Źródło: wyniki badań ankietowych.

Tabela 4. Czy masz zaufanie do swojego banku?

| Wyszczególnienie | Odpowiedzi respondentów | | |
|------------------|-------------------------|-----|-------------------|
| | tak | nie | trudno powiedzieć |
| | [%] | | |
| Ogółem | 82 | 3 | 15 |
| Mężczyźni | 84 | 4 | 12 |
| Kobiety | 80 | 2 | 18 |

Źródło: wyniki badań ankietowych.

Bank jest instytucją finansową, której powierza się pieniądze, musi być zatem wiarygodny i budzić zaufanie swoich klientów. W odpowiedzi na zadane w ankiecie pytanie: „Czy masz zaufanie do swojego banku?” 82% ankietowanych (84% mężczyzn i 80% kobiet) oświadczyło, że ufa swojemu bankowi. 15% ankietowanych nie było pewnych tego, czy ufa instytucjom bankowym, a zaledwie 3% badanych nie miało zaufania do swoich banków (tabela 4). Zaufanie do banków miały osoby korzystające z usług Alior Banku, PKO BP i Banku Zachodniego WBK.

Reklamy są prawie wszędzie, na każdym kroku można zetknąć się z przekazem reklamowym. Osoba wypełniająca ankietę miała zaznaczyć 3 miejsca, gdzie najczęściej styka się z reklamą usług bankowych (tabela 5). 90% respondentów (86% mężczyzn i 94% kobiet) wskazało telewizję jako miejsce, gdzie najczęściej widziało reklamę usług bankowych. Reklamy w formie bannerów w Internecie były zauważone przez 79% respondentów (84% mężczyzn i 74% kobiet). Na reklamy zewnętrzne na ulicy zwróciła uwagę prawie połowa (43%) ankietowanych (30% mężczyzn i 28% kobiet). Najrzadziej słyszana była reklama usług bankowych

Tabela 5. Gdzie najczęściej spotykasz reklamy usług bankowych?

| Wyszczególnienie | Respondenci | | |
|--------------------|-------------|-----------|---------|
| | ogółem | mężczyźni | kobiety |
| | [%] | | |
| Telewizja | 90 | 86 | 94 |
| Internet (bannery) | 79 | 84 | 74 |
| Mailing | 16 | 18 | 14 |
| Radio | 4 | 4 | 4 |
| Prasa | 29 | 30 | 28 |
| Reklama zewnętrzna | 43 | 38 | 48 |
| Poczta | 3 | 6 | 0 |
| Ulotki | 28 | 26 | 30 |

Źródło: wyniki badań ankietowych.

w radiu, bo tylko 4% badanych wskazało tę formę reklamy. Rzadko widoczna była też reklama pocztowa dostarczana do domów – jedynie 3% ankietowanych zetknęło się z tą formą reklamy.

Kolejne pytanie w ankiecie dotyczyło wskazania reklam banków lub usług bankowych, które respondenci widzieli, i opisanie, co one prezentowały (tabela 6). 12% ankietowanych w ogóle nie odpowiedziało na to pytanie. Co drugi ankietowany wskazał Bank Zachodni WBK, a jako reklamowane usługi tego banku – lokaty, kredyty bankowe, a także darmowe konto studenckie. W opisach reklam najczęściej zauważana była postać angielskiego komika Johna Cleese'a oraz trenera

Tabela 6. Reklamy których banków lub usług bankowych widziałeś/-aś i co prezentowały?

| Bank | Respondenci | | |
|----------------------------|-------------|-----------|---------|
| | ogółem | mężczyźni | kobiety |
| | [%] | | |
| AIG | 2 | 0 | 4 |
| Alior Bank | 28 | 36 | 20 |
| Bank Pocztowy | 2 | 0 | 4 |
| BPH i GE Money Bank | 2 | 2 | 2 |
| BOŚ | 2 | 4 | 0 |
| Bank Zachodni WBK | 52 | 60 | 44 |
| City Handlowy | 1 | 2 | 0 |
| DB Kredyt | 2 | 4 | 0 |
| Eurobank | 5 | 2 | 8 |
| Getin Bank | 20 | 12 | 28 |
| ING Bank Śląski | 32 | 34 | 30 |
| Kredyt Bank | 6 | 6 | 6 |
| Lukas Bank | 5 | 0 | 10 |
| mBank | 5 | 4 | 6 |
| Bank Millennium | 20 | 16 | 24 |
| Multibank | 0 | 0 | 0 |
| Nobel Bank | 1 | 2 | 0 |
| Nordea Bank Polska | 2 | 2 | 2 |
| Bank Pekao SA | 6 | 4 | 8 |
| PKO BP | 11 | 14 | 8 |
| Polbank | 15 | 10 | 20 |
| SKOK | 1 | 2 | 0 |
| Banki spółdzielcze | 0 | 0 | 0 |
| Spółdzielcza Grupa Bankowa | 0 | 0 | 0 |
| Nie odpowiedziało | 12 | 14 | 10 |

Źródło: wyniki badań ankietowych.

Tabela 7. Reklamę którego banku spotykasz najczęściej?

| Bank | Respondenci | | |
|-------------------|-------------|-----------|---------|
| | ogółem | mężczyźni | kobiety |
| | [%] | | |
| AIG | 2 | 0 | 4 |
| Alior Bank | 13 | 12 | 14 |
| Bank Zachodni WBK | 23 | 24 | 22 |
| Eurobank | 1 | 0 | 2 |
| Getin Bank | 8 | 6 | 10 |
| ING Bank Śląski | 30 | 34 | 26 |
| Kredyt Bank | 1 | 0 | 2 |
| mBank | 4 | 4 | 4 |
| Bank Millennium | 4 | 4 | 4 |
| PKO BP | 6 | 8 | 4 |
| Polbank | 4 | 2 | 6 |
| Żadna | 4 | 6 | 2 |

Źródło: wyniki badań ankietowych.

polskiej reprezentacji piłki nożnej Leo Beenhakkera. Co trzeci respondent wskazał ING Bank Śląski z takimi usługami, jak lokata i konto internetowe, a opisując reklamę, zapamiętano aktora Marka Kondrata, parodię orędzia prezydenckiego, darmowe konto oraz darmowy Internet. Dość zauważalną reklamą na początku roku 2009 była reklama Alior Banku, gdyż bank ten dopiero wchodził na polski rynek. Jego reklamy zostały zauważone przez 28% badanych. Dotyczyły lokat oraz konta dla firm. Przekaz reklamowy Alior Banku wyróżniał się i zapamiętano charakterystyczny melonik, który nosiły osoby grające w reklamie.

Kolejne pytanie miało na celu sprawdzenie, którą z reklam ankietowani widzieli najczęściej (tabela 7). Podając nazwę banku, badani wskazywali również, gdzie spotykali reklamę tego banku. 30% ankietowanych najczęściej widziało reklamę ING Banku Śląskiego. 34% mężczyzn i 26% kobiet twierdziło, że właśnie reklamy tego banku widziało w telewizji. Bank Zachodni WBK był drugim bankiem wymienianym przez respondentów – 23% badanych. Połowa tych osób spotykała jego reklamy w telewizji oraz na billboardach na ulicach miast. Z reklamą Alior Banku zetknęło się 13% ankietowanych (billboardy i telewizja).

Ocena reklamy

W przeprowadzonym badaniu pojawiły się również pytania związane z oceną reklamy usług bankowych. Ankietowani mieli wskazać najlepszą, najciekawszą reklamę, bank, którego dotyczyła, oraz krótko opisać, co im się podobało w tej

reklamie, czym się wyróżniała, z jaką usługą była związana i jakich argumentów w niej używano (co podkreślano).

Najwięcej (21%) badanych wskazało reklamę ING Banku Śląskiego (26% mężczyzn i 16% kobiet) – tabela 8. Za najciekawsze ankietowani uważali reklamy z Markiem Kondratem. Podobała im się zwłaszcza reklama z parodią orędzia prezydenckiego oraz reklama z darmowym kontem internetowym. Ankietowani uważali, że są one zabawne i pełne humoru. Opisywali je następująco: „reklama jest z poczuciem humoru, wyróżnia się spośród innych reklam treścią”. Reklamy dotyczące lokat, kredytów, emerytury i funduszy emerytalnych oraz kont internetowych określano jako „pomysłowe, odmienne, pokazują polskie realia”. Z reklam dotyczących konta internetowego zapamiętano: „dla wszystkich konto internetowe za 0 zł, w przyszłości darmowy Internet dla wszystkich”. Reklamy lokat niestety nie zostały przez badanych opisane, nie pamiętali, jakich argumentów w reklamie używał bank.

Zdaniem 16% respondentów (20% mężczyzn i 16% kobiet), najciekawsze reklamy emitował Alior Bank. Dotyczyły one wizerunku banku oraz jego oferty – lokaty nocnej i konta oszczędnościowego. Ankietowani zapamiętali z tych reklam slogan banku: „Wyższa kultura bankowości” oraz ocenili, że reklama jest zrobiona

Tabela 8. Którego banku reklama była najciekawsza?

| Bank | Respondenci | | |
|-----------------------|-------------|-----------|---------|
| | ogółem | mężczyźni | kobiety |
| | [%] | | |
| Alior Bank | 16 | 20 | 12 |
| Bank Zachodni WBK | 15 | 18 | 12 |
| Eurobank | 1 | 0 | 2 |
| Getin Bank | 4 | 4 | 4 |
| ING Bank Śląski | 21 | 26 | 16 |
| Kredyt Bank | 1 | 0 | 2 |
| mBank | 9 | 4 | 14 |
| Bank Millennium | 4 | 4 | 4 |
| Multibank | 1 | 2 | 0 |
| Nobel Bank | 1 | 2 | 0 |
| Pekao SA | 1 | 2 | 0 |
| PKO BP | 2 | 4 | 0 |
| Polbank | 6 | 2 | 10 |
| Żadna | 8 | 8 | 8 |
| Nie wypowiedziało się | 10 | 4 | 16 |

Źródło: wyniki badań ankietowych.

ciekawie, jest dynamiczna, „użyto [w niej – A.S.] prostych słów i obrazów”. Badani zapamiętali również, że „50% środków pracuje na koncie każdej nocy”.

15% respondentów uważało za najciekawsze reklamy Banu Zachodniego WBK. Ankietowani wymieniali reklamy z Johnem Cleese'em i Leo Beenhakkerem. Dotyczyły one konta oszczędnościowego i kredytów gotówkowych. Według respondentów, reklamy te są pełne angielskiego humoru, proste i choć „niewiele mówi[a] o reklamowanym produkcie, ale zwraca[ja] na siebie uwagę”. Osoby wypełniające ankietę zapamiętały również z tych reklam słowa: „Leo why? – For Money” czy: „Teraz wszyscy biorą”. Kojarzyły znane osoby występujące w reklamie. Niektórzy jednak uważali, że w tych reklamach za mało jest argumentów, tylko humor.

Reklamę mBanku za najciekawszą uznało 9% badanych. Dotyczyła ona lokaty i konta oszczędnościowego. Najbardziej kojarzony był mężczyzna przebrany za księdza. Respondenci uważali, że reklama jest „pomysłowa, z żartem, kontrowersyjna, przyciąga uwagę”. Wymieniali argumenty użyte w reklamach tego banku: „tanio”, „bezpłatny”, „prosty w obsłudze”, „godny zaufania”, „nowoczesny”.

Tylko 6% ankietowanych wymieniło reklamy Polbanku, głównie lokat i kredytu. Uważali, że komunikat reklamowy jest „w zabawny sposób przekazany: mężczyzna na wakacjach, który był na urlopie od rat kredytowych”, reklama „jest zabawna, odwołuje się do obecnej sytuacji tzn. kryzysu ekonomicznego w USA”. Ankietowani wymieniali również argumenty przedstawiane w reklamach: „w dowolnie wybranym okresie można zawiesić spłatę rat kredytu”, „podkreślano tam mniejsze raty kredytu, możliwość zawieszenia spłaty rat na okres paru miesięcy”, „reklama zwraca uwagę na wysokie oprocentowanie lokaty”.

Reklamy Getin Banku były uważane za ciekawe tylko przez 4% respondentów. Z reklam lokat kojarzyli oni psa Fafla. Ankietowani zapamiętali argument dotyczący wysokiego oprocentowania lokat oraz słowa: „Panie Piotrze, opłacało się”.

Również reklamy Banku Millennium były uważane za ciekawe tylko przez 4% respondentów. Wspominali oni znane osoby występujące w reklamach lokat i kredytów hipotecznych. Ankietowani jednak nie potrafili podać argumentów zawartych w przekazie reklamowym.

W przeprowadzonym badaniu respondenci mieli zaznaczyć cechy banku, z którymi po obejrzeniu wskazanej przez nich reklamy kojarzą reklamowany bank (tabela 9). Najwięcej (63%) uważało, że banki są nowoczesne (66% mężczyzn i 60% kobiet), a 55% – że oferują korzystne warunki. 1/4 respondentów po obejrzeniu reklam banków uznała, że są one godne zaufania, a 23% – że są wiarygodne. 88% ankietowanych, którzy wskazali reklamę Alior Banku, uważało, że ten bank jest nowoczesny, 2/3 – że ma korzystne warunki i ciekawe produkty, a 1/3 – że jest wiarygodny i godny zaufania. Z kolei ING Bank Śląski przez 81% ankietowanych, którzy wymienili jego reklamę, był uważany za nowoczesny, przez ponad połowę – za bank oferujący korzystne warunki i ciekawe produkty, przez 1/3 – za bank wiarygodny, a przez 1/5 – za godny zaufania. mBank był postrze-

Tabela 9. Wskaż cechy banku, z którymi po obejrzeniu wskazanej przez Ciebie reklamy kojarzysz reklamowany bank

| Cechy banku | Respondenci | | |
|-------------------|-------------|-----------|---------|
| | ogółem | mężczyźni | kobiety |
| | [%] | | |
| Wiarygodny | 23 | 32 | 14 |
| Godny zaufania | 25 | 28 | 22 |
| Z tradycjami | 12 | 12 | 12 |
| Nowoczesny | 63 | 66 | 60 |
| Korzystne warunki | 55 | 50 | 60 |
| Ciekawe produkty | 41 | 48 | 34 |
| Inne | 2 | 4 | 0 |

Źródło: wyniki badań ankietowych.

gany przez 78% badanych odbiorców jego reklam jako nowoczesny i oferujący korzystne warunki, przez 71% – jako oferujący ciekawe produkty, a przez 48% – jako wiarygodny i godny zaufania. Prawie wszystkie osoby, które wskazały reklamy Polbanku, oceniły, że ma korzystne warunki, jest nowoczesny, a połowa uznała też, że ma ciekawe produkty. Bank Zachodni WBK przez prawie połowę ankietowanych, którzy wskazali jego reklamę, był uważany za nowoczesny, mający ciekawe produkty i korzystne warunki.

Oceniając reklamy banków, ankietowani odpowiadali również na pytanie, czy ich zdaniem ta reklama może spowodować zainteresowanie usługą bankową bądź bankiem (tabela 10). Na to pytanie nie odpowiedziało 5% respondentów.

Prawie 2/3 ankietowanych odpowiedziało twierdząco na to pytanie (73% mężczyzn i 63% kobiet). Tylko 7% badanych (14% mężczyzn) uważało, że reklama nie ma wpływu na zainteresowanie bankiem lub ofertą bankową.

Respondenci mieli również wymienić reklamę usług bankowych, która im się nie podobała. Celem było wskazanie, którą z reklam ankietowani uważają

Tabela 10. Czy Twoim zdaniem ta reklama może spowodować zainteresowanie się usługą bankową bądź bankiem?

| Wyszczególnienie | Odpowiedzi respondentów | | |
|------------------|-------------------------|-----|-------------------|
| | tak | nie | trudno powiedzieć |
| | [%] | | |
| Ogółem | 68 | 7 | 24 |
| Mężczyźni | 73 | 14 | 12 |
| Kobiety | 63 | 0 | 37 |

Źródło: wyniki badań ankietowych.

Tabela 11. Która reklama usług bankowych nie podoba się Tobie?

| Bank | Respondenci, którzy odpowiedzieli | | |
|----------------------------|-----------------------------------|-----------|---------|
| | ogółem | mężczyźni | kobiety |
| | [%] | | |
| Alior Bank | 4 | 7 | 0 |
| Bank Pocztowy | 5 | 4 | 7 |
| Bank Zachodni WBK | 4 | 0 | 7 |
| BHP + Ge Money | 2 | 0 | 4 |
| Eurobank | 4 | 0 | 7 |
| Getin Bank | 11 | 0 | 22 |
| ING Bank Śląski | 27 | 39 | 15 |
| Kredyt Bank | 2 | 4 | 0 |
| Lukas Bank | 5 | 11 | 0 |
| Bank Millennium | 11 | 7 | 15 |
| Multibank | 2 | 4 | 0 |
| Nordea Bank Polska | 2 | 0 | 4 |
| Bank Pekao SA | 11 | 7 | 15 |
| PKO BP | 5 | 11 | 0 |
| Raiffeisen Bank Polska SA | 4 | 4 | 4 |
| Wszystkie są w miarę dobre | 2 | 4 | 0 |

Źródło: wyniki badania ankietowych.

za nieatrakcyjną. Tylko ponad połowa ankietowanych odpowiedziała na to pytanie (tabela 11). Za nudne, nieciekawe, niemające powiązania z produktem – ze względu na osobę Marka Kondrata – uznano reklamy ING Banku Śląskiego (27%). Tylko 11% odpowiadających uważało za nieciekawe reklamy Getin Banku, Banku Millennium oraz Banku Pekao SA. Reklamy Getin Banku dla 22% odpowiadających na to pytanie kobiet (żaden mężczyzna się nie wypowiedział) były mało dowcipne, nudne, dziwaczne i przedstawiające szarą rzeczywistość. Reklamy Banku Millennium oceniło jako nieciekawe 15% kobiet i 7% mężczyzn, którzy odpowiedzieli na to pytanie. Uważali tak ze względu na postać Huberta Urbańskiego, który – ich zdaniem – nie ma nic wspólnego z bankowością.

Przekaz reklamowy

Kolejne pytanie zawarte w kwestionariuszu ankietowym brzmiało: „Co powinna według Ciebie zawierać reklama usług bankowych?”. Osoba wypełniająca ankietę miała wskazać tylko jedną najważniejszą dla niej cechę (tabela 12). Celem tego pytania było sprawdzenie, co według ankietowanych powinno być zawarte

w przekazie reklamowym kierowanym do konkretnych odbiorców. W grupie studentów, którzy wzięli udział w badaniu, najczęściej (aż 83%) było zdania, że reklama powinna wyraźnie prezentować warunki oferty. Tak sądziło 74% mężczyzn i 92% kobiet. Reklamowanie produktu za pośrednictwem znanej osoby było istotne dla 9% badanych (14% mężczyzn i 4% kobiet). 4% twierdziło, że reklama powinna pokazywać osoby korzystające z oferty.

Dla ankietowanych najważniejsze zatem było to, by w przekazie reklamowym wyraźnie prezentowano warunki oferty. Występowanie w reklamie znanych gwiazd czy pracowników miało mniejsze znaczenie.

Drugą z istotnych cech przekazu reklamowego jest slogan. Każdy bank ma swój slogan powtarzany w różnych mediach: w telewizji na końcu spotu reklamowego, w reklamie prasowej lub widoczny na billboardach. Osoby wypełniające ankietę miały wymienić slogany reklamowe dotyczące usług bankowych bądź banków, które pamiętają, oraz napisać, z jakim bankiem lub usługą bankową są one związane. Co trzecia osoba pamiętała słowa z reklam Banku Zachodniego WBK, w tym częściej mężczyźni (42%), a rzadziej kobiety (12%). Jednakże większość z tych osób nie zapamiętała poprawnie sloganu. Respondenci pamiętali słowa z reklamy z trenerem polskiej reprezentacji piłki nożnej Leo Beenhakkerem: „Leo Why? For Money”, jednakże to nie jest slogan. Niektórzy pamiętali slogan dotyczący Konta < 30: „Młodych nie golimy”, a kilka osób zapamiętało slogan: „Wszyscy biorą”, dotyczący kredytu gotówkowego oferowanego przez ten bank. 14% ankietowanych pamiętało slogany z reklam ING Banku Śląskiego. Jedna osoba sformułowała to poprawnie: „Darmowe konto w ING już jest, o darmowy Internet walczymy”, z zaznaczeniem, że dotyczy on konta Direct, natomiast reklama ta dotyczyła konta internetowego. Tylko 12% ankietowanych wymieniło reklamy Getin Banku, jednakże i tym razem zapamiętali oni słowa z reklamy: „Panie Piotrze, opłaca się”, „Opłacało się”, a nie slogan. Respondenci

Tabela 12. Co powinna według Ciebie zawierać reklama usług bankowych?

| Wyszczególnienie | Odpowiedzi respondentów | | | | |
|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------|---|--|------|
| | wyraźnie prezentować warunki oferty | pokazywać pracowników banku | pokazywać ludzi korzystających z oferty | reklamować produkt za pośrednictwem znanej osoby | inne |
| | [%] | | | | |
| Ogółem | 83 | 1 | 4 | 9 | 1 |
| Mężczyźni | 74 | 2 | 4 | 14 | 2 |
| Kobiety | 92 | 0 | 4 | 4 | 0 |
| Nie wypowiedziało się | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

Źródło: wyniki badań ankietowych.

Tabela 13. Wymień jedną znaną Ci osobę występującą w reklamie banków

| Znana osoba | Respondenci | | |
|--|-------------|-----------|---------|
| | ogółem | mężczyźni | kobiety |
| | [%] | | |
| Anna Maria Jopek | 1 | 0 | 2 |
| Hubert Urbański | 10 | 6 | 14 |
| John Cleese | 5 | 6 | 4 |
| Katarzyna Figura | 2 | 0 | 4 |
| Krzysztof Ibisz | 1 | 0 | 2 |
| Leo Beenhakker | 7 | 10 | 4 |
| Marek Kondrat | 57 | 66 | 48 |
| Piotr Fronczewski | 11 | 8 | 14 |
| Maciej Stuhr | 1 | 0 | 2 |
| Piotr Kupicha (wokalista zespołu Feel) | 2 | 4 | 0 |

Źródło: wyniki badań ankietowych.

skojarzyli poprawnie rodzaj reklamowanej usługi – dotyczyły one lokaty w Getin Banku. 12% ankietowanych wymieniło i sformułowało poprawnie slogany Banku Millennium. 1/3 z nich wymieniła slogan: „Mój dom, moje szczęście”, związany z kredytem hipotecznym, a 2/3 slogan: „Super Hubert – Super Procent”, który dotyczył lokaty. Ankietowani wskazali poprawnie m.in. slogany takich banków, jak: Alior Bank („Wyższa kultura bankowości”), Raiffeisen Bank („Bank ludzi przedsiębiorczych”), PKO BP („Blisko Ciebie”) oraz Nobel Bank („Bank na pokolenia”). Mylony był natomiast slogan Eurobanku („Co jeszcze możemy dla Ciebie zrobić?”), który przez część respondentów był kojarzony z Lukas Bankiem i mBankiem. Ponad połowa badanych w ogóle nie wskazała żadnego sloganu.

Respondenci mieli wymienić jedną znaną im osobę występującą w reklamie banków, oraz określić, który bank ona reprezentuje. Celem było wskazanie najbardziej popularnej osoby zauważonej przez respondentów oraz zbadanie, czy kojarzą ją z właściwym bankiem. Nie wypowiedziały się 3 osoby. Najwięcej badanych (57%) wymieniło Marka Kondrata (66% mężczyzn i 48% kobiet) – tabela 13. Wśród nich 3 osoby nie pamiętały, który bank aktor reprezentuje, a 1 osoba odpowiedziała niepoprawnie, podając Getin Bank. Pozostali poprawnie wskazali bank, który reklamuje Marek Kondrat, czyli ING Bank Śląski. Znacznie mniej studentów (11% – 8% mężczyzn i 14% kobiet) wymieniło Piotra Fronczewskiego, z czego 2 osoby nie pamiętały, który bank aktor prezentuje. 10% wskazało Huberta Urbańskiego (6% mężczyzn i 14% kobiet). Popularne są reklamy Banku Zachodniego WBK, ale jako znaną osobę z jego reklam tylko 7% wymieniło Leo Beenhakera, a tylko 5% – Johna Cleese’a. Wśród znanych postaci zauważono

również Annę Marię Jopek, Katarzynę Figurę, Krzysztofa Ibisza, Macieja Stuhra oraz wokalistę polskiego zespołu Feel, Piotra Kupichę.

Respondenci wymieniając znaną osobę występującą w reklamie banków, mieli również ocenić, czy pasuje ona do tej reklamy (tabela 14). Z badań wynika, że Marek Kondrat najbardziej pasuje do reklamowanych usług, bo aż 45% ankietowanych tak uważało. Tylko 9% ankietowanych było przeciwnego zdania.

Ankietowani mieli również wymienić osobę, która jeszcze nie występowała w reklamie banku, a którą by w niej widzieli. Połowa respondentów w ogóle nie odpowiedziała na to pytanie, a 18% nie wiedziało, kogo wskazać. Ich zdaniem, znane osoby nie powinny występować w tego typu reklamach, gdyż odwracają uwagę od przedstawianej oferty. Pozostali ankietowani najczęściej wymieniali Roberta Kubicę – kierowcę Formuły 1, który kojarzy się z ciężką pracą, pasją i sukcesem, aktorkę Katarzynę Cichopek, ponieważ jest młoda, popularna i wzbudza zaufanie, oraz Dorotę Rabczewską „Dodę” – piosenkarkę, która przyciąga uwagę.

W pojedynczych odpowiedziach ankietowani wymienili również Leszka Balcerowicza, gdyż zna się na bankowości i wzbudza zaufanie, ma autorytet oraz wiedzę; Beatę Tyszkiewicz, kojarzącą się z powagą i wiarygodnością; Billa Gatesa, utożsamianego z bogactwem. Badani wymienili też aktora Bogusława Lindę, ponieważ „mężczyźni lubią go i reklama odniosłaby sukces”; Cezarego

Tabela 14. Czy ta osoba pasuje do reklamy usług tego banku?

| Znana osoba | Bank | Odpowiedzi respondentów, którzy wymienili znaną osobę | | |
|---|-----------------|--|------|----------------------|
| | | tak | nie | trudno powiedzieć |
| | | [%] | | |
| Anna Maria Jopek | Bank Millennium | 0 | 1 | 0 |
| Hubert Urbański | Bank Millennium | 4 | 1 | 5 |
| John Cleese | BZ WBK | 3 | 0 | 2 |
| Katarzyna Figura | Eurobank | 0 | 1 | 1 |
| Krzysztof Ibisz | Invest Bank | 0 | 1 | 0 |
| Leo Beenhakker | BZ WBK | 2 | 3 | 2 |
| Marek Kondrat | ING Bank Śląski | 45 | 9 | 4 |
| Piotr Fronczewski | Getin Bank | 4 | 3 | 4 |
| Maciej Stuhr | b.o. | b.o. | b.o. | b.o. |
| Piotr Kupicha (wokalista zespołu Feel) | Bank Millennium | 0 | 0 | 2 |

b.o. – brak odpowiedzi

Źródło: wyniki badań ankietowych.

Tabela 15. Z którym bankiem kojarzysz wymienione osoby?

| Znana osoba | Odpowiedzi respondentów | | |
|-------------------|-------------------------|--------|------|
| | poprawne | błędne | brak |
| | [%] | | |
| Marek Kondrat | 85 | 2 | 13 |
| Piotr Fronczewski | 67 | 10 | 23 |
| Hubert Urbański | 74 | 2 | 24 |
| John Cleese | 74 | 1 | 25 |
| Leo Beenhakker | 71 | 2 | 27 |
| Krzysztof Ibisz | 13 | 6 | 81 |
| Maciej Stuhr | 26 | 6 | 68 |
| Katarzyna Figura | 29 | 7 | 64 |

Źródło: wyniki badań ankietowych.

Pazurę – aktora, znanego i dowcipnego; piłkarza Davida Beckhama, gdyż „ma dużo pieniędzy i musi je gdzieś trzymać”; Johna Travoltę i Pamelę Anderson, bo to znani celebryci; Piotra Reissa – piłkarza; Mariusza „Pudziana” Pudzianowskiego; Solange Olszewską, gdyż jest opanowana i pewna siebie; „Supernianie” (Dorotę Zawadzka), ponieważ ma zasady; Włodzimierza Szaranowicza, gdyż jest osobą z doświadczeniem i ogólnie lubianą; Tomasza Lisa, ponieważ jeszcze nie występował w reklamie banku, i Tomasza Sekielskiego, który „sprawia wrażenie osoby godnej zaufania, wiarygodnej”. Wymienione osoby to politycy, dziennikarze, piłkarze, gwiazdy, o których się mówi, które budzą zaufanie, a także często są pewne siebie.

Ankietowani mieli również napisać, z którym bankiem kojarzą wymienione w ankiecie znane osoby (tabela 15). Celem było sprawdzenie, którą z osób występujących w reklamach banków odbiorcy reklamy najbardziej kojarzą i pamiętają.

85% respondentów poprawnie kojarzyło Marka Kondrata z ING Bankiem Śląskim. 3/4 dobrze przypisało Huberta Urbańskiego do Banku Millennium, a Johna Cleese’a do Banku Zachodniego WBK. Bardzo dużo osób kojarzy postać Leo Beenhakera z Bankiem Zachodnim WBK, mimo że w reklamach tego banku występował stosunkowo krótko. Piotra Fronczewskiego poprawnie do Getin Banku przypisało 2/3 ankietowanych. Aktorzy Maciej Stuhr i Katarzyna Figura byli kojarzeni poprawnie tylko przez ponad 1/4 respondentów. Najmniej kojarzoną z właściwym bankiem osobą był Krzysztof Ibisz.

Ostatnim pytaniem w kwestionariuszu ankietowym było: „Która z wymienionych osób najlepiej pasuje do reklamy usług bankowych i dlaczego?” (tabela 16). Najwięcej, bo 48% ankietowanych uważało, że najlepiej do reklam usług bankowych pasuje aktor Marek Kondrat, gdyż budzi zaufanie, „związanie na długi

Tabela 16. Która z wymienionych osób najlepiej pasuje do reklamy usług bankowych?

| Znana osoba | Respondenci, którzy kojarzyli znaną osobę z bankiem | | |
|-------------------|---|-----------|---------|
| | ogółem | mężczyźni | kobiety |
| | [%] | | |
| Marek Kondrat | 48 | 40 | 56 |
| Piotr Fronczewski | 8 | 12 | 5 |
| Hubert Urbański | 7 | 7 | 7 |
| John Cleese | 6 | 10 | 2 |
| Leo Beenhakker | 8 | 12 | 5 |
| Krzysztof Ibisz | 0 | 0 | 0 |
| Maciej Stuhr | 7 | 7 | 7 |
| Katarzyna Figura | 2 | 2 | 2 |
| Żadna | 12 | 10 | 15 |

Źródło: wyniki badań ankietowych.

czas znanej osoby z jednym bankiem przekonuje o jego wiarygodności”, „potrafi zaprezentować jakość produktu zarówno w sposób poważny, jak i dowcipny”, „kojarzy się ze spokojem, zaufaniem”, „sympatyczny, z poczuciem humoru”. 12% ankietowanych było zdania, że żadna z wymienionych ośmiu osób nie pasuje do reklam bankowych, ponieważ „udział znanej osoby w reklamie banku nie jest tak ważny”.

Podsumowanie

Reklama stała się dźwignią handlu wykorzystywaną także przez instytucje finansowe, w tym banki. Muszą one być wiarygodne, budzić zaufanie, aby nie stracić swoich klientów, gdyż obracają ich pieniędzmi. Reklamy usług bankowych spotyka się na ulicy, w skrzynkach pocztowych, w placówkach banków, w prasie, radiu, telewizji i w Internecie.

Popularne stało się reklamowanie produktów bankowych za pośrednictwem znanych osób, lubianych aktorów (np. Marka Kondrata, Piotra Fronczewskiego), gwiazd świata muzycznego (m.in. zespołu Feel, Anny Jopek), znanych prezenterów telewizyjnych (takich jak Hubert Urbański). Oprócz polskich celebrytów w reklamach biorą udział obcokrajowcy, np. John Cleese czy Leo Beenhakker.

Jeśli osoba występująca w reklamie jest powszechnie lubiana i budzi społeczne zaufanie, to odbiorcy lepiej zapamiętują przekaz reklamowy i zaczynają darzyć zaufaniem także daną instytucję bankową. Pełne humoru reklamy usług bankowych powodują, że odbiorcy nie koncentrują się na produkcie czy ofercie,

lecz na osobie występującej w spocie. Z badań wynika, że odbiorcy zapamiętują osoby w reklamie, jej treści, pewne zwroty, a nie same slogany banków.

Dzięki reklamom banki stały się widoczne na rynku. Liczba ich reklam w mediach jest znaczna. Banki prześcigają się w pomysłach na prezentowanie oferty, by skłonić do zapoznania się z nią i do skorzystania z ich usług. Proponują coraz lepsze konta oszczędnościowe, lokaty wyżej oprocentowane, kredyty o niższych ratach itp. Wszystko po to, by zainteresować potencjalnych klientów i zyskać ich zaufanie.

Bibliografia

- AMS, MKS, *Dylemat z gwiazdą*, „Media & Marketing Polska” 2008, nr 6.
 Borkowski T., *Reklama już nie ta sama*, „Gazeta Bankowa” 2008, nr 4.
 Kienzler I., *Leksykon marketingu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.
 Mruk H., Pilarczyk B., Sojkin B., Szulce H., *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1996.
 Ries A., Trout J., *Wojujący marketing. Zwycięskie strategie i kampanie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
 Stepczak A., *Wykorzystanie reklamy na rynku usług bankowych*, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Poznań 2009 [mpis].
 Wiktor J.W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Ankieta – Reklama usług bankowych

Serdecznie zapraszam do udziału w badaniach dotyczących wykorzystania reklamy na rynku usług bankowych. Badania te będą podstawą do napisania pracy magisterskiej. Wyniki badań zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych. Ankieta jest całkowicie anonimowa.

Dziękuję bardzo za poświęcenie czasu i proszę o szczerą odpowiedź.

1. Z usług którego banku korzystasz?
2. Czym kierowałeś/-aś się przy wyborze banku? (wskaż jedną odpowiedź)

| | |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> opinią znajomych | <input type="checkbox"/> przypadek |
| <input type="checkbox"/> reklamą | <input type="checkbox"/> położeniem |
| <input type="checkbox"/> inne (jakie?) | |
3. Czy masz zaufanie do swojego banku?
 tak nie trudno powiedzieć
4. Gdzie najczęściej spotykasz reklamy usług bankowych?
 (zaznacz 3 najczęściej spotykane przez Ciebie)

| | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> telewizja | <input type="checkbox"/> prasa |
| <input type="checkbox"/> Internet (np. bannery) | <input type="checkbox"/> reklama zewnętrzna (np. billboard) |
| <input type="checkbox"/> mailing | <input type="checkbox"/> poczta |
| <input type="checkbox"/> radio | <input type="checkbox"/> ulotki |
| <input type="checkbox"/> inne (jakie?) | |

5. Reklamy których banków lub usług bankowych widziałeś/-aś i co prezentowały?

| Bank | Usługa bankowa | Co było w tej reklamie? |
|------|----------------|-------------------------|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |

6. Reklamę którego banku spotykasz najczęściej?

.....

7. Gdzie spotykasz tę reklamę? (w jakich mediach, miejscach?)

.....

8. Którą reklamę usług bankowych uważasz za najciekawszą, najlepszą?

.....

9. Którego banku jest ta reklama?

.....

10. Co podobało Ci się w tej reklamie? Czym się ona wyróżniała? (opisz w kilku słowach)

.....

.....

11. Jakiej usługi dotyczyła ta reklama?

.....

12. Jakich argumentów używano (co podkreślano) w tej reklamie? (opisz w kilku słowach)

.....

.....

13. Wskaż cechy banku, z którymi po obejrzeniu wskazanej przez Ciebie reklamy kojarzysz reklamowany bank.

wiarygodny

nowoczesny

godny zaufania

korzystne warunki

z tradycjami

ciekawe produkty

inne (jakie?).....

14. Czy Twoim zdaniem ta reklama może spowodować zainteresowanie się usługą bankową bądź bankiem?

tak

nie

trudno powiedzieć

15. Która reklama usług bankowych nie podoba się Tobie?

.....

16. Dlaczego nie podoba się Tobie ta reklama? (opisz w kilku słowach)

.....

17. Czy reklama może wpłynąć na Twoje zainteresowanie usługą bankową?

tak

nie

trudno powiedzieć

18. Co powinna według Ciebie zawierać reklama usług bankowych?

(zaznacz jedną cechę najważniejszą dla Ciebie)

- wyraźnie prezentować warunki oferty
 pokazywać pracowników banku?
 pokazywać ludzi korzystających z oferty
 reklamować produkt za pośrednictwem znanej osoby
 inne (jakie?).....

19. Wymień slogany reklamowe dotyczące usług bankowych bądź banków, które pamiętasz, oraz napisz, z którym bankiem lub usługą bankową są one związane.

| Slogan | Usługa bankowa | Bank |
|--------|----------------|------|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |

20. Wymień jedną znaną Ci osobę występującą w reklamie banków.

.....

21. Który bank ona reklamuje?

.....

22. Czy osoba ta pasuje do reklamy usług tego banku?

tak nie trudno powiedzieć

23. Którą ze znanych osób widział/-ałaś w reklamie banku?

(wymień tę, która jeszcze nie występowała w takiej reklamie)

.....

24. Dlaczego tę osobę, z czym się ona Tobie kojarzy?

.....

25. Z którym bankiem kojarzysz wymienione niżej osoby?

Marek Kondrat
Piotr Fronczewski
Hubert Urbański
John Cleese
Leo Beenhakker
Krzysztof Ibisz
Maciej Stuhr
Katarzyna Figura

26. Która z wymienionych powyżej (pyt. 25) osób najlepiej pasuje do reklamy usług bankowych i dlaczego?

.....

.....

METRYCZKA

Płeć: mężczyzna kobieta

Wiek:

Wielkość miejscowości, z którego pochodzisz:

- wieś
- miasto do 50 tys. mieszkańców
- miasto 50-500 tys. mieszkańców
- miasto pow. 500 tys. mieszkańców

Kierunek studiów:

Rok studiów:



Spis treści

| | |
|--|-----|
| Honorata Adamska Opłacalność uchylania się od opodatkowania | 5 |
| Lidia Banaszak-Jankowska Public relations na polskim rynku książki (wybrane zagadnienia) | 25 |
| Katarzyna Dolata Kapitał intelektualny jako wartość firmy. Studium przypadku Agencji Reklamowej X.... | 47 |
| Patryk Kaźmierczak Rola internal i external PR w komunikacji z otoczeniem | 73 |
| Małgorzata Lesik Kreatywna rachunkowość jako narzędzie manipulacji wynikiem finansowym jednostki gospodarczej | 89 |
| Katarzyna Lewandowska Dyskryminacja kobiet na współczesnym rynku pracy w Polsce | 113 |
| Dominik Majchrzak Budowa wizerunku organizacji z wykorzystaniem technik marketingu szeptanego..... | 143 |
| Karolina Przymus Efektywność systemu rekrutacji na przykładzie Urzędu Miejskiego X | 161 |
| Anna Stępczak Postrzeganie reklam usług bankowych przez studentów | 181 |