

ZARZĄDZANIE ROZWOJEM ORGANIZACJI W ZMIENNYM OTOCZENIU

Redakcja
Klaudia Pujer, Wiesław Danielak



Recenzenci

dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ
dr Klaudia Pujer

Redakcja

dr Klaudia Pujer
dr hab. inż. Wiesław Danielak, prof. UZ

ZARZĄDZANIE ROZWOJEM ORGANIZACJI W ZMIENNYM OTOCZENIU

exante.com.pl, Wrocław 2017

Nie wszystkie prawa zastrzeżone: tekst niniejszej monografii jest dostępny na licencji
Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0 PL)

Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych.
Zezwala się na wykorzystanie publikacji zgodnie z licencją – pod warunkiem zachowania
niniejszej informacji licencyjnej oraz wskazania Wydawnictwa i Autorów jako właścicieli
praw do tekstu.

Treść licencji jest dostępna na stronie:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

(Źródło zdjęć na okładce: pixabay.com/ PIRO4D udostępnione na licencji
CC0 Public Domain, treść licencji jest dostępna na stronie:

<https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.pl>).

Wersja elektroniczna publikacji jest wersją pierwotną

Wydawnictwo Exante

Exante Wydawnictwo Naukowe
dr Klaudia Pujer
ul. Buforowa 24 lok. 10, 52-131 WROCŁAW

tel. + 48 606 168 165
wydawnictwo@exante.com.pl
www.exante.com.pl

Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za treść, formę i styl artykułów

Ark. wyd. 6,6

ISBN 978-83-65374-48-6 (wersja elektroniczna)

ISBN 978-83-65374-49-3 (wersja papierowa)

ZARZĄDZANIE ROZWOJEM ORGANIZACJI W ZMIENNYM OTOCZENIU

Redakcja
Klaudia Pujer, Wiesław Danielak

MONOGRAFIA

Exante
Wrocław 2017

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM W NIESTABILNYM OTOCZENIU	
– DYLEMATY I WYZWANIA	7
<i>Tymoteusz Cabaj</i>	
WPROWADZENIE.....	7
WPLYW WSPÓŁCZESNYCH UWARUNKOWAŃ GOSPODARCZYCH, POLITYCZNYCH I SPOŁECZNYCH NA ROZWÓJ FIRM	7
OTOCZENIE ORGANIZACJI A JEJ SKUTECZNOŚĆ	8
WYZWANIA GOSPODARCZE, POLITYCZNE I SPOŁECZNE WSPÓŁCZESNYCH FIRM.....	11
ZNACZENIE EKONOMII I ZARZĄDZANIA DLA FUNKCJONOWANIA FIRM.....	13
PODSUMOWANIE	14
LITERATURA.....	15
2. KONTEKST I UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ZMIANĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE	17
<i>Tymoteusz Cabaj</i>	
WPROWADZENIE.....	17
ZARZĄDZANIE ROZWOJEM ORGANIZACJI JAKO ELEMENT FUNKCJONOWANIA WE WSPÓŁCZESNYCH WARUNKACH GOSPODARCZYCH.....	17
ISTOTA ZARZĄDZANIA ROZWOJEM ORGANIZACJI.....	18
WPLYW DECYZJI KIEROWNICZYCH NA ROZWÓJ ORGANIZACJI	19
KIEROWANIE ZMIANAMI ORGANIZACYJNYMI I WYTYCZANIE NOWYCH KIERUNKÓW ROZWOJU ORGANIZACJI.....	22
PODSUMOWANIE	24
LITERATURA.....	25
3. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE JAKO KLUCZOWY CZYNNIK ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW DZIAŁAJĄCYCH W ZMIENNYM OTOCZENIU	27
<i>Ewa Grabowska</i>	
WPROWADZENIE.....	27
ISTOTA I SKŁADNIKI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO	27
ETAPY PROJEKTOWANIA STRATEGII ZARZĄDZANIA – WYBRANE PODEJŚCIA	29
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W PRZEDSIĘBIORSTWACH FUNKCJONUJĄCYCH W ZMIENNYM OTOCZENIU	31
PODSUMOWANIE	34
LITERATURA.....	34
4. ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W PRZEDSIĘBIORSTWIE	35
<i>Ewa Grabowska</i>	
WPROWADZENIE.....	35
KAPITAŁ LUDZKI JAKO SIŁA NAPĘDOWA PRZEDSIĘBIORSTWA	35
MIEJSCE PRACOWNIKÓW W STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA.....	36
STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE NA POZIOMIE KAPITAŁU LUDZKIEGO.....	39
PODSUMOWANIE	41
LITERATURA.....	42

5. DIAGNOZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH W ORGANIZACJACH45

Klaudia Pujer

WPROWADZENIE.....	45
METODYKA BADAŃ I CHARAKTERYSTYKA GRUPY BADAWCZEJ	46
PŁASZCZYZNY IDENTYFIKACJI POTRZEB SZKOLENIOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH	50
SPOSOBY POZYSKIWANIA INFORMACJI O POTRZEBACH SZKOLENIOWYCH.....	60
USTALENIE ZAŁOŻEŃ DO PROWADZONYCH SZKOLEŃ	71
KRYTERIA REALNOŚCI PROCESU SZKOLENIOWEGO.....	72
PODSUMOWANIE	76
LITERATURA.....	78

6. TECHNICZNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA RAJÓW PODATKOWYCH81

Dominika Byrska, Aleksandra Borowska

WPROWADZENIE.....	81
POJĘCIE I RODZAJE RAJÓW PODATKOWYCH.....	82
CECHY RAJÓW PODATKOWYCH.....	87
PRZYCZYNY KORZYSTANIA Z RAJÓW PODATKOWYCH	90
CZYNNIKI DECYDUJĄCE O ATRAKCYJNOŚCI RAJÓW PODATKOWYCH	92
KONSEKWENCJE ISTNIENIA RAJÓW PODATKOWYCH.....	93
REGULACJE ANTYRAJOWE	96
PODSUMOWANIE	99
LITERATURA.....	100

7. ISTOTA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI W RAJACH PODATKOWYCH 103

Dominika Byrska, Aleksandra Borowska

WPROWADZENIE.....	103
TRANSFER ZYSKÓW.....	103
PRANIE BRUDNYCH PIENIĘDZY	110
HISTORYCZNE I GEOGRAFICZNE PRZESŁANKI POWSTAWANIA RAJÓW PODATKOWYCH	112
KAJMANY	113
LUKSEMBURG	119
MONAKO	122
PODSUMOWANIE	124
LITERATURA.....	125

WSTĘP

Wydanie ma charakter wielowątkowy i wieloaspektowy.

Poświęcono je wybranym problemom, procesom, modelom oraz strategiom rozwoju organizacji funkcjonującej w niestabilnym otoczeniu. Autorzy poszczególnych rozdziałów omawiają zagadnienie zarządzania rozwojem organizacji w kontekście efektywnego systemu decyzyjnego (dotyczącego modelowania i unowocześnienia postępu technicznego, organizacyjnego, personalnego, informacyjnego) niezbędnego dla nowoczesnego i skutecznego zarządzania podmiotem gospodarczym.

Publikację otwiera *rozdział pierwszy* omawiający w sposób ogólny dylematy i wyzwania pojawiające się w praktyce zarządzania organizacją ze szczególny uwzględnieniem uwarunkowań politycznych, gospodarczych i społecznych.

Rozdział drugi dotyczy wybranych determinant zarządzania rozwojem organizacji eksponując związek ze zmianami organizacyjnymi inicjowanymi przez właścicieli/menedżerów, stymulowanych lub destymulowanych oddziaływaniem otoczenia bliższego i dalszego.

Rozdział trzeci dotyczy roli zarządzania strategicznego w rozwoju organizacji. W pierwszej części opisano istotę i składowe zarządzania strategicznego. Dalej przedstawiono wybrane podejścia projektowania strategii zarządzania. Kolejno omówiono związek zarządzania strategicznego z oddziaływaniem otoczenia i ukazano zarządzanie strategiczne jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstw działających w zmiennym otoczeniu.

Rozdział czwarty prezentuje czynnik ludzki jako szczególnie ważny w rozwoju organizacji i dostosowania się przedsiębiorstwa do funkcjonowania w niestabilnym otoczeniu.

Rozdział piąty porusza problem identyfikacji potrzeb szkoleniowych w organizacjach z punktu widzenia teorii i praktyki. Omówiono w nim ewolucję diagnozy potrzeb szkoleniowych w organizacjach, jej poziomy; źródła wiedzy o potrzebach szkoleniowych organizacji, zespołów pracowniczych i pracowników oraz metody realizacji diagnozy. Celem rozdziału uczyniono próbę weryfikacji tego, czy teoretyczne założenia diagnozy potrzeb szkoleniowych (ujęcia modelowe prezentowane w literaturze) mają swoją realizację w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw, a jeżeli tak, to w jakim zakresie i czym ta realizacja jest uwarunkowana. Cel osiągnięto dzięki analizie literatury i wyników sondażu diagnostycznego.

Dwa kolejne rozdziały dotyczą oaz podatkowych. Celem *rozdziału szóstego* jest analiza i ocena funkcjonowania rajów podatkowych. Z kolei *rozdział siódmy* prezentuje metody wykorzystywania oaz podatkowych.

Niniejsza monografia w siedmiu rozdziałach zaledwie sygnalizuje rozległość problematyki zarządzania rozwojem organizacji w zmiennym otoczeniu. Ukazano w niej kluczowe szanse i zagrożenia prowadzenia działalności gospodarczej. Zwrócono uwagę na liczne bariery utrudniające prowadzenia biznesu, jak również kierunki wdrażanych zmian i rozwiązań, których celem jest ułatwienie i usprawnienie funkcjonowania podmiotów na rynku lokalnym, regionalny, krajowym czy zagranicznym.

Klaudia Pujer i Zespół Autorski

1 ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM W NIESTABILNYM OTOCZENIU – DYLEMATY I WYZWANIA

Tymoteusz Cabaj

Słowa kluczowe: ekonomia, system gospodarczy, zarządzanie, wyzwania gospodarcze.

Wprowadzenie

Celem opracowania jest ukazanie organizacji procesu zarządzania oraz zarysowanie jego związku z polityką ekonomiczną firmy i jej otoczenia. Organizacja będzie odnosiła sukcesy i będzie skuteczna w swych działaniach, jeżeli będzie panowała harmonia pomiędzy nią a jej otoczeniem, zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym organizacji. Zrozumienie, jak działać, aby działać skutecznie, należy do kadry zarządzającej. Relacje, jakie dana firma wypracuje z otoczeniem będą wpływały na jej rozwój. Jeżeli będą pozytywne, będzie to z korzyścią dla firmy. I odwrotnie. Straty te mogą być wielowymiarowe, a ich odbudowanie będzie praco- i czasochłonne. Otoczenie firmy i sposób funkcjonowania w nim organizacji odgrywa więc bardzo istotną rolę jako czynnik rynkowego sukcesu lub porażki.

Wpływ współczesnych uwarunkowań gospodarczych, politycznych i społecznych na rozwój firm

Współczesna gospodarka rozwija się w dużym tempie, a to oznacza, że nieustannie zmieniają się warunki, rozumiane jako otoczenie organizacji. Każda firma potrzebuje dla swojego rozwoju kilku podstawowych elementów płynących z zewnątrz, by mogła realizować się na polu gospodarczym. Jednym z takich czynników są uwarunkowania gospodarcze, które panują w określonym czasie. Przy dobrze zorganizowanej koniunkturze rynku firmy mogą rozwijać się i prezentować swoje możliwości. Drugim kluczowym elementem rozwoju firm są uwarunkowania społeczne i socjalno-bytowe. Wiadomo, że żadna firma nie będzie istniała bez ludzi, często określanych jako zasoby ludzkie lub pracownicy. Pracownikiem (zasobem ludzkim) firmy jest każdy, kto w jakikolwiek sposób jest związany z daną firmą stosunkiem świadczenia pracy na jej rzecz. Pracownikiem jest dyrek-

tor, menedżer i pracownik gospodarczy. Wszyscy ci ludzie, którzy świadczą dla danej firmy swoje usługi, wykonując różny rodzaj pracy, są jej pracownikami. W ostatnim czasie coraz częściej pracodawcy podnoszą problem deficytu pracowników, który należy rozumieć jako brak osób chętnych do podjęcia się wykonywania określonych czynności u konkretnego pracodawcy. W pewnym stopniu jest to wynik niedopasowania przez wiele lat do warunków rynkowych systemu edukacji. Okazuje się że zlikwidowanie szkół wraz z ograniczaniem kierunków branżowych (w szkołach uczących konkretnych zawodów, nazywanych popularnie „zawodówkami”) mogło przyczynić się do powstania obecnego niedoboru pracowników w wielu polskich firmach. Bardzo ważny wpływ na rozwój polskich przedsiębiorstw i organizacji ma również system polityczny i uwarunkowania polityczne. Te trzy przesłanki mogą przyczyniać się zarówno do rozwoju współczesnych organizacji, jak i do ich likwidowania¹. Wiele zależy od panujących w danym czasie sił politycznych, ich kierunków działania, a także od stosunku powiązań pomiędzy polityką, gospodarką i systemem społecznym.

Otoczenie organizacji a jej skuteczność

Każda organizacja funkcjonuje w określonym otoczeniu. Przez otoczenie należy rozumieć zarówno środowisko zewnętrzne organizacji, jak i wewnętrzne wraz z wszystkimi zależnościami, jakie w nich zachodzą². Otoczeniem zewnętrznym jest zatem wszystko to, co znajduje się poza organizacją i może na nią oddziaływać, wywołując pozytywne lub negatywne skutki. Otoczenie zewnętrzne charakteryzuje duża dynamika zmian, które mogą być dla organizacji motorem napędowym, służącym rozwojowi albo ograniczeniem, który ten rozwój wstrzymuje. Wszystko zależy od układów i zależności, od charakteru i sposobu zarządzania organizacją, specyfiki działania, a także od otoczenia wewnętrznego organizacji. Otoczenie wewnętrzne składa się z dwóch warstw: otoczenia ogólnego i otoczenia celowego³. Otoczenie ogólne, jak sama nazwa wskazuje, obejmuje niedookreślone wymiary oraz siły, wśród których funkcjonuje i działa organizacja, i które mogą wywierać wpływ na jej działania. Poza tym elementy te nie muszą być w żaden sposób powiązane z innymi organizacjami. Zależności

¹ G. Gołębiowski, *Znaczenie polityki finansowej i czynników społeczno- kulturowych dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 138.

² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2008, s. 102.

³ F.P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 2006, s. 41.

mogą występować tylko z konkretną organizacją, a w stosunku do innych elementy te mogą pozostawać obojętne, bez powodowania skutku⁴. Otoczenie ogólne znacznej części organizacji jest wielowymiarowe. Najczęściej spotykane zależności dotyczą wymiaru ekonomicznego, prawno-politycznego, kulturowego i technicznego. Wymiar ekonomiczny przejawia się ogólną kondycją systemu gospodarczego, w którym działa konkretna organizacja⁵. Szczególnymi czynnikami ekonomicznymi, które bezpośrednio lub pośrednio są lub mogą być związane z organizacją, są: inflacja, poziom bezrobocia, stopy procentowe czy popyt. Otoczenie ekonomiczne ma również znaczenie dla organizacji o charakterze niegospodarczym, tj. szpitali, szkół czy innych instytucji użytku publicznego, choć wymiar tej zależności jest zupełnie inny, bo uzależniony od pomocy płynącej z zewnątrz. Kolejny wymiar, prawno-polityczny ogólnego otoczenia odnosi się do państwowych regulacji działalności gospodarczej oraz stosunków pomiędzy gospodarką i państwem⁶. Znaczenie tego wymiaru dla otoczenia organizacji jest bardzo istotne, ponieważ zawiera regulacje państwa w odniesieniu do organizacji i jej funkcjonowania. Znaczenie to wynika z trzech kluczowych przyczyn, tj.:

- system prawny w pewnej części reguluje prawa i obowiązki organizacji pod względem prawnym, określając, co może organizacja, a czego jej nie wolno i jakie są przewidziane konsekwencje nieprzestrzegania litery prawa;
- nastroje panujące w kręgach rządowych, które mogą być pozytywne (przychylnie) lub negatywne (nieprzychylnie), mają wpływ na działalność gospodarczą, a tym samym na działanie każdej firmy i organizacji;
- określone ramy planowania wytyczane są przez stabilność polityczną. Innymi słowy, sytuacja polityczna panująca pomiędzy różnymi państwami determinuje rozwój organizacji na terenie tych państw⁷.

Drugą warstwą otoczenia zewnętrznego jest otoczenie celowe. Częściami składowymi otoczenia celowego są:

- konkurenci, czyli organizacje konkurujące z daną firmą o zasoby;
- dostawcy, czyli ci, którzy dostarczają organizacji zasoby;
- klienci, osoby płacące za nabycie wyrobów lub usług organizacji;

⁴ G. Gołębiowski, *Znaczenie*, *op. cit.*, s. 139.

⁵ J. Ziarko, *Orientowanie się i funkcjonowanie jednostki w sytuacji zagrożenia. Aspekty psychologiczno-dydaktyczne*, [w:] K. Budzowski (red.), *Administracja, zarządzanie i handel zagraniczny w warunkach integracji. Materiały konferencyjne – zarządzanie bezpieczeństwem*, Kraków 2002, s. 419.

⁶ R.W. Griffin, *Podstawy*, *op. cit.*, s. 106.

⁷ A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 137.

1. ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM W NIESTABILNYM OTOCZENIU...

- sojusznicy strategiczni, tj. organizacje współpracujące ze sobą w ramach wspólnie realizowanego przedsięwzięcia,
- właściciele, czyli osoby, które mają swoje udziały we własności organizacji;
- siła robocza, czyli pracownicy organizacji⁸.

Poza otoczeniem zewnętrznym organizacje posiadają też otoczenie wewnętrzne, którego częściami składowymi są: zarząd, pracownicy oraz kultura organizacji. Trzeba jednak od razu wyjaśnić, że nie każda organizacja musi mieć zarząd, jednak powinna mieć osoby, które posiadają kompetencje zarządcze i kierują organizacją. Pracownicy stanowią część otoczenia wewnętrznego od momentu podjęcia zatrudnienia w danej organizacji. Do tego momentu traktowani są jako elementy otoczenia zewnętrznego organizacji. Ważne jest, by na linii pracownicy-kadra zarządzająca nie dochodziło do większych konfliktów, ponieważ wówczas wiele tracą zarówno pracownicy, jak i cała organizacja, z kadrami kierowniczą włącznie. Ostatnim elementem wewnętrznego otoczenia organizacji jest aspekt kultury organizacji. Kultura organizacji jest zestawem wartości, które pomagają członkom danej organizacji rozumieć, jakie wartości są wyznawane w danej organizacji, co jest ważne, jak pracuje organizacja⁹.

Stosunki, jakie panują pomiędzy organizacją a jej otoczeniem w znacznym stopniu wyznaczają kierunki rozwoju organizacji i ten rozwój stymulują lub hamują. Ponieważ organizacje są systemami o charakterze otwartym, wchodzą one w interakcje z różnymi podmiotami i wymiarami, o których była mowa wcześniej. Każda organizacja w różnym stopniu uzależniona jest od wymienionych wymiarów jej otoczenia ogólnego. Otoczenie oddziałuje na organizację za pomocą:

- zmienności oraz złożoności otoczenia,
- sił konkurencyjnych oraz
- zakłóceń otoczenia¹⁰.

Organizacje funkcjonują w otoczeniu zmiennym i dynamicznym. Bardzo ważny dla organizacji jest stopień zmienności i stopień jednorodności otoczenia. Przez stopień zmienności należy rozumieć zakres, w jakim otoczenie organizacji pozostaje stabilne bądź dynamiczne. Natomiast przez stopień jednorodności należy rozumieć zakres, w jakim otoczenie pozostaje względnie proste lub złożone¹¹.

Otoczenie organizacji niezaprzeczalnie wpływa na skuteczność organi-

⁸ R. W. Griffin, *Podstawy*, op. cit., ss. 110-114.

⁹ *Ibidem*, s. 116.

¹⁰ *Ibidem*, s. 119.

¹¹ Zob. M. Matejun, M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, ss. 152-221.

zacji. Wpływ ten może być zarówno pozytywny, jak i negatywny, w zależności od występowania różnych okoliczności, zdarzeń, uwarunkowań, powiązań różnych aspektów otoczenia organizacji, a także uwarunkowań społecznych, politycznych i gospodarczych, w jakich działa organizacja. Skuteczność organizacji jest to „robienie właściwych rzeczy”, jak zauważa R. W. Griffin¹².

Wyzwania gospodarcze, polityczne i społeczne współczesnych firm

Współczesne firmy ukierunkowane na rozwój, muszą działać w sposób zaplanowany i strategiczny. Muszą posiadać zdolność do dostosowania się do nieustannych zmian w otoczeniu, w którym działają, w tym do zmian na polu gospodarczym, politycznym i społecznym.

Bardzo dużym wyzwaniem dla współczesnych firm jest sprostanie wymaganiom, jakie stawia przed nimi rozwój gospodarczy. Można to uznać zarówno za pozytywny, jak i negatywny element. Pozytywem jest, że przed firmami otwiera się wiele różnych możliwości. Jeżeli zostaną w porę dostrzeżone i wykorzystane, wówczas organizacja może mówić o odniesieniu sukcesu. Natomiast negatywne skutki to takie, że firmy nieprzygotowane na taką dynamikę zmian, mogą przepaść i zniknąć z rynku. Tymi drugimi są z reguły firmy małe, prowadzone w małych miejscowościach przez niedoświadczonych przedsiębiorców. Współczesny polski system gospodarczy jest systemem wymagającym. Wyzwaniem gospodarczym współczesnych firm są realia związane z pozyskiwaniem zasobów, szczególnie ludzkich. Od kilku lat w Polsce spada bezrobocie, a to oznacza, że coraz trudniej firmom znaleźć pracowników¹³. Problem ten dotyczy nie tylko małych i średnich firm, ale i dużych organizacji czy korporacji. Wymagania pracowników wzrastają, a ich samych fizycznie ubywa. Sprawa jest na tyle poważna, że zaangażowały się w nią organy polityczne. Istotą wielu wyzwań gospodarczych są warunki, jakie oferuje rynek gospodarczy i polityka państwa w zakresie gospodarczym. Bardzo ważny jest też aspekt społeczny i socjalno-bytowy, a także przepaść finansowa, jaka powstała pomiędzy szeregowymi pracownikami a kadrą zarządzającą. Trzeba zastanowić się, czy lepiej dla organizacji jest mieć więcej pracowników i podwyższyć im wynagrodzenie, a mniej menedżerów i kadry zarządzającej, czy odwrotnie. Wiele organizacji, które w wyniku zmian gospodarczych wprowadziły ogranicze-

¹² R. W. Griffin, *Podstawy*, op. cit., s. 126.

¹³ J. Wrona (red.) *Podniesienie efektywności kształcenia uczniów szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych. Materiały dla nauczycieli*, MEN, Warszawa 2015, s. 64.

nia kadry kierowniczej, a postawiły na rozwój kadry szeregowej, w tej chwili mogą mówić o odniesieniu sukcesu na rynku. Taka sytuacja miała miejsce m.in. w przypadku firmy Hortex Holding S.A.¹⁴, czy Ceramika Opoczno¹⁵.

Wyzwania gospodarcze, jakie stawia przed firmami polski system gospodarczy wynikają również ze specyfiki uwarunkowań i powiązań politycznych i prawnych. Problemem dla wielu polskich przedsiębiorców jest system podatkowy. Przedsiębiorcy często podkreślają, że wiele razy przyszło im podejmować trudne decyzje czy inwestować w pracowników, czy w firmę (doposażać, rozbudowywać itp.). Pracownicy nierzadko podkreślają, że nie są traktowani w sposób należyty, a ich wynagrodzenie jest zbyt niskie. W zasadzie nie ma jednego rozwiązania takiej sytuacji, ponieważ i jedni, i drudzy mają swoje racje. Problem leży po stronie systemu gospodarczego i wymaga wprowadzenia wielu zmian w prawie gospodarczym. Kolejnym problemem, z którym borykają się współcześni przedsiębiorcy jest problem z wchodzeniem na rynki europejskie. Wielu przedsiębiorców podejmuje się tego zadania, ale udaje się to nielicznym. Barięą wydaje się problem związany z pomocą, czy też fachowym doradztwem w zakresie procedur i terminologii, jakie obowiązują przedsiębiorców w konkretnym państwie. Polskim przedsiębiorcom nie brakuje odwagi ani determinacji, by pokonywać kolejne bariery, jednak w wielu przypadkach niezbędna okazuje się fachowa pomoc i wsparcie.

Polscy przedsiębiorcy muszą brać pod uwagę wyzwania społeczne, jakie są przed nimi coraz częściej stawiane. Poważnym problemem, jak już wspomniano, są braki w zasobach ludzkich. Jeszcze kilka lat temu przedsiębiorcy mogli dość restrykcyjnie podchodzić do selekcji i rekrutacji pracowników, wybierając „najlepszych z najlepszych”. Obecnie sytuacja zmieniła się na korzyść pracowników, którzy coraz częściej mają prawo do stawiania wymagań.¹⁶ Pracownicy, jako zasoby ludzkie organizacji, odgrywają bardzo ważną rolę w rozwoju organizacji. Od ich rozwoju, zaangażowania i posiadanych umiejętności zależą efekty pracy całego zespołu pracowniczego. Pracodawcy wkładają więc wiele wysiłku i środków finansowych, by dobrze wyszkolić swoich pracowników. Inwestowanie w kadrę pracowniczą daje pozytywne efekty, w postaci lojalności pracowników i wkładu pracy oraz zaangażowania w rozwój firmy. Pracodawcy nie powinni też zapominać o odpowiednim motywowaniu pracowników. Dobrze zmotywowany pracownik identyfikuje się ze swoim miejscem pracy, a to ozna-

¹⁴ Firma działa w branży przetwórczej na rynku spożywczym, owocowo-warzywnym, produkując głównie soki i napoje, a także mrożonki, dania gotowe i lody.

¹⁵ Firma jest długoletnim producentem płytek ceramicznych i wyposażenia łazienek.

¹⁶ S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 82.

cza, że właściwie wykonuje swoje obowiązki, utożsamia się z firmą, czuje się w niej potrzebny. Taki pracownik nie będzie poszukiwał zmian tak często, jak pracownik niezmotywowany lub znudzony swoją pracą¹⁷. Nierzadkie zmienianie pracy przez pracowników jest istotnym problemem i wielkim wyzwaniem dla przedsiębiorców.

Inne wyzwania, jakie stoją przed współczesnymi pracodawcami, to wyzwania natury społecznej. Wyzwania te wynikają z wielu innych uwarunkowań i ograniczeń. Aspekt społeczny należy rozważać wielowątkowo. Przede wszystkim niezbędne jest poprawienie sytuacji socjalno-bytowej pracowników, oferując im różne formy pomocy i wsparcia, np. bezpłatne szkolenia kwalifikacyjne. Coraz większym problemem jest też brak młodych ludzi na rynku pracy. Po ukończeniu szkoły wielu z nich wybiera emigrację zarobkową, zamiast pojęcia zatrudnienia w kraju¹⁸. W wielu przedsiębiorstwach rysuje się wyraźny deficyt pracowników i nowego precyzowania celów organizacji. W sytuacji, kiedy są trudności ze znalezieniem pracowników, wielu pracodawców zmienia politykę firmy i uatrakcyjnia system płac czy system socjalny dla wszystkich pracowników. Niezbędne jest opracowanie odpowiedniej strategii działania i określenie czasu jej realizacji. Problem z wyjazdami pracowników (w różnym wieku) za granicę w poszukiwaniu pracy ma podłoże płacowe, co wyraża się w istotnej różnicy pomiędzy płacą krajową a zagraniczną¹⁹.

Jak zatem wynika z dotychczasowych ustaleń, współczesne przedsiębiorstwa doświadczają wielu problemów. Część z nich leży po stronie ustroju i systemów: politycznego, społecznego i gospodarczego państwa. Z wieloma problemami przedsiębiorcy nie są w stanie sobie poradzić samodzielnie, szczególnie jest to widoczne w aspekcie społecznym i problemie deficytu pracowników w określonych branżach.

Znaczenie ekonomii i zarządzania dla funkcjonowania firm

XXI w. to okres widocznego rozwoju i przemian globalnych. Jest to też wiek dużej niepewności i niestabilności. Dynamika zmian, jakie zachodzą od początku tego stulecia jest tak duża, że obecnie nikt nie jest w stanie oszacować ich skali. Ekonomia oraz system zarządzania odgrywają niezwykle

¹⁷ S. Borkowska (red.), *op. cit.*, s. 96 i nast.

¹⁸ A. Pochtowski, *Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju ZZL*, [w:] S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 163.

¹⁹ Z. Ratajczak, *Oblicza ludzkiej zaradności*, [w:] K. Popiołek (red.), *Człowiek w sytuacji zagrożenia. Kryzisy, katastrofy, kataklizmy*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2012, s. 16.

istotną rolę nie tylko dla poszczególnych firm, ale i całego państwa. Obecny system gospodarczy jest wynikiem polityki gospodarczej. W procesie zarządzania organizacją najważniejszym etapem, w ciągu funkcji zarządzania, jest planowanie. Wszystkie pozostałe funkcje zarządzania są ukierunkowane na osiągnięcie tego, co zostało zaplanowane, czyli celów organizacji. Oznacza to, że bez procesu planowania żadna kolejna funkcja zarządzania nie może być realizowana, bo nie jest funkcją samodzielną. Planowanie tworzy określone ramy, w obrębie których odbywają się pozostałe działania organizacji²⁰. Właściwe zarządzanie organizacją oraz odpowiednia polityka ekonomiczna niezaprzeczalnie wpływają na rozwój firm i budują ich pozycję na rynku. Rozwój gospodarczy i dynamika zmian, jakie zachodzą na polu gospodarczym, budują też pozycję Polski na arenie międzynarodowej. Korzystają na tym polscy przedsiębiorcy, którzy otrzymują możliwość poszerzania horyzontów strategicznych i rozwojowych. Nowe perspektywy, jakie się otwierają stają się punktami odniesienia dla wielu polskich pracodawców. Zmianom ulega również system zarządczy. Menedżerowie i kadra kierownicza stają się bardziej otwarci na nowe wyzwania, nie boją się proponować nowych kierunków rozwoju firm²¹. Dopasowanie systemu zarządzania do organizacji i wypracowanie harmonii w tym zakresie może być kluczem do sukcesu firmy.

Z drugiej strony przedsiębiorcy muszą być czujni na zagrożenia, jakie mogą pojawić się w obrębie organizacji, powodując jej destabilizację. Zagrożenia te mogą mieć różny charakter i nie muszą być łatwe do przewidzenia. System zarządczy obejmuje też problematykę ujawniania i korygowania wszelkich nieprawidłowości, które należy eliminować. Jak zatem wynika z ustaleń, współczesny przedsiębiorca musi orientować się w wielu dziedzinach, znać istotę zarządzania oraz wiedzieć, jak zarządzać organizacją, by było ono sprawne i skuteczne. Poza tym powinien umieć poruszać się po rynku gospodarczym i znać zależności poszczególnych wymiarów, które najbardziej wpływają na jego firmę. Znajomość tych kilku ważnych czynników może, w sytuacji zagrożenia, uratować przedsiębiorstwo przed porażką.

Podsumowanie

Warunki gospodarcze, jakie występują współcześnie pozwalają na umocnienie pozycji Polski na arenie międzynarodowej, a polskim przedsiębior-

²⁰ P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, A. Stańda, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2004, s. 81.

²¹ *Ibidem*, s. 82.

com umożliwiają swobodę poruszania się po rynku gospodarczym. Jednak polscy przedsiębiorcy nie mogą czuć się całkowicie bezpiecznie, z uwagi na wiele problemów, z którymi muszą się zmierzyć. Podstawowym jest brak zasobów ludzkich w stosunku do zapotrzebowania. Pracowników na rynku pracy jest zbyt mało, co powoduje, że niektóre firmy musiały dobrowolnie zrezygnować z inwestowania w swój rozwój. Aby całkowicie nie stracić pozycji na rynku gospodarczym, niezbędne jest opracowanie nowych planów strategicznych oraz wprowadzenie zmian w systemy zarządcze. Obecnie polityka zarządcza w organizacjach uległa zmianie, stając się bardziej przyjazną dla pracowników szeregowych. To pozwala przypuszczać, że rynek pracy to doceni i za kilka lat deficyt w obszarze zatrudnienia zostanie zniwelowany.

Literatura

- Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R., Stańda A., *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2005.
- Borkowska S., (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- Drucker F. P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 2006.
- Gołębiowski G., *Znaczenie polityki finansowej i czynników społeczno-kulturowych dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2008.
- Koźmiński A. K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Matejun M., Nowicki M., *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Pocztowski A., *Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju ZZZ* [w:] S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- Ratajczak Z., *Oblicza ludzkiej zaradności*, [w:] K. Popiołek (red.), *Człowiek w sytuacji zagrożenia. Kryzysy, katastrofy, kataklizmy*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2012.
- Wrona J. (red.), *Podniesienie efektywności kształcenia uczniów szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych. Materiały dla nauczycieli*, MEN, Warszawa 2015.
- Ziarko J., *Orientowanie się i funkcjonowanie jednostki w sytuacji zagrożenia. Aspekty psychologiczno-dydaktyczne*, [w:] K. Budzowski (red.) *Administracja, zarządzanie i handel zagraniczny w warunkach integracji. Materiały konferencyjne – zarządzanie bezpieczeństwem*, Kraków 2002.

1. ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM W NIESTABILNYM OTOCZENIU...

Autor

Tymoteusz Cabaj

Wyższa Szkoła Handlowa
w Radomiu
Wydział Nauk Społecznych

2 KONTEKST I UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ZMIANĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Tymoteusz Cabaj

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianą, rozwój organizacji, otoczenie.

Wprowadzenie

Współczesny system zarządzania skupia się przede wszystkim na realizacji celów strategicznych firmy. Jednocześnie nierzadko osoby odpowiedzialne za zarządzanie firmą nie biorą pod uwagę zmian zachodzących w otoczeniu. Wiele z nich wynika z dynamiki rozwoju, ale niektóre powstają na skutek prowadzenia przez organizację różnych, nie zawsze prawidłowych, działań w stosunku do innych uczestników rynku. Otoczenie, w którym funkcjonuje firma, może przyczynić się do sukcesu albo porażki organizacji. Również czas, w którym należy spodziewać się efektów podejmowanych działań może być różny, jak różne są stopnie zaangażowania stron w dane działanie. Rozwój organizacji uzależniony jest m.in. od uwarunkowań, jakie niesie polityka prowadzona na najwyższych szczeblach władzy w państwie. Celem opracowania jest analiza wybranych aspektów zarządzania zmianą w podmiocie gospodarczym.

Zarządzanie rozwojem organizacji jako element funkcjonowania we współczesnych warunkach gospodarczych

Zarządzanie poza tym, że jest procesem bardzo złożonym, jest zestawem działań, takich jak: planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie oraz kierowanie zasobami ludzkimi (przewodzenie ludźmi), a także kontrolowanie. Działania te muszą być skierowane na zasoby organizacji, czyli ludzi, środki finansowe, zasoby rzeczowe i informacyjne i muszą być wykonywane z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny¹. Funkcjonowanie organizacji na rynku jest już z definicji związane z jej rozwojem. Nie ma chyba organizacji, które stoją w miejscu i nie rozwijają się, nie starając się iść do przodu. Takie organizacje nie miałyby racji bytu we współczesnych warunkach rynkowych i gospodarczych. Funkcjono-

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2008, s. 38.

nowanie i budowanie pozycji na rynku, a także rozwój organizacji są ściśle związane z odpowiednim zarządzaniem. Za sprawne i skuteczne zarządzanie rozwojem organizacji odpowiada przede wszystkim kadra kierownicza średniego i wyższego szczebla oraz zarząd, który akceptuje bądź odrzuca propozycje kadry względem strategii rozwoju i wszelkich działań podejmowanych na rzecz rozwoju organizacji. Aby firma mogła się rozwijać, musi być spełnionych kilka podstawowych czynników. Pierwszym z nich jest sposób, w jaki jest zarządzana. Kolejnym jest otoczenie organizacji i jego wpływ na organizację. Następnym czynnikiem jest konkurencyjność. Im organizacja jest bardziej konkurencyjna, tym większe ma szanse przebicia się na rynku i pozostania na nim.

Istota zarządzania rozwojem organizacji

Wszystkie organizacje, niezależnie od wielkości, nastawione na przynoszenie zysku lub nie stawiające sobie takiego celu, wykorzystują pewną kombinację zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych do osiągnięcia swoich celów. Zasoby te lub nakłady, pozyskiwane są z reguły z otoczenia organizacji², o czym mówi współczesna teoria systemów. Zasoby ludzkie obejmują zarówno uzdolnienia kierownicze, jak i siłę roboczą. Zasoby finansowe to kapitał finansowy, który jest wykorzystywany w organizacjach do finansowania ich bieżącego oraz długofalowego funkcjonowania. Zasoby rzeczowe to surowce, pomieszczenia, sprzęt. Natomiast zasobami informacyjnymi organizacji nazywa się różnego rodzaju użyteczne dane niezbędne do skutecznego podejmowania decyzji.

Zarządzanie rozwojem organizacji wiąże się ze znajomością zasad działania rynku, wiedzą na temat kierowania i zarządzania, a także doskonałym orientowaniem się w otoczeniu organizacji. Organizacja nie jest tworem, który stoi w jednym miejscu. Ona nieustannie się rozwija, ulega zmianom, przekształceniom, dopasowuje się do otoczenia itp. Organizacja, która nie działa, skazana jest na naturalne wygaśnięcie. Rynek gospodarczy nie jest łaskawy dla organizacji, które nie rozwijają się. Istnieje, co najmniej kilka, teorii rozwoju organizacji. Jedną z nich przedstawił L.E. Greiner, który opracował teorię rozwoju przez kryzys. Badacz ten zwrócił uwagę na proces przemian, jakie zachodzą w organizacji, wyodrębniając dwie fazy przemian: fazę ewolucji oraz fazę rewolucji.

Faza ewolucji polega na tym, że organizacja po powstaniu i związanymi z tym turbulencjami wewnętrznymi i zewnętrznymi wchodzi w etap stabilizacji, i harmonijnego wzrostu. Po tym okresie, który może być różny w za-

² R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 35.

leżności od różnych zdarzeń i sytuacji, organizacja przechodzi w fazę rewolucji. Faza ta charakteryzuje się tym, że po okresie spokoju i harmonii w organizacji dochodzi do naturalnej potrzeby zmian.

W trakcie rozwoju organizacja rozrasta się, tworząc coraz bardziej skomplikowane struktury i zależności. Jednak znamienne jest, że zazwyczaj przechodzenie z jednej fazy w drugą związane jest z występowaniem różnych sytuacji kryzysowych, które wywoływane są negatywnymi konsekwencjami, ujawniającymi się w poszczególnych fazach w perspektywie długofalowej. Nieustanne zmiany, jakie zachodzą wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu wymuszają zmiany również w obrębie zarządzania organizacją.

Funkcje te gwarantują ciągłość zarządzania, o ile realizowane są prawidłowo. Oczywiście, nie zawsze wymienione funkcje pojawiają się w organizacji w takiej kolejności, jaka została zaprezentowana. Ponieważ organizacja charakteryzuje się dużą dynamiką zmian, występują one również w obszarze funkcji zarządzania. Odpowiedzialność za zarządzanie w organizacji ponoszą menedżerowie i to do nich należy realizowanie procesu zarządzania.

Współczesnemu zarządzaniu rozwojem organizacji stawiane jest wiele wyzwań, np. obejmują one poszerzenie działalności o kolejne rynki, co pozwala na globalizację działalności gospodarczej. Zarządzanie rozwojem to również zarządzanie jakością i wydajnością. Każda organizacja rozwija się we własnym tempie, które uzależnione jest przede wszystkim od jej szeroko pojętych możliwości. Osoby odpowiedzialne za procesy zarządcze i kierownicze w organizacji muszą najpierw zastanowić się, w jakim kierunku ma zmierzać organizacja, by rozwijać się i umacniać swoją pozycję. Podejmowanie decyzji zawsze niesie ze sobą element ryzyka, ale jest też nieodłączną częścią procesu planowania. Każda podjęta decyzja powinna być poprzedzona dokładną analizą szans i zagrożeń, by wyeliminować lub ograniczyć do absolutnego minimum element porażki lub niepowodzenia³.

Wpływ decyzji kierowniczych na rozwój organizacji

Decyzje kierownicze są podstawą działania organizacji. Każda organizacja legitymuje się własną strukturą, w skład której wchodzi najczęściej szeregowi pracownicy; menedżerowie najniższego, średniego i najwyższego szczebla oraz zarząd organizacji. Zarządzaniem i kierowaniem zajmują się najczęściej menedżerowie, którym podporządkowane są określone obszary działania i funkcje zarządcze. Decyzja jest wyborem jednej z kilku moż-

³ Ch. Kaniak-Urban, *Każde dziecko ma swoje mocne strony*, Jedność, Kielce 2009, s. 8.

2. KONTEKST I UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ZMIANĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

liwości działania w konkretnej sytuacji⁴. Jednak proces decyzyjny nie polega tylko na podjęciu decyzji. Osoba posiadająca kompetencje do podejmowania decyzji powinna rozpoznać oraz zdefiniować istotę sytuacji decyzyjnej, określić alternatywne możliwości, podjąć najwłaściwszą z możliwych decyzję oraz wprowadzić ją w życie⁵.

Na decyzje kierownicze dotyczące rozwoju organizacji szczególny wpływ mają warunki, w jakich decyzje te są podejmowane. Menedżerowie odpowiedzialni za procesy decyzyjne powinni doskonale zdawać sobie sprawę z tego, że każda podjęta decyzja, nawet jeśli jej sprawca jest przekonany o pewności swojej decyzji, obarczona jest pewną dozą ryzyka i niepewności. Podjęcie decyzji w organizacji zazwyczaj poprzedzają konsultacje, rozmowy, narady czy analizy. Wszystko to ma na celu sprawdzenie stopnia pewności i upewnienie się, czy sprawa, której dotyczy decyzja nie może zostać rozstrzygnięta w inny korzystniejszy sposób⁶.

Decyzja kojarzy się z dokonaniem konkretnego wyboru. Możliwości decyzyjne kadry kierowniczej organizacji są obecnie dość szerokie, głównie dlatego, że zarządy wiele zadań delegują na menedżerów poszczególnych szczebli, poszerzając w ten sposób ich możliwość oddziaływania na organizację⁷. Jak zauważa J. Penc, decydowanie jest sztuką, za pomocą której rozwiązuje się problemy i dokonuje najlepszego wyboru, biorąc pod uwagę korzyści i ewentualne ryzyko. Decydowanie ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia sprawności całego procesu zarządzania organizacją, a także dla kształtowania jej przyszłości⁸. Podejmowanie decyzji, pomimo większego pola decyzyjności, staje się dla współczesnych menedżerów coraz trudniejsza. Wynika to być może z faktu, że warunki, w jakich wiele decyzji jest podejmowanych, nie sprzyjają spokojnej decyzyjności, a na menedżerach spoczywa coraz większa odpowiedzialność. Brakuje czasu na dokładną analizę sytuacji, zarówno bieżącej, jak i długofalowej. Ponadto zazwyczaj pojawiają się problemy, które nie były brane pod uwagę. Jest to efekt złożoności oraz burzliwości współczesnego życia gospodarczego⁹. Podejmowanie decyzji kierowniczych w warunkach ryzyka sprawia, że dostępność każdej z możliwości, a także jej potencjalne korzyści i koszty związane są zawsze z jakimś szacunkowym prawdopodobieństwem¹⁰. Każdy błąd

⁴ Zob. R. Cameron, L. Neal, *Historia gospodarcza świata. Od paleolitu do czasów najnowszych*, KiW, Warszawa 2010, ss. 52-311.

⁵ R.W. Griffin, *Podstawy*, op. cit. s. 268.

⁶ W. Walczak, *Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu organizacją*, „E-mentor” 2012, nr 3(45), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/45/id/933>, (online: 20.08.2017).

⁷ J. Kisielnicki, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008, s. 82.

⁸ W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, wPWN, Warszawa 2012, s. 39.

⁹ R. W. Griffin, *Podstawy*, op. cit., s. 270.

¹⁰ *Ibidem*, s. 271.

popęłniony przez osobę decyzyjną może być bardzo kosztowny dla organizacji i negatywnie wpłynąć na rozwój organizacji. W. Kieżun podkreśla, że istotą procesu decyzyjnego jest przetwarzanie informacji wejściowych i nabytej dotychczas wiedzy oraz doświadczenia na informację wyjściową, co autor określa podłożem do dokonywania niezależnego od losu wyboru działania¹¹. Podejmowanie decyzji kierowniczych podzielone jest na etapy.

Pierwszym krokiem do podjęcia decyzji kierowniczej powinno być stwierdzenie osoby posiadającej odpowiednie kompetencje, że zaistniał problem lub zdarzenie takie jest wysoce prawdopodobne i w związku z tym niezbędne jest podjęcie określonych działań. Oczywiście każdą decyzję poprzedza dokładna analiza sytuacji lub zdarzenia.

Klasyczny model podejmowania decyzji kierowniczych jest podejściem normatywnym, które sugeruje, w jaki sposób menedżer powinien podejmować decyzję. Model ten zakłada racjonalną oraz logiczną naturę menedżera i przyjmuje, że podjęte decyzje zawsze będą leżały w interesie organizacji¹². W. Sadowski zauważa, że cechą charakteryzującą każdy proces decyzyjny jest funkcja korzyści¹³, jakie mogą zaistnieć w jej wyniku. Podstawowym efektem podjęcia decyzji jest wywołanie skutku. Istotą decydowania jest zatem świadome dokonanie konkretnego wyboru w sytuacji lub zdarzeniu, które wymaga podjęcia zdecydowanych kroków, jako normatywnego aktu woli decydenta.

Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje decyzji: właściwe i nietrafione/niewłaściwe¹⁴. Decyzje właściwe to te decyzje, które w krótszej lub dłuższej perspektywie dadzą oczekiwane efekty rozwoju organizacji. Natomiast decyzje kierownicze nieodpowiednie są decyzjami, które nie zostały przemyślane i poddane analizie, i w związku z tym skutki mogą być odwrotne od oczekiwanych. Decyzje niewłaściwe narażają organizacje na duże ryzyko strat, co może negatywnie wpłynąć nie tylko na rozwój, ale na całą działalność. Jak podkreśla J. Penc, podejmowanie decyzji przez kadrę kierowniczą jest procesem dużo bardziej złożonym, niż decyzje podejmowane na co dzień. Ponadto decyzje są efektem wyboru jednego, konkretnego najodpowiedniejszego rozwiązania z punktu widzenia użyteczności¹⁵. Od osób decyzyjnych w organizacji oczekuje się, że ich działania będą skierowane na rozwój organizacji, co jest szczególnie ważne w zmieniającym

¹¹ Zob. R. Dawson, *Sekrety podejmowania trafnych decyzji*, MT Biznes, Warszawa 2008, 19.

¹² R.W. Griffin, *Podstawy, op. cit.*, s. 272

¹³ Zob. B. Nogalski, *Etyczne dylematy rozwoju polskiego biznesu okresu transformacji systemowej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni” 2000, nr 3, ss. 19-24.

¹⁴ J. Wrona (red.) *Podniesienie efektywności kształcenia. Materiały dla nauczycieli*, MEN, Warszawa 2016, s. 41.

¹⁵ W. Gasparski (red.), *Biznes, op. cit.*, s. 43.

się nieustannie otoczeniu.

Kierowanie zmianami organizacyjnymi i wytyczanie nowych kierunków rozwoju organizacji

W procesie zarządzania rozwojem organizacji ważne są relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Z uwagi na fakt, że organizacje są systemami o charakterze otwartym, na wiele różnych sposobów wchodzi w interakcje z różnymi wymiarami swojego otoczenia. W zależności od rodzaju organizacji, jej struktury, celów, sposobów zarządzania, itp. w odmienny sposób przebiega interakcja z otoczeniem i różnie otoczenie oddziałuje na organizację. Nieodłącznym elementem rozwoju organizacji są zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Wpływ na rodzaj, ilość i jakość zmian ma niewątpliwie zmienność oraz złożoność otoczenia organizacji¹⁶. Każda zmiana wiąże się z występowaniem większej lub mniejszej niepewności, wynikającej ze zmienności i złożoności otoczenia organizacji.

Przez zmianę organizacyjną należy rozumieć każdą istotną modyfikację konkretnej części organizacji¹⁷. Zmiana może zostać wprowadzona w każdym aspekcie organizacji i może pociągać za sobą skutki bardziej lub mniej wykraczające poza ten obszar, którego dotyczy zmiana. Z punktu widzenia zarządzania rozwojem organizacji ważne jest zrozumienie czy, kiedy, a także jak wprowadzać zmiany i jak nimi kierować, by ich wprowadzenie dało pożądaną rezultaty. Współczesne organizacje muszą sobie radzić w nieustannie zmieniającej się rzeczywistości rynkowej. Istotne jest również, czy i w jakim stopniu zmienia się ich otoczenie. Niektóre organizacje dostrzegają potrzebę wprowadzenia u siebie zmian dopiero wówczas, gdy w ich otoczeniu zmienia się coś, co ich bezpośrednio dotyczy. Jednym z podstawowych powodów pojawiania się problemów, z jakimi musi zmagać się organizacja, nie jest dynamizm zmian zachodzących w otoczeniu, ale nieprzewidywanie zmian albo brak konkretnej odpowiedzi na zmiany, które zachodzą. Zmiany organizacyjne w firmie mogą mieć charakter planowany lub dostosowawczy¹⁸. Zmiana planowana jest zmianą przygotowaną, którą wprowadza się w sposób uporządkowany i terminowy.

Zmiany organizacyjne są zjawiskiem złożonym i powinno się podchodzić do nich w sposób logiczny oraz systematyczny, żeby ich wprowadze-

¹⁶ R.W. Griffin, *Podstawy*, op. cit., s. 119.

¹⁷ J. Ziarko, J. Walas-Trębacz, *Podstawy zarządzania kryzysowego. Cz. 1, Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Oficyna Wydawnicza Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2010, s. 93.

¹⁸ R.W. Griffin, *Podstawy*, op. cit., s. 394.

nie miało realne szanse powodzenia. W celu realnego i skutecznego wprowadzenia zmiany w organizacji, czyli skutecznego zarządzania zmianami niezbędne wydaje się działanie w sposób sekwencyjny. Wprowadzając jakąkolwiek zmianę, należy czynić to zgodnie z logicznym i uporządkowanym systemem następstw. Wprowadzanie zmiany rozpoczyna się od zrozumienia potrzeby jej wprowadzenia. Czasem wystarczy świadomość, że zmiany w pewnym obszarze lub dziedzinie są konieczne i nieuniknione. Bodźcem do zmian może być sytuacja rynkowa, możliwości finansowe organizacji czy inne czynniki, które sprzyjają wprowadzeniu zmiany. Następnym krokiem ku zmianie jest ustalenie celów zmiany oraz postawienie diagnozy istotnych zmiennych, tj. ustalenie, co było przyczyną wywołania potrzeby zmian. Po ustaleniu przyczyny, która była siłą napędową do wprowadzenia zmian należy wybrać odpowiednią technikę, która w sposób optymalny umożliwi osiągnięcie wytyczonych celów oraz pozwoli szczegółowo zaplanować ich wdrażanie. Na etapie planowania implementowania zmian w organizacji należy rozważyć wiele problemów, z jakimi trzeba się liczyć przy wprowadzaniu zmian. Następnym etapem jest faktyczne wprowadzenie zmiany. Jest to proces, który może być rozciągnięty w czasie lub powoli obejmować kolejne obszary organizacji. Po wdrożeniu zmiany zawsze należy ją ocenić. Jeśli w wyniku ewaluacji okaże się, że po wprowadzonej zmianie w dalszym ciągu istnieje zdiagnozowany problem lub modyfikacja nie powiodła się, wówczas należy dokonać korekty zmiany lub zastanowić się, co jeszcze można zrobić w danej sytuacji.

Zmiany organizacyjne w organizacji działającej w zmiennym otoczeniu zazwyczaj dotyczą sposobu jej funkcjonowania i interakcji z otoczeniem. Zmianą organizacyjną może być zmiana strategii, zmiana planów i celów organizacji, zmiana dotychczasowych sposobów działania, zmiana struktury oraz projektu organizacji itp. Zmiany te powinny jednak być wcześniej zaplanowane, by organizacja nie musiała „gonić” zmieniających się warunków. Każda zmiana strategii działania jest próbą modyfikacji pozycji organizacji względem otoczenia i może być skoncentrowana na dowolnym obszarze strategii. Chodzi o to, by odpowiednio wcześniej reagować zmianą strategii, przewidując zmiany w otoczeniu organizacji. Zmiany struktury oraz zmiany projektu firmy mogą dotyczyć odpowiednio każdego z elementów struktury organizacyjnej lub też ogólnego projektu danej organizacji. Trzeba pamiętać, że wszelkie zmiany organizacyjne w różnym stopniu reorganizują ogólne funkcjonowanie organizacji.

Wytyczanie nowych kierunków rozwoju organizacji może być wynikiem planowanych działań zmierzających do doskonalenia organizacji¹⁹. Taki

¹⁹ Zob. Z. Bauman, *Boimy się wolności, marzymy o wspólnocie*, Rozmowa z A. Klich, „Gazeta Wyborcza” z dn. 19-20 stycznia 2013, s. 21.

sam cel może mieć wprowadzanie zmian. Zakreślanie nowych kierunków sprzyja poprawie interpersonalnego aspektu życia organizacji. Jest to z reguły planowany wysiłek, który obejmuje całą organizację i kierowany jest z najwyższego szczebla zarządzającego. Celem podjęcia takiego wysiłku jest zwiększanie skuteczności funkcjonowania organizacji na rynku oraz poprawa jej kondycji w drodze planowanych ingerencji w procesy działania organizacji. Zmieniające się stale otoczenie organizacji powoduje, że musi ona dążyć do zmian, jeśli chce swobodnie funkcjonować i realizować swoje strategie oraz cele. Wskazywanie nowych kierunków jest ściśle związane z działaniami strategicznymi. Opracowanie nowej strategii wiąże się z wytyczeniem kierunku działania. Nowe kierunki określa się z różnych względów. Może to być zmiana dotychczasowej strategii czy celów organizacji, nowe spojrzenie na funkcjonowanie organizacji, chęć podjęcia współpracy z innymi kontrahentami. Opracowanie nowych kierunków rozwoju organizacji może też wiązać się ze zmianami sytuacyjnymi. Niewątpliwie wytyczanie nowych kierunków rozwoju jest niezbędne, a zmienne otoczenie organizacji jest bodźcem do tych zmian. Otoczenie (wewnętrzne oraz zewnętrzne) organizacji odgrywa niezwykle istotną rolę jako czynnik jej sukcesu lub porażki.

Formułowanie nowych kierunków rozwoju wpływa na sukcesy organizacji pod warunkiem, że są to działania przemyślane i odpowiednio rozplanowane w czasie. Jak każda zmiana, tak i wytyczanie nowych kierunków musi podlegać szczegółowej analizie i ocenie.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę uwarunkowania warunkujące realizację procesów zarządczych w polskich organizacjach, należy zauważyć, że zarządzanie rozwojem organizacji jest procesem złożonym, który podlega nieustannej presji otoczenia. Nie bez znaczenia jest też stale zmieniające się otoczenie organizacji. Kadra kierownicza musi dokładnie analizować trendy i wypatrywać ewentualnych zagrożeń, by uniknąć błędów, które mogą mieć dla firmy niekorzystne skutki w obszarze ogólnego działania na rynku. Zbyt późna reakcja wywołuje podobny skutek do braku reakcji. Zatem rolą kadry zarządzającej jest niedopuszczanie do pojawienia się zagrożenia, które zakłóciłoby ciągłość funkcjonowania firmy lub wpłynęło na jej wyniki.

Literatura

- Bauman Z., *Boimy się wolności, marzymy o wspólnocie*, Rozmowa z A. Klich, „Gazeta Wyborcza” z dn. 19-20 stycznia 2013.
- Cameron R., Neal L., *Historia gospodarcza świata. Od paleolitu do czasów najnowszych*, KiW, Warszawa 2010.
- Dawson R., *Sekrety podejmowania trafnych decyzji*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Drucker P.F., *Podejmowanie skutecznych decyzji*, [w:] tegoż, *Podejmowanie decyzji*, One Press, Helion, Gliwice 2005.
- Gasparski W. (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, PWN, Warszawa 2012.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2008.
- Kaniak-Urban Ch., *Każde dziecko ma swoje mocne strony*, Jedność, Kielce 2009.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008.
- Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Nogalski B., *Etyczne dylematy rozwoju polskiego biznesu okresu transformacji systemowej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni” 2000, nr 3.
- Walczak W., *Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu organizacją*, „E-mentor” 2012, nr 3(45).
- Wrona J. (red.), *Podniesienie efektywności kształcenia. Materiały dla nauczycieli*, MEN, Warszawa 2016.
- Ziarko J., Walas-Trębacz J., *Podstawy zarządzania kryzysowego. Cz. 1, Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*, Oficyna Wydawnicza Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2010.

Autor

Tymoteusz Cabaj
Wyższa Szkoła Handlowa
w Radomiu
Wydział Nauk Społecznych

3 ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE JAKO KLUCZOWY CZYNNIK ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW DZIAŁAJĄCYCH W ZMIENNYM OTOCZENIU

Ewa Grabowska

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, rozwój przedsiębiorstwa, otoczenie.

Wprowadzenie

Powodzenie współczesnych przedsiębiorstw wiąże się nierozzerwalnie ze sposobem zarządzania daną jednostką, często określanym jako sztuka rozporządzania zasobami (wiedzą i umiejętnościami), procesami oraz informacjami, tak aby osiągnąć zamierzone cele, mimo zmieniającego się otoczenia, w którym funkcjonuje. Powinno dotyczyć całego zarządzania, tj. kadry zarządzającej; zbioru reguł oraz procedur, które ułatwiają planowanie, koordynację i kontrolę zasobów ludzkich, tak aby kształtować powiązania ze strukturami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Dlatego tak ważne jest, aby na zarządzanie strategiczne patrzeć perspektywicznie tzn. np. nie tylko z punktu widzenia przedsiębiorstwa, które nastawione jest na zysk, ale również z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności w biznesie¹.

Celem artykułu jest ukazanie zarządzania strategicznego jako kluczowego czynnika rozwoju przedsiębiorstw działających w zmiennym otoczeniu.

Istota i składniki zarządzania strategicznego

Przedsiębiorstwo działające w warunkach wolnej konkurencji, aby skutecznie mogło przewyciężyć różne niespodziewane (niekorzystne) sytuacje, musi stworzyć odpowiednie plany działania, które nawet w najbardziej niesprzyjających okolicznościach będą pomocne. Odpowiednim narzędziem służącym do tego powinno być dla przedsiębiorstwa zarządzanie strategiczne, które ściśle powiązane jest z funkcjonowaniem organizacji

¹ B. Kaczmarek, *W kierunku nowoczesnego zarządzania – wybrane problemy* [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 57

3. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE JAKO KLUCZOWY CZYNNIK ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW...

w przyszłości. W literaturze zarządzanie strategiczne najczęściej definiowane jest jako „ciągły i dynamiczny proces monitorowania otoczenia i zasobów przedsiębiorstwa oraz budowy i implementacji skutecznej strategii, mający na celu rozwój i zwiększenie konkurencyjności firmy w długim okresie².

Z przytoczonej definicji wynika, że zarządzanie strategiczne jest ciągiem zdarzeń związanym z opracowaniem, przygotowaniem, ale również kontrolą strategii. Należy tu zauważyć, że ciąg zdarzeń (proces) jest skutkiem reakcji na zmieniające się otoczenie a nawet wyprzedzające te zmiany, choć w pewnych sytuacjach może je wywoływać³. Warto zauważyć, że rozkładając na czynniki pierwsze, zarządzanie strategiczne zawiera w sobie wszystkie podstawowe dyscypliny zarządzania, a są to:

- zarządzanie techniczne, którego celem jest powiązanie ze sobą technologii, informacji, pracowników i środków pieniężnych;
- zarządzanie podsystemem społecznym, zawiera połączenie zarządzania politycznego, kierowaniem kadrami, statusem oraz władzą;
- zarządzanie kulturowe, czyli stwarzanie i utrzymywanie poglądów, które stosowane jest w danym przedsiębiorstwie, znacząco wpływa na zachowania kadry pracowniczej⁴.

Przyjmuje się, że proces zarządzania strategicznego powinien rozpocząć się od analizy otoczenia i określenia zasobów (potencjału) przedsiębiorstwa, z punktu widzenia osiągnięcia założonych celów strategicznych. Otoczenie dzisiejszych firm charakteryzuje duża zmienność i burzliwość, co często powoduje ich zmianę. Drugim krokiem jest planowanie oraz formułowanie strategii zarówno danego przedsiębiorstwa (organizacji), jak i na poziomie poszczególnych funkcji jaką spełnia i jest to m.in.: strategia marketingowa, personalna, finansowa, techniczna i technologiczna, badawczo-rozwojowa itp. Ostatnim elementem jest adaptacja (implementacja) strategii⁵.

Nowoczesne zarządzanie stwarza nowy styl, który nazywany jest zarządzaniem wyzwającym lub tzw. koncepcją 7F. Założeniem tej kombinacji jest to że zarządzający powinni w przedsiębiorstwie umieć znaleźć krytyczne składniki sukcesu oraz tworzyć takie możliwości poprawiające po-

² A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, [w:] J. Werewka (red.), *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie informatycznym. Metodologia i strategia zarządzania*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2012, s. 87.

³ R. Krupski, (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 24.

⁴ K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010 s. 89.

⁵ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.

zycję na rynku i konkurencyjność. Na tę koncepcję składają się m. in:

1. *focus* – przedsiębiorstwo posiada koncepcję biznesu i sprawnie nią zarządza. Firma skupia się na realizacji swoich celów i funkcji dzięki skoncentrowaniu się na tym, czego potrzebuje rynek oraz zastosowaniu wyróżniających zdolności (ang. *core competencies*);
2. *first* – to nic innego jak najszybsze w porównaniu z konkurencją, dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu a także stosowanie marketingu symultanicznego, czyli szybkie wprowadzanie innowacji, które rynek zweryfikuje;
3. *fast* – szybkie dopasowanie się przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia poprzez dostosowanie procedur, pracowników, struktur oraz szybkiego uczenia się;
4. *flexibility* – charakteryzuje się elastycznością w myśleniu, działaniu, dopasowania celów firmy do wyzwań stawianych przez rynek, wydobywaniu najmocniejszych stron;
5. *friendly* – tworzenie przedsiębiorstwa służącego całej społeczności, przyjaznej środowisku, dbanie o bezpieczeństwo miejsc pracy. Ogólnie rzecz ujmując *friendly* to budowanie organizacji odpowiedzialnej społecznie;
6. *fairness* – uczciwe postępowanie zarówno wobec pracowników, jak też wobec partnerów biznesowych, konkurencji, tworzenie organizacji opartej na zaufaniu i szacunku;
7. *feasibility* – kształtowanie misji, wizji, programów, strategii z pracownikami tak, aby oni też czuli się częścią przedsiębiorstwa⁶.

Etapy projektowania strategii zarządzania – wybrane podejścia

Projektowanie strategii zarządzania powinno rozpocząć się od dokładnej analizy trzech czynników. Pierwszy to ustalenie celów zespołu, w drugim ważne jest otoczenie, natomiast trzeci to zdobycie przewagi konkurencyjnej pozwalającej osiągnąć sukces. Zastosowanie danej strategii obejmuje przede wszystkim przełożenie marketingowego planu strategicznego na konkretne cele i przypisanie tych zadań określonym stanowiskom wykonawczym. Wiąże się to jednak z koniecznością pozyskania środków finansowych, zasobów rzeczowych oraz ludzkich, niezbędnych do wdrożenia wybranych strategii marketingowych i zsynchronizowanie tych strategii z innymi strategiami działania przedsiębiorstwa⁷.

⁶ A. Kwiecień, *Zaufanie kluczem do realizacji strategii*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Mfiles, Kraków 2012, s. 269.

⁷ A. Kwiecień, *op. cit.*, s. 27.

3. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE JAKO KLUCZOWY CZYNNIK ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW...

Etapy budowy strategii zarządzania są różne. Szczególnie znane to te zaprezentowane przez J. Kisielnickiego, C. Shapiro, A. Sajkiewicza, czy M. Prymona. Pierwszy z nich wyróżnił następujące elementy składające się na strategię zarządzania:

- analiza sytuacji, która jest głównym elementem budowy strategii projektowej, celem tej fazy jest: opracowanie zbioru możliwych strategii, określenie ograniczeń, wyznaczenie kryteriów, ocen oraz opracowanie mechanizmu weryfikacji strategii;
- rozwiązanie, ma za zadanie sformułowanie strategii projektowej, celem tej fazy jest rekomendowanie poszczególnych wariantów strategii projektowej;
- weryfikacja, ta faza to przechodzenie od rekomendacji do decyzji;
- realizacja, w tej fazie następuje wdrożenie wcześniej ustalonej strategii zarządzania⁸.
- Kolejne są etapy wymienione przez C. Shapiro, strategię zarządzania uwzględnił on w pięciu elementach m.in.:
- określenie wizji (misji) organizacji oraz jej celów strategicznych;
- analiza otoczenia, czyli analiza szans i zagrożeń, na jakie może natrafić organizacja;
- analiza wewnętrzna organizacji – ocena zasobów finansowych, fizycznych, ludzkich, organizacyjnych, technologicznych;
- formułowanie alternatyw strategicznych – na poziomie światowym obejmującym daną organizację jako całość, na poziomie poszczególnych jednostek gospodarczych oraz na poziomie obszarów funkcjonalnych;
- wybór optymalnej strategii⁹.

Następnie ukazano etapy budowy strategii zarządzania wg M. Prymona. Są to:

- analiza otoczenia, zasobów i warunków,
- identyfikacja celów strategicznych,
- segmentacja rynku i wybór rynków zamierzonych,
- oznaczenie pozycji produktu (lub firmy),
- sformułowanie marketingu-mix,
- podział i uruchomienie środków¹⁰.

Ostatnim zaprezentowanym w opracowaniu podziałem jest ten przedstawiony przez A. Sajkiewicza, który etapy projektowania strategii zarządzania podzielił na cztery poziomy:

- określenie misji firmy, wynikającej z przyjętej filozofii zarządzania,

⁸ A. Kwiecień, *op. cit.*, s. 30.

⁹ *Ibidem* s. 30

¹⁰ *Ibidem*, s. 30.

- ustalenie celów i kierunków działania sformułowanych w ramach misji firmy,
- rozpoznanie otoczenia, czynników konkurencji, społecznych, prawnych, demograficznych, technicznych, kapitałowych;
- ocena mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (analiza SWOT)¹¹.

Projektowanie strategii zarządzania jest głównym zadaniem, przede wszystkim, dla kadry zarządzającej. Aby zapewnić efektywność strategii zarządzania, należy zharmonizować ją ze strategią inwestycyjną oraz funkcjonalną. Prawidłowe działanie wszystkich powyższych elementów będzie odpowiadało za osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa i utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach funkcjonujących w zmiennym otoczeniu

Przedsiębiorstwo jest ściśle związane z otoczeniem, w którym działa na zasadzie sprzężenia zwrotnego, a więc jest systemem wbudowanym w większy system. Trzeba zauważyć, że system ten wraz z innymi podsystemami powinien służyć nie tylko przedsiębiorstwu, ale również innym podmiotom (konsumentom, otoczeniu), co oznacza działanie zgodne z zasadami etyki oraz odpowiedzialne postępowanie wobec:

- personelu, czyli zapewnienie godziwego wynagrodzenia, warunków i bezpieczeństwa pracy, popieranie ich indywidualnego rozwoju, stwarzanie warunków doskonalenia zawodowego poprzez różnego rodzaju szkolenia czy kursy;
- udziałowców, powinno stwarzać warunki do chronienia ich wkładów i zapewniania akceptowanego poziomu zwrotu w zainwestowany kapitał;
- klientów, oferowanie najlepszych jakościowo wyrobów, utrzymywanie relacji z klientami, włączanie ich do współpracy, np. marketing partnerski;
- społeczności lokalnej, stawanie się organizacją przyjazną i pomocną otoczeniu, chroniącą środowisko naturalne, generującą miejsca pracy itp.¹².

W dobie globalizacji zmienność otoczenia powinna być stymulatorem innowacyjnego podejścia do rozwiązywania wszelakich utrudnień o charakterze strategicznym pojawiających się w przedsiębiorstwie. Oznacza to również, że firma powinna prowadzić politykę zrównoważonego rozwoju

¹¹ A. Kwiecień, *op. cit.*, s. 30.

¹²B. Kaczmarek, *op. cit.*, s. 61.

3. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE JAKO KLUCZOWY CZYNNIK ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW...

w odniesieniu do różnych osób i instytucji. Ocena realizacji tych oczekiwań nazywana jest w piśmiennictwie społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa. Definiowana jest jako wrażliwość na otoczenie przy utrzymaniu równowagi między akcjonariuszami, pracownikami, konsumentami a wykonaniem pewnych usług dla społeczności lokalnej¹³.

Podejście do strategii w warunkach dużej zmienności w otoczeniu przedstawia m.in. R. Krupski, który wskazuje, że w takich warunkach przedsiębiorstwa powinny podejmować planowanie scenariuszowe. Jest on zdania, że stworzenie kilku hipotetycznych rozwiązań powoduje dużo większe prawdopodobieństwo dobrego przygotowania się na to, co wydarzy się w przyszłości. Mając na uwadze kontekst przedsiębiorstwa, podejście takie sprawia, że czynnik niepewności zostaje ograniczony do minimum. Dzieje się to m.in. dlatego, że w odpowiedni sposób, zakładając możliwy, realistyczny rozwój wydarzeń, uwzględnia się efekt zakłóceniuowy, biorący pod uwagę występowanie nagle nieprzewidzianych sytuacji, stanowiących impuls ukierunkowujący zupełnie na nowy przebieg zdarzeń. Ponadto określa się scenariusze, czyli zamiennie równoległe wizje w przyszłości. Przy pomocy tego jest łatwiejsze dokumentowanie każdego kroku a postępowanie może być stale obserwowane i dostosowywane¹⁴.

Proces planowania strategicznego w dobie dokonujących się zmian opisuje G. Morgan, który uważa, że planowanie wcale nie musi być z góry czymś narzuconym. Może się pojawić i przybierać różnorakie formy w sposób samoorganizujący się, przełomowy. Kadra zarządzająca (najczęściej są to menedżerowie) z reguły podchodzi do zmian w wymiarze strategicznym z nastawieniem wzrostowym. Opiera się na założeniach, działaniach oraz wydarzeniach, które sama rozpoczęła lub na takich, na które natrafia na swojej ścieżce zawodowej. Dopuszcza pewną losowość zdarzeń, niemniej jednak jej decyzje i działania opierają się na rzetelnych, uczciwych informacjach, a kieruje nią poczucie celów, które pragnie przez to osiągnąć. Przyjęcie więc roli dobrego menadżera w dobie globalizacji oznacza silną orientację na cel, do którego prowadzi droga wyłaniająca się wraz z bieżącym rozeznawaniem ukazującej się rzeczywistości¹⁵.

Z kolei C. K. Prahalad i V. Ramaswamy, odwołują się do koncepcji współtworzenia, z której wynika, że strategia jest procesem ciągłego weryfikowania, ograniczania ryzyka w czasie oraz minimalizowania inwestycji, przy

¹³ J. Stankiewicz, M. Góralczyk, *Zmienność otoczenia a kształtowanie strategii przedsiębiorstwa w kontekście jej związków z kulturą organizacyjną* [w:], red. B. Mikuła, *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 132.

¹⁴ *Ibidem* s. 132.

¹⁵ M. Morgan, R.E. Levitt, W. Malek, *Skuteczne wdrażanie strategii*, PWN, Warszawa 2010, s. 79.

jednoczesnym bardzo silnym oddziaływaniu na otoczenie. Dlatego konieczne jest takie przekształcenie strategii przedsiębiorstwa, które zakłada nowe podejście do sfery zarządzania. Twierdzą oni bowiem, że elementarnymi zasobami w organizacji nie są już środki pieniężne i zasoby materialne, ale umiejętności oraz wiedza, jaką posiadają pracownicy w mechanizmie wzajemnych obszarów współtworzenia, co wymusza nieustanne, ciągłe komunikowanie się. Jest to szczególnie ważne z uwagi na to, że odpowiedzialność za realizację strategii leży nie tylko po stronie kierownictwa najwyższego szczebla, ale również pracowników przedsiębiorstwa, którzy powinni uczestniczyć w tym procesie (oczywiście, w różnym wymiarze i na różnych poziomach). Dlatego też zasadniczą kwestią jest sprawne porozumiewanie się zarówno w wymiarze horyzontalnym, jak i wertykalnym. Prócz tego zamierzenia strategiczne należy ciągle odkrywać, biorąc pod uwagę nie tylko długookresową perspektywę czasową, ale także stanowisko krótkookresowe, które daje podstawy do szybkiego określania zmian w otoczeniu dotyczącym między innymi sieci powiązań kooperacyjnych w branży czy zmian potrzeb odbiorców i uwzględnienie ich w strategii. Dzięki temu przedsiębiorstwo nabywa i udoskonala umiejętności oddziaływania na otoczenie. A stale poszerzana wiedza o jego zmienności staje się źródłem szans dla tworzenia nowych strategii. Podkreśla to również P. Drucker, wyjaśniając, że celem strategii jest dostarczenie organizacji sposobu osiągnięcia zakładanych wyników w wysoce nieprzewidywalnym otoczeniu¹⁶.

Podjęcie decyzji w warunkach niepewnego otoczenia jest zawsze trudnym zadaniem, wymagającym analizy ewentualnych scenariuszy, większego wykorzystania zarządzania strategicznego, skrupulatnej obserwacji i dokładnej analizy środowiska oraz oceny własnych możliwości (mocnych i słabych stron, strategicznych czynników sukcesu). Więc opiera się nie tylko na opcjach wartościowych i realnych, ale także na możliwych. Nie zapewnia ono automatycznie powodzenia i nie chroni przedsiębiorstwa przed kryzysem, albowiem sukces zależy od tego czy kadra zarządzająca (menedżer) posiada dyspozycje wykorzystania nadarzających się okazji i czy potrafi wykorzystać niespodziewane zdarzenia dla reklamowania swojej firmy oraz czy prawidłowo potrafi ocenić otwierające się przed nią szanse i perspektywy rozwoju¹⁷.

¹⁶ J. Stankiewicz, M. Góralczyk, *op. cit.*, s 133.

¹⁷ B. Kaczmarek, *op. cit.*, ss. 63-64.

Podsumowanie

Elementarną regułą działania wolnorynkowego (współczesnego) przedsiębiorstwa powinna być właściwie dobrana strategia, struktura oraz kultura organizacyjna, które sprzyjają spełnieniu oczekiwań konsumentów i odpowiadają wymaganiom rynku. Przy tym warto zachować dbałość o wizerunek firmy troszczącej się o sprawy społeczne i działającej zgodnie ze społeczną optymalizacją działań gospodarczych. Oznacza to zmianę filozofii zarządzania jednostką. Dzisiaj sukcesy na rynku odnoszą przede wszystkim te firmy, które nie tylko starają się być najlepsze w: marketingu, nowoczesnych technologiach, organizacji pracy, redukcji kosztów i oferowaniu najlepszych jakościowo produktów, ale i w przejawianiu dbałości o właściwie rozumianą odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa.

Literatura

- Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik-Depczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010.
- Kaczmarek B., *W kierunku nowoczesnego zarządzania – wybrane problemy* [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Morgan M., Levitt R. E., Malek W., *Skuteczne wdrażanie strategii*, PWN, Warszawa 2010.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Kwiecień A., *Zaufanie kluczem do realizacji strategii*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Wyd. Mfiles, Kraków 2012.
- Stankiewicz J., Góralczyk M., *Zmienność otoczenia a kształtowanie strategii przedsiębiorstwa w kontekście jej związków z kulturą organizacyjną* [w:], red. B. Mikuła, *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, [w:] J. Werewka (red.), *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie informatycznym. Metodologia i strategia zarządzania*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2012.

Autor

Ewa Grabowska
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski
W Olsztynie

4 ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Ewa Grabowska

Słowo kluczowe: kapitał ludzki, zarządzanie kapitałem ludzkim, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wprowadzenie

Zmiany jakie zachodzą we współczesnym świecie stawiają przed przedsiębiorstwami nietypowe zadania oraz modyfikują czynniki wpływające na ich sukces. Coraz częściej to właśnie zasoby niematerialne są fundamentem działalności organizacji działającej w zmiennych warunkach. Dopiero niedawno zaczęto postrzegać pracownika jako ważny element budowy wartości firmy. Do tego czasu uważano bowiem, że wynagrodzenie stanowi zapłatę, za pracę którą wykonują pracownicy i tylko inwestycje w aktywa trwałe podnoszą wartość przedsiębiorstwa. Teraz już nie ma żadnych wątpliwości, że pracownik nie jest tylko „dodatkiem” do firmy, ale również stanowi jego ogromny kapitał. Definicja kapitału ludzkiego w ujęciu ekonomicznym wiąże się z pytaniem, jakie miejsce zajmuje człowiek w gospodarce. „Człowiek jest wytwórcą, odbiorcą produkcji, organizatorem życia gospodarczego, kreatorem rzeczywistości i konsumentem. W swojej istocie człowiek jest nie tylko zasobem umożliwiającym powiększanie kapitału ekonomicznego, ale również sam w sobie stanowi wartość”¹.

Artykuł ma charakter przeglądowy a jego celem jest wyeksponowanie roli zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście sukcesu organizacji.

Kapitał ludzki jako siła napędowa przedsiębiorstwa

Kapitał ludzki w literaturze określany jest jako nagromadzony przez pracowników danego przedsiębiorstwa zasób wiedzy, doświadczenia, motywacji itp. które mają określoną wartość². Stanowi bardzo ważny element, który pomaga przedsiębiorstwu budować przewagę konkurencyjną oraz osiągać zyski. Często kapitał ten stanowi punkt odniesienia, przez który

¹ K. Szopik-Decpczyńska, W. Korzeniewicz, *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 24 s. 178.

² https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82_ludzki (online: 22.08.2017).

ocenia się daną firmę czy jej osiągnięcia³.

Wartości budujące kapitał ludzki nie są sztywne i nie sposób stworzyć z nich wyliczenie zamknięte. Są to m.in. kompetencje i zachowania człowieka w jego środowisku zawodowym (tj. postawa wobec pracy i ludzi ją wykonujących). Do wartości tych zaliczyć można:

- staranność, efektywność pracy, zaangażowanie;
- mobilność oraz dyspozycyjność;
- pozytywne nastawienie do hierarchii wartości firmy;
- utożsamianie się ludzi z misją przedsiębiorstwa;
- posiadanie umiejętności pracy w zespole⁴.

O sile kapitału ludzkiego konkretnego przedsiębiorstwa stanowi nie tylko dotychczasowe wykształcenie pracowników, ale również aspiracje, kreatywność do poszerzania kwalifikacji. W dzisiejszym świecie, gdy coraz częściej podejmuje się próby zastąpienia człowieka technologią, szczególnie ważne jest myślenie niekonwencjonalnie, a wręcz abstrakcyjnie. Dlatego z punktu widzenia przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności zwraca się uwagę na wartość i unikalność kapitału ludzkiego. Ta pierwsza stanowi posiadanie i umożliwienie organizacji realizacji strategii poprawiających organizacyjną wydajność i ekonomiczną efektywność oraz wykorzystanie rynkowych okazji i redukcja potencjalnych zagrożeń. W tym ujęciu wartość kapitału ludzkiego wyraża jego przydatność do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Im większy udział kapitału ludzkiego, tym większe prawdopodobieństwo do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i tym jest on dla organizacji bardziej użyteczny. Unikalność, druga z wymienionych cech kapitału ludzkiego, oznacza specyficzne umiejętności przypisywane do konkretnych osób; im rzadziej danego typu umiejętności występują zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy, tym są one bardziej pożądane⁵.

Miejsce pracowników w strategii przedsiębiorstwa

Za zaprojektowanie, realizację i ewaluację strategii organizacji zawsze odpowiada człowiek, który organizacja w pierwszej kolejności musi pozyskać, wdrożyć do pracy, doskonalić, wynagradzać i oceniać. Istnieje co najmniej

³ J. Nowicka-Mieszkała *Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim metodą budowy wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2012, nr 1, 2012, s. 90.

⁴ A. Sajkiewicz, *Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji*, [w:] A. Lipka i S. Waszczak (red.), *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 15.

⁵ J. Nowicka-Mieszkała, *op. cit.*, s. 90.

kilka strategii zarządzania ludźmi w organizacji. Poniżej opisano dwie: model „sita” oraz model „kapitału ludzkiego”⁶.

Pierwszy z przytoczonych modeli posiada zastosowanie zarówno na etapie rekrutacji pracowników, jak i po zatrudnieniu. Choć obydwie przypadki znacząco się od siebie różnią to etapy postępowania są podobne. Model proces rekrutacji czy też doboru pracowników opiera się na założeniu, że każdy człowiek jest dorosły i w pełni ukształtowany, posiada pewne umiejętności. To skutkuje tym, że podczas procesu rekrutacji powinno dobierać się osoby najlepsze, najbardziej wartościowe. Tak więc, jeżeli przyszli pracownicy, którzy ubiegają się o dane stanowisko, posiadają wyższe kwalifikacje niż początkowo zakładano, powinno zastosować się sito o mniejszych oczkach, dzięki takiemu postępowaniu zostaną wybrani tylko najlepsi a słabsi zostaną odrzuceni⁷. Etap rekrutacji jest ważny, ale również ważne jest to, czy dany pracownik sprawdzi się na danym stanowisku pracy. Warto zauważyć, że w tym modelu przedsiębiorstwo wydaje minimum środków pieniężnych na szkolenia pracowników. Jeśli dana osoba się nie sprawdza, pojawiają się trudności w wykonaniu powierzonych zadań, niedostosowaniu się, podwładny jest zwalniany. I dlatego minusem tego modelu jest widoczna fluktuacja kadr oraz występuje rywalizacja pomiędzy pracownikami⁸. Model sita często powiązany jest ze strategią lidera kosztowego, a więc taką strategią, w której przedsiębiorstwo poszukuje swojej przewagi konkurencyjnej przez ciągłą i systematyczną redukcję kosztów. Osiągnięciu takiego stanu rzeczy sprzyja co najmniej kilka rozwiązań, z czego podnoszenie kwalifikacji jest tym niewymagającym dużych nakładów finansowych, a jednocześnie najkorzystniejszym zarówno dla personelu, jak i całego przedsiębiorstwa. Dlatego też doskonalenie w takiej organizacji jest osobistą sprawą każdego pracownika, a pracodawca ogranicza swoje przedsięwzięcia do niezbędnych elementów, wynikających np. z prawa pracy⁹.

Model kapitału ludzkiego nazywany też modelem koszyka oparty jest na zupełnie odmiennych założeniach niż model sita. Przyjęto w nim bowiem, że człowiek uczy się przez całe swoje życie i ciągle się zmienia. Zatem dla przedsiębiorstwa korzystniejsze jest ciągłe inwestowanie w profesjonalne szkolenia oraz rozwój osobisty kadry pracowniczej. Dzięki temu firma z jednej strony zyskuje przywiązanie oraz lojalność pracowników, a oni z kolei bezpieczeństwo i długookresowe zatrudnienie. Istotną rolę w tym

⁶ H. Sobocka-Szczapa, *Dobór pracowników – decyzja strategiczna firmy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 68, s. 107.

⁷ *Ibidem* s. 108.

⁸ B. Zych, *Alfabet HR: model sita*,

<http://hrstandard.pl/2011/06/14/alfabet-hr-model-sita/> (online: 22.08.2017).

⁹ H. Sobacka-Szczapa, *op. cit.*, s. 108.

4. ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

modelu odgrywa również rekrutacja i selekcja przyszłych kandydatów do pracy, ale szczególną uwagę przywiązuje się raczej do doświadczenia, osobowości człowieka, motywacji do pracy itp., niż dyplomów i świadectw, czyli dokumentów potwierdzających posiadanie danych kwalifikacji i umiejętności. Etap rekrutacji wygrywają osoby o dużej chęci do samodoskonalenia i współpracy. Realizacja polityki personalnej opartej na modelu kapitału ludzkiego jest działalnością wymagającą dużych nakładów finansowych potrzebnych do pokrycia szkolenia (podnoszenia kwalifikacji) pracowników – na ich rozwój, poprawę warunków pracy, zapewnienie pracownikom możliwości kariery zawodowej zgodnie z ich potrzebami itd. Koszty te, mimo że są wysokie, pozwalają na osiągnięcie bardzo dobrych rezultatów, a mianowicie pomagają realizować strategię konkurencji poprzez markę. Równocześnie umiejętne stosowanie modelu kapitału ludzkiego redukuje rotację pracowników na danych stanowiskach (przesunięcia, zwolnienia). Atmosfera pracy będzie mniej stresująca a to przekłada się na zaangażowanie. To nie pozostaje bez wpływu na rozwój kultury organizacyjnej. Jednak wadą tego modelu są niejasne kryteria naboru pracowników, ponadto organizacja staje się firmą zamkniętą, w której obserwuje się brak dopływu nowych pracowników, mogących wpływać na jakościowe zmiany działania załogi. Model kapitału ludzkiego tworzy kulturę organizacyjną opartą przede wszystkim na zaangażowaniu, współpracy i lojalności, ważna jest również potrzeba samorealizacji pracownika¹⁰.

To od przedsiębiorstwa zależy, który model wybierze i będzie go stosował. Dlatego sztuka planowania strategicznego opiera się przede wszystkim na ustaleniu koordynacji działań w różnych obszarach i poziomach zarządzania. Powiązanie tych elementów na różnych poziomach będzie pomagało ustalić cele związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Postawione jasno cele pomagają zauważyć, gdzie są ewentualne błędy, i jak je usunąć¹¹.

Przedsiębiorstwo, aby dobrze funkcjonowało, powinno mieć ustaloną strategię rozwoju organizacji, ponieważ pomaga ona wyznaczać kierunki, tempo oraz sposób rozwoju. Wyróżnia się dwie strategie rozwoju przedsiębiorstwa:

- sektorowe które dzięki występowaniu na różnych poziomach firmy, pomagają w udzieleniu odpowiedzi na pytanie, jak odnieść sukces w danej branży, dziedzinie czy na rynku;
- funkcjonalne, do której zalicza się strategie kierowania ludźmi, marketingowe, produktowe, finansowe i inwestycyjne. Stanowią o sposo-

¹⁰ S. Marek, M. Białasiewicz (red.) *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2011 s.193.

¹¹ J. Nowicka-Mieszala, *op. cit.*, s. 91.

bie realizacji strategii rozwoju ze względu na poszczególne funkcje przedsiębiorstwa¹².

Zarządzanie zasobami ludzkimi zaliczane jest do strategii funkcjonalnych, które powinny być spójne z ogólną strategią przedsiębiorstwa oraz obejmować wszystkie relacje w ramach organizacji. Oznacza to przyporządkowanie stanowiska bądź miejsca konkretnemu pracownikowi, pozyskanie bądź rozwój pracowników, a także kulturę organizacyjną. Metody i sposoby kierowania pracownikami są uzależnione od sukcesu w otoczeniu oraz tworzenia przewagi konkurencyjnej¹³.

Strategiczne zarządzanie na poziomie kapitału ludzkiego

Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim jest główną składową strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Określa długofalowe cele, kierunki przedsiębiorstwa w odniesieniu do zarządzania pracownikami, skutkiem tego jest optymalne gospodarowanie zasobami ludzkimi. „Strategiczne ZZL powinno odbywać się w ścisłym powiązaniu z formułowaniem strategii organizacji. System ten musi być dopasowany do specyfiki firmy i wynikać z jej celów, aby maksymalnie umożliwić realizację strategii”¹⁴.

W literaturze występuję wiele typologii dotyczących strategii zarządzania zasobami ludzkimi, poniżej przedstawiono kilka z nich. Pierwszą omówioną jest ta zaproponowana przez C. Fishera, który wyróżnił:

- strategię ofensywną – odnosi się ona do firm, które odnotowują dynamiczny wzrost, zatrudniają pracowników kreatywnych o innowacyjnym podejściu, gotowych do ryzyka. Dlatego rekrutację przechodzą kandydaci posiadający odpowiednie kwalifikacje. Warto zauważyć, że w tej strategii wynagrodzenia nie stanowi płaca podstawowa a np. wynagrodzenie z posiadania akcji czy udział w zyskach;
- strategię defensywną – rekrutacje pracowników dokonywane są najpierw wewnątrz przedsiębiorstwa, bardzo przychylnie patrzy się na osoby o długim stażu i lojalności. Płaca oparta jest na wynagrodzeniu podstawowym¹⁵.

Drugim podziałem są strategie zaproponowane przez T. Listwana, wy-

¹² M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, Centrum Informacji Menedzera, Warszawa 1997, s. 31.

¹³ J. Nowicka-Mieszala, *op. cit.*, s.91

¹⁴ E. Beck-Krala, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2009, s. 4, <http://www.evplus.nazwa.pl/pdpl/Beck-Krala.pdf>.

¹⁵ https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia_personalna_-_rodzaje (online: 23.08.2017).

różnił on następujące strategie zarządzania zasobami ludzkimi¹⁶:

- strategia zorientowana na „wejście” – jej celem jest znalezienie oraz zainteresowanie danej grupy kandydatów posiadających odpowiednie kwalifikacje. Tą strategię najczęściej stosują przedsiębiorstwa odnotowujące dynamiczny wzrost;
- strategia zorientowana na rozwój i aktywizowanie (transformację) – przede wszystkim skierowana jest na samodoskonalenie, rozwój pracowników i podnoszenie umiejętności, jednocześnie kształtowanie i integrowanie pracy w zespole. Jednym z najważniejszych elementów tej strategii jest także stworzenie systemu motywacyjnego, aby pracownicy sami szukali innowacyjnych rozwiązań oraz wydajnej pracy. Przeważnie ma ona zastosowanie w fazie dojrzałości firmy;
- strategia zorientowana na „wyjście” – jest stosowana, gdy występuje rozwiązanie umowy o pracę. Stosowana najczęściej w fazie starzenia się przedsiębiorstwa. Można ją stosować w wielu formach np.:
 - *outplacement* (zwolnienie monitorowane), który polega na udzieleniu pomocy osobom zwalnianym, ułatwiając poszukiwanie nowych możliwości znalezienia pracy. Zwolnienia monitorowane pomagają również pracodawcy, gdy ten chce przeprowadzić zwolnienie jednej osoby bądź zwolnienie grupowe¹⁷;
 - *downsizing* najczęściej bywa kojarzony z redukcją kadry pracowniczey. Polega on na zmniejszeniu kosztów przedsiębiorstwa, a także skali tego zmniejszenia. To także decyzje podejmowane przez kierownictwo mające na celu poprawienie pozycji konkurencyjnej firmy na rynku¹⁸;
 - *lay off workers* „oznacza tymczasowe zwolnienie pracowników z pracy, tzn. do czasu pojawienia się możliwości ponownego ich zatrudnienia”;
 - *leasing pracowniczy* polega na czasowym, przeważnie półrocznym, wypożyczeniu pracowników do innej organizacji, przy czym umowę o pracę ma podpisaną z dotychczasowym pracodawcą¹⁹.

Jeszcze inną typologię prezentuje I. Brunsteina. Wyróżnił on²⁰:

- strategię ilościową, „koncentruje się na obsadzie stanowisk i obejmuje dopasowanie potrzeb personalnych firmy do rynku. Wyraża się to w planowaniu kadr i wiązaniu ich z planem biznesu”;

¹⁶ M. Tyrańska, *Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2, s. 355.

¹⁷ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Outplacement> (online: 24.08.2017).

¹⁸ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Downsizing> (online: 24.08.2017).

¹⁹ https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia_personalna_-_rodzaje (online:24.08.2017).

²⁰ M. Tyrańska *op. cit.*, s. 355.

- strategię jakościową, które ma przede wszystkim wpływać motywująco na pracowników w celu osiągnięciu optymalnego wyniku. Dotyczy w większości pracowników posiadających wyższe wykształcenie.

Koncepcja strategicznego zarządzania kadrami znalazła mniej lub bardziej pełny kształt w modelach funkcji personalnej i ich strukturach. Do najbardziej znanych modeli należą: model Michigan, model harwardzki, model Schulera²¹.

Model Michigan wyszczególnia przede wszystkim cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi i są to: selekcja, ocenianie, wynagrodzenie, rozwój²².

Połączenie powyższych składników tworzy proces (cykl) zasobów ludzkich. Najważniejszym założeniem tego procesu jest takie ukształtowanie poszczególnych elementów, aby skutecznie oddziaływać na pracowników, a to ma przełożyć się na osiągnięcie zamierzonych celów przedsiębiorstwa²³.

Model harwardzki także skupia się na czterech głównych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie:

- partycypacja pracowników,
- mobilność pracowników,
- system płacy,
- system pracy²⁴.

Natomiast typowo strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi zostało przedstawione w modelu Schulera. Według autora omawianego modelu najważniejsze znaczenie dla działań w zakresie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi ma strategia organizacji. Z jej pomocą wyznacza się misję oraz główne cele organizacji. W procesie formułowania misji i celów brane są pod uwagę czynniki wewnętrzne i zewnętrzne²⁵.

Podsumowanie

Rozważania teoretyczne zaprezentowane w niniejszym opracowaniu, dotyczące kapitału ludzkiego i problematyki inwestowania w ten kapitał w kontekście strategii rozwoju przedsiębiorstwa, pozwalają na sformułowanie

²¹ J. Nowicka-Mieszala, *op. cit.*, s. 93.

²² A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 23.

²³ *Ibidem* s. 23.

²⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Strategie i działania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 30.

²⁵ J. Nowicka-Mieszala, *op. cit.*, s. 92.

kilku wniosków ogólnych.

Po pierwsze, niezależnie od wielkości każde przedsiębiorstwo powinno opracować strategię działania, w tym uwzględniającą rolę człowieka w budowaniu sukcesu organizacji. Rozwój kompetencji pracowników, a w ujęciu systemowym – całej organizacji, jest ściśle związany z problematyką efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim i inwestowania w ten kapitał.

Zarówno teoria jak i praktyka zarządzania wykształciła wiele pomocnych metod wspomagających strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, które różnią się stopniem trudności, zakresem wiedzy niezbędnym do ich użycia, jak i kosztami wdrożenia. Dzięki takiej różnorodności każde przedsiębiorstwo może dopasować do siebie strategię, która będzie optymalna z punktu widzenia jego potrzeb. Trafne jest spostrzeżenie, że strategię zarządzania zasobami ludzkimi powinna stać się ważnym elementem, a ich korelacja z ogólną strategią działania przedsiębiorstwa stanie się niezbędną, aby wzmacniać wartość firmy²⁶.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Strategie i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996,
- Marek S., Białasiewicz M., (red.) *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa 2011.
- Nowicka-Mieszala J., *Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim metodą budowy wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2012, nr 1.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1997.
- Sajkiewicz A., *Kapitał ludzki jako źródło wartości organizacji*, [w:] A. Lipka i S. Waszczak (red.), *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- Sobocka-Szczapa H., *Dobór pracowników – decyzja strategiczna firmy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice” 2014, z. 68.
- Szopik-Depczyńska K., W. Korzeniewicz, *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2011, nr 24.
- Tyrańska M., *Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2.

Źródła internetowe

- Zych B., *Alfabet HR: model sita*, <http://hrstandard.pl/2011/06/14/alfabet-hr-model-sita/> (online: 22.08.2017).
- Beck-Krala E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2009, s. 4,

²⁶ *Ibidem* s. 97.

Ewa Grabowska

<http://www.evplus.nazwa.pl/pdpl/Beck-Krala.pdf>.
https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82_ludzki (*online*: 22.08.2017).
https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia_personalna_-_rodzaje (*online*: 23.08.2017).
<https://mfiles.pl/pl/index.php/Outplacement> (*online*: 24.08.2017).
<https://mfiles.pl/pl/index.php/Downsizing> (*online*: 24.08.2017).
https://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia_personalna_-_rodzaje (*online*:24.08.2017).

Autor

Ewa Grabowska
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski
w Olsztynie

5 DIAGNOZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH W ORGANIZACJACH

Klaudia Pujer

Słowa kluczowe: szkolenia, diagnoza potrzeba szkoleniowych.

Wprowadzenie

Badanie (diagnoza) potrzeb szkoleniowych (DPS) pracowników jest obecnie jednym z zasadniczych elementów zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie doskonalenia pracowników i czynnikiem stymulującym rozwój i profesjonalizację nowoczesnych organizacji. Doszkalanie pracowników jest reakcją na ciągłe zmiany, które zachodzą w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstw. Do zmian tych zaliczyć można m.in. wdrażanie do pracy zaraz po zatrudnieniu, rotacje na stanowiskach (awanse i przesunięcia pracownicze), zwolnienia, zmiany w prawodawstwie, wejście na nowe rynki, zmiany technologiczne wewnątrz przedsiębiorstwa, wdrażanie innowacji i inne. Jednym z popularnych instrumentów doskonalenia zatrudnionych są szkolenia pracownicze, których realizacja poprzedzona być powinna identyfikacją potrzeb szkoleniowych kadry.

Współczesne podejścia w zarządzaniu do rozpoznawania potrzeb szkoleniowych są wynikiem stopniowej ewolucji poglądów na temat roli szkolenia w miejscu pracy w ogóle¹, jak również różnych kierunków rozwoju podejść do diagnozy potrzeb szkoleniowych w firmach.

W latach 60. i 70. XX w. podstawą określenia potrzeb szkoleniowych były analiza stanowiska pracy bądź zadań realizowanych na tym stanowisku. W rezultacie pracownik zamiast w sposób podmiotowy, traktowany był przedmiotowo. Odzwierciedleniem tego stanu rzeczy były programy szkoleniowe, niemal jednolite dla wszystkich zatrudnionych. Marginalizowano różnice indywidualne warunkujące tempo uczenia się, jak również nie popularyzowano samorozwoju, kreatywności i twórczości, czy innowacyjnego podejścia do zadań pracowniczych.

Koncepcje uczenia się przez własny rozwój i uczenia się przez działanie wyznaczały podejście do identyfikowania potrzeb szkoleniowych w latach 1975-1985. Istotą pierwszej koncepcji jest analiza wpływu osobowości

¹ A. Szczygieł, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2012, nr 2, ss. 249-257.

człowieka i jego preferencji na jakość wykonywanej pracy. Drugie podejście sprowadza się do uczenia się w zespołach, w których opracowywane są projekty. Oba stanowiska mocno eksponują potrzeby rozwojowe na poziomie jednostki, przede wszystkim kadry zarządzającej, natomiast marginalizują potrzeby rozwoju samej organizacji.

Kolejny etap rozwoju w zakresie diagnozy potrzeb szkoleniowych miał miejsce w latach 90. XX w. Szczególną rolę przypisuje się w tym obszarze ustawicznemu kształceniu (permanentne doskonalenie kwalifikacji ogólnych i zawodowych jednostki przez całe życie). Wśród innych popularnych stanowisk odnoszących się do kwestii szkoleń funkcjonujących w tych latach zaliczyć należy: program rozwoju osobistego (obejmujący wszystkich pracowników organizacji) ocena kompetencji oraz organizacja ucząca się. Stanowiska te stanowią rezultat doświadczeń w identyfikacji potrzeb szkoleniowych zebranych w latach poprzednich i zwracają uwagę tak na potrzeby szkoleniowe na poziomie pracownika, jak i całej organizacji². Podejścia te są również popularyzowane obecnie.

Celem rozdziału jest próba analizy i oceny metodyki przeprowadzania diagnozy potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwach z punktu widzenia teorii i praktyki. Innymi słowy, zamierzeniem Autorki jest sprawdzenie, czy teoretyczne założenia i wytyczne identyfikacji potrzeb szkoleniowych mają odzwierciedlenie w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw. Cel ten osiągnięto bazując na kwerendzie literatury i wynikach sondażu diagnostycznego.

Metodyka badań i charakterystyka grupy badawczej

W badaniu udział wzięli przedstawiciele podmiotów, które wdrożyły politykę szkoleniową i są beneficjentami usług szkoleniowych, czyli takie, które kierują swoich pracowników na kursy i szkolenia. Jednocześnie ocenie poddano takie firmy, w których osoby odpowiedzialne za szkolenia przed podjęciem decyzji o przedsięwzięciu szkoleniowym zadeklarowały identyfikowanie potrzeb szkoleniowych. Uczestników badania rekrutowano spośród firm współpracujących lub potencjalnie zainteresowanych współpracą z firmą szkoleniowo-konferencyjną Exante z siedzibą we Wrocławiu. Udział w badaniu wzięło 58 firm, których przedstawiciele w trakcie wywiadu telefonicznego potwierdzili wdrożenie polityki szkoleniowej w organizacji. Lokalizacje uczestników badania zrealizowanego w okresie IV kwartał 2015 r. - II kwartał 2016 r. prezentuje tabela 1a.

² T. Boydell, L. Malcolm, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006, ss. 9-13.

Tabela 1a. Lokalizacja respondentów

Lp.	Miasto	Liczba respondentów	Udział [proc.]
1	Gorzów Wielkopolski	1	1,72
2	Jawor	4	6,90
3	Jelcz-Laskowice	5	8,62
4	Katowice	5	8,62
5	Kazimierz Dolny	3	5,17
6	Koszalin	6	10,34
7	Krynica Zdrój	3	5,17
8	Mikołajki	2	3,45
9	Radom	5	8,62
10	Stalowa Wola	1	1,72
11	Suwałki	2	3,45
12	Świdnica	1	1,72
13	Wałbrzych	3	5,17
14	Warszawa	13	22,41
15	Wrocław	4	6,90
Suma		58	100,00

W tabeli uwzględniono miasta, z których przynajmniej jedno przedsiębiorstwo odesłało prawidłowo wypełniony kwestionariusz ankiety.

Źródło: opracowanie własne 2016.

W badaniu uczestniczyło 58 przedsiębiorstw (wszystkie z kapitałem polskim). Dobierając respondentów do badania duży nacisk położono na jakość i wiarygodność pozyskanych informacji. Ankiety wypełnione przez osoby zajmujące stanowiska niezwiązane z polityką szkoleniową odrzucono, gdyż zachodziła obawa, że nie są one w stanie udzielić wiarygodnych odpowiedzi na pytania kwestionariusza ankiety. Ponadto, część przedsiębiorców (właścicieli, menedżerów) oraz osób odpowiedzialnych za komunikację z klientem (tj. odpowiadających na maile i odbierających telefony) poleciło skontaktować się w zakresie badania z osobą odpowiedzialną za szkolenia w ich firmie (ta grupa korzysta z outsourcingu szkoleń).

Charakterystykę respondentów ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników, wiodącą formę działalności, zajmowane stanowisko w organizacji prezentuje tabela 1b.

Tabela 1b. Charakterystyka respondentów

Liczba zatrudnionych pracowników³	L	%
< 10 (2-9 osób) [przedsiębiorstwo mikro]	19	32,75
< 50 (10-49 osób) [przedsiębiorstwo małe]	27	46,55
< 250 (50-249 osób) [przedsiębiorstwo średnie]	9	15,51
250 (i powyżej) [przedsiębiorstwo duże]	3	5,17
Razem	58	100,00
Wiodąca forma działalności	L	%
produkcja	14	24,13
usługi	16	27,58
handel	19	32,75
działalność mieszana	9	15,51
Razem	58	100,00
Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie	L	%
osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy)	20	34,48
osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa)	15	25,86
szeef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor)	14	24,13
Osoba odpowiedzialna za HR ⁴ (dyrektor personalny)	9	15,51
Razem	58	100,00

Legenda: „L” – liczba, % - procent

Źródło: opracowanie własne 2016.

W strukturze badanej grupy pod względem wielkości dominowały firmy mikro i małe. Udział w badaniu wzięli przedstawiciele odmiennych branż. Zważywszy na zajmowane stanowisko strukturę ankietowanych tworzyły głównie osoby odpowiedzialne za organizację i realizację szkoleń. Kadra własna firmy stanowiła 34,48% ogółu, z kolei zewnętrzna kadra szkoleniowa 25,86% ogółu – tabela 1b.

Badania własne odnosiły się do poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania:

- W jakich obszarach organizacji diagnozowane są potrzeby szkoleniowe i przy wykorzystaniu jakich metod?
- Jakie są źródła wiedzy o potrzebach szkoleniowych organizacji?
- Czy funkcjonujące w praktyce organizacji metodyki identyfikowania potrzeb szkoleniowych pozwalają na ustalenie założeń do szkoleń?
- Jakie czynniki warunkują możliwość realizacji szkoleń w organizacjach?

Odpowiedzi na powyższe postulaty badawcze szczegółowe pozwoliły na pozyskanie wiedzy na temat tego, czy i w jaki sposób diagnozowane są

³ Wg Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r. (Dz. U. z 2015 poz. 584).

⁴ Zasoby ludzkie (ang. *human resources*, HR).

potrzeby szkoleniowe w organizacjach oraz, czy takie ich cechy, jak zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie, wielkość przedsiębiorstwa, wiodąca forma działalności korelują z logiką realizacji procesu identyfikowania potrzeb szkoleniowych w firmach. Jednocześnie podkreślić należy, że ze względu na niereprezentatywność grupy i niemożność generalizowania wyników na szerszą populację, wyniki badania pozwalają na wskazanie pewnych trendów w zakresie identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Ponadto miało ono charakter przyczynkarski oraz pilotażowy i stanowi wstęp do badania pełnego planowanego do zrealizowania w latach 2017-2018.

W celu stwierdzenia, czy pomiędzy badanymi cechami istnieje związek, zastosowano test zgodności chi-kwadrat (χ^2) wykorzystując statystykę⁵:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^r \frac{(n_{ij} - \hat{n}_{ij})^2}{\hat{n}_{ij}},$$

gdzie:

- n_{ij} – liczebności empiryczne,
- \hat{n}_{ij} – liczebności teoretyczne,
- k – liczba kolumn w tablicy kontyngencji,
- r – liczba wierszy w tablicy kontyngencji.

W powyższym teście obszar krytyczny (prawostronny) określany jest równością:

$$\chi^2 \geq \chi_a^2,$$

gdzie:

χ_a^2 – wartość krytyczna odczytana z tablicy rozkładu χ^2 dla ustalonego z góry poziomu istotności a .

W badaniu przyjęto poziom istotności $a = 0,05$, który zakłada pewien średni poziom zaufania dla otrzymanych wyników i jest zwykle przyjmowany dla zjawisk społeczno-ekonomicznych.

Hipotezę zerową o niezależności dwóch cech odrzucono, jeżeli:

$$p \leq a = 0,05,$$

gdzie:

p – prawdopodobieństwo przekroczenia obliczonej statystyki χ^2 .

Celem oceny związku między cechami pomiędzy którymi zachodzi zależność stochastyczna⁶ wykorzystano współczynnik zbieżności V-Cramera,

⁵ A. Zeliaś, B. Pawełek, S. Wanat, *Metody statystyczne*, PWN, Warszawa 2002, ss. 402-403; W przypadku liczebności empirycznych poniżej 5 zastosowano tzw. poprawkę na ciągłość.

⁶ Współzależność stochastyczna – występuje wówczas, gdy wraz ze zmianą jednej zmiennej zmieni się rozkład prawdopodobieństwa drugiej zmiennej.

posługując się statystyką:

$$V_c = + \sqrt{\frac{x^2}{n \cdot g}},$$

gdzie:

- V_c – współczynnik zbieżności V-Cramera,
 x^2 – chi-kwadrat.

$$g = \min (l - 1, k - 1),$$

gdzie:

- l – liczba kolumn w tablicy korelacyjnej
 k – liczba wierszy.

Współczynnik zbieżności V-Cramera $V_c \in (0,1)$. Jest on symetryczny, tj. nie ma znaczenia, która cecha jest zależna, a która niezależna.

Do oceny siły związku (korelacji⁷) między zmiennymi wykorzystano następujące przedziały liczbowe⁸:

- 0,0-0,2 – współzależność bardzo słaba,
 0,2-0,4 – współzależność słaba,
 0,4-0,6 – współzależność umiarkowana,
 0,6-0,8 – współzależność silna,
 0,8-0,10 – współzależność bardzo silna.

Płaszczyzny identyfikacji potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwach

Analiza potrzeb szkoleniowych będąca szczególnie ważnym ogniwem całego przedsięwzięcia szkoleniowego powinna być realizowana w różnych obszarach funkcjonowania organizacji oraz na odmiennych poziomach zatrudnienia.

Współczesne podejście do DPS nie jest jednolite. Na przykład R. Dilts⁹ wskazuje, że fundamentem DPS jest analiza pięciu obszarów: środowiska, w którym osoba funkcjonuje, jej zachowania, możliwości, przekonań, poczucia tożsamości, poczucia powołania i indywidualnej misji (tzw. wymiar duchowy). Badacz ten eksponuje DPS na poziomie pracownika w widoczny sposób pomijając potrzeby na poziomie organizacji. Wśród takich autorów, jak Rybak (2003)¹⁰, Szałkowski (2006)¹¹; Król, Ludwicyński (2011)¹²;

⁷ Współzależność korelacyjna – gdy określonym wartościom jednej zmiennej odpowiadają ściśle określone, ale różne średnie wartości drugiej zmiennej.

⁸ B. Pułaska-Turyńska, *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa 2011, s. 317.

⁹ Za: M. Łąguna, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, GWP, Gdańsk 2004, s. 65.

¹⁰ M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.

Armstrong (2011)¹³, Poczowski (2016)¹⁴ uwidacznia się jedno spójne podejście do DPS, bliskie również Autorce, które zostało uwzględnione na etapie przygotowywania narzędzia diagnostycznego do badań własnych. Autorzy ci wyodrębniają trzy główne obszary pozyskiwania informacji:

1. potrzeby na poziomie organizacji (ujęcie holistyczne) dotyczące całej organizacji z uwzględnieniem wszystkich jej komponentów rozumianych jako działania i podmioty;
2. potrzeby na poziomie grup pracowniczych realizujących konkretne zadania (podejście redukcjonistyczne; podział organizacji – systemu na podsystemy rozumiane jako zespoły pracownicze);
3. potrzeby na poziomie jednostki (ujęcie redukcjonistyczne; podział systemu na podsystemy – zespoły pracownicze i podsystemów na podmioty rozumiane jako pojedynczy pracownicy).

Wyszczególnione wyżej obszary pozostają w ścisłej relacji i zachodzą między nimi sprzężenia zwrotne. DPS na poziomie organizacji prowadzi do ustalenia potrzeb w obrębie zespołów pracowniczych, a te diagnozują pracowników i ich potrzeby, które należy rozwijać w procesie szkoleniowym. Pełna DPS powinna uwzględniać podsumowanie wyników zebranych we wszystkich trzech obszarach. Gwarantuje to komplementarny obraz listy potrzeb na wszystkich poziomach i na każdym z osobna¹⁵.

DPS na poziomie organizacji dotyczy analizy efektywności jej funkcjonowania jako systemu. Podejmowane działania odnoszą się do rozpoznania problemów wiążących się z celami, misją i polityką rozwojową przedsiębiorstwa, w których rozwiązaniu może pomóc szkolenie i doskonalenie pracowników. Analizie podlegają: otoczenie firmy (bliższe, dalsze, wewnętrzne i zewnętrzne) celem prognozowania jej sytuacji ekonomicznej i struktury zatrudnienia w przyszłości, aktualne umiejętności pracowników, wskaźniki efektywności i porównanie z konkurencją. Weryfikacji podlegają również dane dotyczące jakości i wydajności firmy oraz poszczególnych komórek organizacyjnych pod względem ich produktywności. W wyniku analizy identyfikowane są działy, które należy skierować na szkolenie. Dodać należy, że sytuacja ta ma miejsce wyłącznie w tych podmiotach, które politykę szkoleniową traktują jako integralny element polityki rozwojowej,

¹¹ A. Szałkowski, *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

¹² H. Król, A. Ludwiczyski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2011.

¹³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

¹⁴ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2016.

¹⁵ P. Urban, *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, ss. 110-113.

a szkolenia są dla nich instrumentem możliwości implementacji usprawnień¹⁶.

Zidentyfikowania potrzeb na poziomie zadań, ról organizacyjnych sprowadza się do zdefiniowania kompetencji: umiejętności, wiedzy i postaw, które są lub będą niezbędne w krótszej perspektywie czasowej na poszczególnych stanowiskach pracy. Wiedza pracownika na zajmowanym stanowisku odnosi się do zakresu informacji, procedur, jakie powinien on znać oraz problemów z jakimi ewentualnie może się spotkać w trakcie realizowania obowiązków służbowych. DPS na tym poziomie pozwala na określenie kwalifikacji ważnych i niezbędnych do optymalnego realizowania zadań. Zestawienie teraźniejszych kompetencji pracowników ze stanem oczekiwanym umożliwi ocenę istniejących rozbieżności i doprecyzowanie kierunku szkolenia oraz doskonalenia¹⁷.

Uczestnicy badania zapytani o to, w jakich obszarach pozyskiwane są informacje o potrzebach szkoleniowych w pierwszej kolejności wskazywali na identyfikowanie potrzeb szkoleniowych na poziomie zespołów pracowniczych (w sumie 94,83% wskazań), a dalej na poziomie organizacji (łącznie 60,34% wskazań) i w 4,10% przyznali, że w ich firmach diagnozowane są potrzeby szkoleniowe na poziomie jednostki. Wynika z tego, że ponad połowa uczestników badania diagnozuje potrzeby szkoleniowe na dwóch poziomach (organizacji i grup pracowniczych). Z kolei 56,90% marginalizuje konieczność pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie jednostki, a więc pracownika – tabela 2.

Wskazania ankietowanych nie są uwarunkowane zajmowanym przez nich stanowiskiem w przedsiębiorstwie ($p = 0,149$). Oznacza to, że zarówno osoby odpowiedzialne za organizację i realizację szkoleń zatrudnione w firmie i korzystające z usług zewnętrznych firm szkoleniowych, jak również szefowie przedsiębiorstwa i osoby odpowiedzialne za HR w polityce szkoleniowej na etapie identyfikowania potrzeb szkoleniowych skupiają się w pierwszej kolejności na pozyskiwaniu informacji od grup pracowniczych, a dalej na zdiagnozowaniu potrzeb szkoleniowych na poziomie przedsiębiorstwa – tabela 2.

¹⁶ M. Rybak, *op. cit.*, s. 64.

¹⁷ A. Szczygieł, *op. cit.*, s. 251.

Tabela 2. Obszary, w których identyfikowane są potrzeby szkoleniowe [ze względu na zajmowane stanowisko] [N= 58]

Obszary	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=58]									
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=20]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnątrzna firma szkoleniowa) [n=15]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=14]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=9]		Suma wierszy	
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Potrzeby na poziomie organizacji	10	17,241	15	25,86	5	8,62	5	8,62	35	60,34
Potrzeby na poziomie grup pracowniczych (zadań)	20	34,483	15	25,86	12	20,69	8	13,79	55	94,83
Potrzeby na poziomie jednostki	8	13,793	10	17,24	3	5,17	4	6,90	25	43,10
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 9,461; \rho = 0,149$									
	$\chi^2 = 9,461 < \chi^2_{\alpha=0,05,df=6} = 12,592$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Natomiast zaobserwowano zależność statystyczną pomiędzy obszarami w ramach których identyfikowane są potrzeby szkoleniowe i wielkością przedsiębiorstwa ($p=0,004$). Współzależność ta ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,405$). Zbiorcze wyniki obserwacji w tym zakresie prezentuje tabela 3.

Wszystkie podmioty, biorąc pod uwagę ich wielkość, diagnozują w pierwszej kolejności potrzeby na poziomie grup pracowniczych. Zauważono, że im mniejszy podmiot, tym częściej identyfikuje potrzeby na poziomie organizacji. Z kolei im większy podmiot, tym częściej realizuje diagnozę potrzeb szkoleniowych na poziomie pracownika.

Tabela 3. Obszary, w których identyfikowane są potrzeby szkoleniowe [ze względu na wielkość przedsiębiorstwa] [N= 58]

Obszary	Wielkość przedsiębiorstwa [N=58]								Suma wierszy	
	Mikro [n = 19]		Małe [n = 27]		Średnie [n = 9]		Duże [n = 3]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Potrzeby na poziomie organizacji	14	24,13	12	20,69	9	15,52	0	0,00	35	60,34
Potrzeby na poziomie grup pracowniczych (zadań)	17	29,31	27	46,55	9	15,52	2	3,45	55	94,83
Potrzeby na poziomie jednostki	11	18,96	4	6,90	9	15,52	1	1,72	25	43,10
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 19,054; \rho = 0,004$									
	$\chi^2 = 19,054 > \chi^2_{\alpha=0,05, df=6} = 12,592; V_c = 0,405$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Ponadto, żadna z biorący udział w badaniu firm dużych nie wskazało realizowania diagnozy na poziomie organizacji (choć trzeba mieć na uwadze, że firmy duże stanowiły jedynie 5,17% ogółu badanych i nie można w ich przypadku pełnych wysuwać wniosków na temat trendów w omawianym zakresie). Sytuacja ta może być implikowana liczbą zatrudnionych. Firmy mikro zatrudniają do 9 osób, więc trudno tworzyć w tym przypadku zespoły pracownicze. Wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa, zwiększa się zakres diagnozowania potrzeb na poziomie zespołów pracowniczych. Na uwagę zasługuje fakt, że firmy duże również diagnozują potrzeby na poziomie jednostki, co teoretycznie wydaje się karkołomnym zadaniem przy zatrudnieniu na poziomie powyżej 250 osób. Może jednak wskazywać na właściwe rozumienie roli procesu szkolenia pracowników w funkcjonowaniu organizacji w kontekście jej efektywności pracowniczej i ekonomicznej oraz zaangażowanie znacznych nakładów w rozwój działu, który odpowiada w tych firmach za HR.

Rodzaj działalności przedsiębiorstwa też warunkuje obszary, w których pozyskuje się informacje o potrzebach szkoleniowych ($p=0,001$). Współzależność ta ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,429$). Wyniki zebrane w tym obszarze zestawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Obszary, w których identyfikowane są potrzeby szkoleniowe [ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa] [N= 58]

Obszary	Rodzaj działalności [N=58]								Suma wierszy	
	Produkcja [n = 14]		Usługi [n = 16]		Handel [n = 19]		Działalność mieszana [n = 9]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Potrzeby na poziomie organizacji	11	18,97	10	17,24	6	10,34	8	13,79	35	60,34
Potrzeby na poziomie grup pracowniczych (zadani)	14	24,14	13	22,41	19	32,76	9	15,52	55	94,83
Potrzeby na poziomie jednostki	14	24,14	3	5,17	3	5,17	5	8,62	25	43,10
Ocena zależności cech	$x^2 = 21,386; p = 0,001$									
	$x^2 = 21,386 > x_{\alpha=0,05,df=6}^2 = 12,592; V_c = 0,429$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Ankietowani zatrudnieni w firmach produkcyjnych przyznali, że diagnozie podlegają w pierwszej kolejności potrzeby na poziomie zespołów pracowniczych i jednostki, czyli pracownika (po 24,14% wskazań). Jednocześnie firmy produkcyjne to ponad połowa firm, które diagnozują potrzeby szkoleniowe na poziomie pracownika (24,14% wskazań w ogóle 43,10% wskazań tego poziomu diagnozy) – tabela 4.

Przedstawiciele firm usługowych w większości opowiedzieli się za diagnozowaniem potrzeb szkoleniowych na poziomie grup pracowniczych (22,41%) oraz na poziomie organizacji (17,24%). Podobny rozkład odpowiedzi uzyskano w przypadku działalności mieszanej. Z kolei respondenci zatrudnieni w firmie o profilu handlowym przyznali, że diagnoza potrzeb szkoleniowych dotyczy przede wszystkim poziomu zespołów pracowniczych (32,76%) – tabela 4.

Wyniki te korespondują również z doświadczeniami własnymi autorki w zakresie diagnozowania potrzeb szkoleniowych firm różnej wielkości działających w odmiennych branżach. Firmy produkcyjne z reguły zainteresowane są doszkalaniem swoich pracowników w zakresie tych umiejętności, które będą w stanie zoptymalizować i usprawnić produkcję w organizacji. Do przykładowych szkoleń zaliczyć można te dotyczące *lean manufacturing*, czy zarządzanie czasem pracy. Ze względu na fakt, że w zakładach produkcyjnych zatrudnieni pracują tak w zespołach pracowniczych,

5. DIAGNOZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH W ORGANIZACJACH

jak i na oddzielnych stanowiskach, w zakresie zainteresowania tych firm pozostają szkolenia doskonalące poszczególnych pracowników i zespoły pracownicze (szkolenia indywidualne i grupowe). Stąd diagnozowanie potrzeb szkoleniowych ma miejsce na poziomie tak zespołów, jak i konkretnych pracowników.

Firmom usługowym (szczególnie średnim i dużym) zależy w pierwszej kolejności na doskonaleniu personelu poprzez szkolenia na poziomie zespołów (tzw. zespołowy sprzedażowe), jak i na poziomie organizacji. W rezultacie diagnozowane są potrzeby szkoleniowe wynikające z luki kompetencji i umiejętności na poziomie całego organizmu jakim jest firma, jak również poszczególnych grup pracowników.

Przedsiębiorstwa handlowe zainteresowane są głównie szkoleniami sprzedażowymi grupowymi (podobnie, jak w przypadku usług chodzi o podnoszenie kompetencji zespołów ds. sprzedaży). Stąd ankietowani wskazali na identyfikowanie potrzeb szkoleniowych właśnie na poziomie grup pracowniczych. Dąży się do jednorazowego przeszkolenia od kilku do kilkunastu pracowników.

W przypadku działalności mieszanej nie można mówić o jednej widocznej tendencji w zakresie identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Ma ona miejsce w każdym z trzech omawianych obszarów (organizacja, zespół, pracownik).

Tabela 5 zawiera informacje na temat sposobów pozyskiwania informacji na temat potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacji (a więc „całego organizmu”). Do pozyskiwania informacji na tym poziomie przyznało się 60,34% ogółu badanych organizacji (patrz tabela 2).

Wyniki badania zaprezentowane w tabeli 5 zestawiono ze względu na zajmowane przez ankietowanego stanowisko w firmie. Zmienna ta warunkuje rodzaj metod wykorzystywanych do diagnozowania potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacji ($p = 0,005$). Współzależność ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,469$).

Generalnie wachlarz metod wykorzystywanych do DPS jest imponujący. Ankietowani w ponad połowie opowiedzieli się za wdrożeniem analizy planów dotyczących zasobów ludzkich (71,43% ogółu), a dalej analizy planów strategicznych i badania szkoleniowego eksploracyjnego (po 65,71% wskazań) oraz badania szkoleniowego eksplanacyjnego – tabela 5.

Tabela 5. Zakres metod wykorzystywanych do identyfikowania potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacji [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=35]

Metody	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N = 35]									
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n = 10]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n = 15]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n = 5]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n = 5]		Suma wierszy	
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Analiza planów strategicznych	10	28,57	6	17,14	4	11,43	3	8,57	23	65,71
Analiza planów dotyczących zasobów ludzkich	5	14,28	10	28,57	5	14,29	5	14,29	25	71,43
Badania szkoleniowe eksploracyjne ¹⁸	10	28,57	12	34,29	1	2,86	0	0,00	23	65,71
Badania szkoleniowe eksplanacyjne ¹⁹	3	8,57	15	42,86	0	0,00	1	2,86	19	54,29
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 23,112; \rho = 0,005$									
	$\chi^2 = 23,112 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=9} = 16,919; V_c = 0,469$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Ankietowani odpowiedzialni za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) najczęściej do identyfikowania potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacji wykorzystują takie metody, jak analiza planów strategicznych i badania szkoleniowe eksploracyjne (po 28,57% wskazań). Przedstawiciele przedsiębiorstw zatrudnieni w zewnętrznych firmach szkoleniowych w swojej praktyce działania do DPS na poziomie organizacji wykorzystują badania szkoleniowe eksplanacyjne (42,86%), eksploracyjne (34,29%) i analizę planów dotyczącą zasobów ludzkich (28,57%). Respondenci w osobie szefa przedsiębiorstwa najchętniej przy DPS korzystają

¹⁸ Badania eksploracyjne – ukierunkowane na wstępną identyfikację wszystkich możliwych zjawisk i problemów, które przedsięwzięcie szkoleniowe może rozwiązać.

¹⁹ Badanie eksplanacyjne – ukierunkowane na wyjaśnienie wyodrębnionego obszaru wiedzy. Skoncentrowane jest na zidentyfikowaniu źródeł konkretnego problemu bądź zagadnienia oraz sprawdzenie, czy przedsięwzięcie szkoleniowe może pomóc w jego rozwiązaniu lub zmodyfikowaniu.

5. DIAGNOZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH W ORGANIZACJACH

z analizy planów strategicznych (11,43%) i dotyczącej zasobów ludzkich organizacji (14,29%). Ostatnia ze wskazanych metod jest również najchętniej wykorzystywana przez osoby odpowiedzialne za HR w przedsiębiorstwie (14,29%) – tabela 5.

Do DPS na poziomie grup pracowniczych przyznało się sumarycznie 94,83% ogółu badanych (patrz tabela 2). W tabeli 6 zaprezentowano zestawienie metod, które wykorzystywane są przez te podmioty do DPS na poziomie zespołów pracowniczych.

W przypadku DPS na poziomie zespołu najczęściej wykorzystywaną metodą jest przegląd efektów rozwoju (w sumie 98,18% wskazań). Mniej niż połowa ogółu opiniodawców opowiedziała się za badaniem szkoleniowym eksplanacyjnym (łącznie 45,45%), czy eksploracyjnym (38,18%) – tabela 6.

Tabela 6. Zakres metod wykorzystywanych do identyfikowania potrzeb szkoleniowych na poziomie grup pracowniczych (zadań) [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=55]

Metody	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie N=55								Suma wierszy	
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=20]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnątrzna firma szkoleniowa) [n=15]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=12]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=8]			
	L	%	L	%	L	%	L	%		
Badania szkoleniowe eksploracyjne	10	18,18	3	5,45	3	5,45	5	9,09	21	38,18
Badania szkoleniowe eksplanacyjne	5	9,09	15	27,27	4	7,27	1	1,82	25	45,45
Przegląd efektów rozwoju	20	36,36	15	27,27	11	20,00	8	14,55	54	98,18
Ocena zależności cech	$x^2 = 17,840; p = 0,006$									
	$x^2 = 17,840 > x^2_{\alpha=0,05,df=6} = 12,592; V_c = 0,402$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Zajmowane przez ankietowanego stanowisko w organizacji wpływa na wybór konkretnej metody diagnozy ($p = 0,006$). Współzależność ta ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,402$). Poza metodą przeglądu efektów działań osoby odpowiedzialne za szkolenia w firmie (kadra własna firmy) w praktyce wykorzystują w połowie (18,18%) badania szkoleniowe eks-

ploracyjne. Podobne wyniki zaobserwowano w przypadku osób odpowiedzialnych za HR w organizacji. Z kolei osoby odpowiedzialne za szkolenia będące przedstawicielami zewnętrznej firmy szkoleniowej dodatkowo korzystają z badań szkoleniowych eksplanacyjnych (27,27%). Uczestniczący w badaniu szefowie przedsiębiorstwa preferują przede wszystkim najpopularniejszą metodę DPS wśród badanej grupy, czyli przegląd efektów działań (20,00% wskazań) – tabela 6.

Do DPS na poziomie pracownika przyznało się 25 podmiotów 43,10% ogółu badanych (patrz tabela 2). W przypadku DPS na tym poziomie, wykorzystywane są przez ponad połowę badanych takie metody, jak: analiza stanowiska pracy (72,00%) oraz przegląd efektów rozwoju (68,00%). Mniej niż połowa respondentów wskazało na analizę roli (44,00%). Opinie badanych uwarunkowane są zajmowanym stanowiskiem ($p = 0,001$), zdiagnozowana korelacja ma charakter silny ($V_c = 0,649$) – tabela 7.

Tabela 7. Zakres metod wykorzystywanych do identyfikowania potrzeb szkoleniowych na poziomie jednostki (pracownika) [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=25]

Metody	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=25]								Suma wierszy	
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=8]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n=10]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=3]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=4]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Przegląd efektów rozwoju	8	32,00	2	8,00	3	12,00	4	16,00	17	68,00
Analiza stanowiska pracy	4	16,00	10	40,00	3	12,00	1	4,00	18	72,00
Analiza roli	0	0,00	10	40,00	0	0,00	1	4,00	11	44,00
Ocena zależności cech	$x^2 = 21,123; \rho = 0,001$									
$x^2 = 21,123 > x^2_{\alpha=0,05,df=6} = 12,592; V_c = 0,649$										

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Osoby odpowiedzialne za proces szkoleniowy (kadra własna firmy) do DPS na poziomie jednostki wykorzystują przegląd efektów działań (32,00%), a w połowie analizę stanowisk pracy (16,00%). Ankietowani re-

prezentujący zewnętrzną firmę szkoleniową odpowiedzialną za realizację procesu szkoleniowego w danej organizacji w praktyce swoich działań DPS pracowników prowadzą przy wykorzystaniu analiz stanowiska pracy i roli (po 40,00% wskazań). Szefowie przedsiębiorstwa, jako osoby kompetentne w zakresie DPS w firmie korzystają z takich metod, jak przegląd efektów rozwoju i analiza stanowiska pracy (po 12,00% wskazań). Uczestniczący w badaniu dyrektorzy personalni preferują przegląd efektów działań (16,00%) – tabela 7.

Sposoby pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych

W procesie identyfikacji potrzeb szkoleniowych zastosowanie mają odmienne sposoby pozyskiwania informacji w zależności od poziomu diagnozy. Korzystanie z nich daje możliwość wglądu i szeroką analizę zasobów ludzkich w organizacji, a tym samym dokładne zdefiniowanie potrzeb rozwojowych firmy i wskazanie kierunku przygotowania szkoleń²⁰. W tabeli 8 zestawiono wyniki obserwacji w zakresie źródeł informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji.

Ponad połowa badanych ogółem wskazała na następujące źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji:

- wskaźnik efektywności działania (łącznie 100,00% wskazań),
- reklamacje klientów (ogółem 94,29% wskazań),
- prośby kierownictwa o szkolenie (w sumie 91,43%),
- kontrola jakości (sumarycznie 74,29%),
- charakterystyka organizacji zważywszy na wydajność pracy, rotację pracowników, choroby, absencję i wypadki (łącznie 51,43%) – tabela 8.

Wskazania badanych w omawianym zakresie korelują z zajmowanym przez ankietowanych stanowiskiem w firmie ($p = 5,46536E-05$, notacja naukowa). Współzależność ta ma charakter bardzo silny ($V_c = 0,864$), co prezentuje tabela 8.

²⁰ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *op. cit.*, s. 457.

Tabela 8. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=35]

Źródło informacji	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=35]									
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=10]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n=15]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=5]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=5]		Suma wierszy	
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Misja, wizja	2	5,71	2	5,71	5	14,29	0	0,00	9	25,71
Strategia organizacji	1	2,86	4	11,43	5	14,29	1	2,86	11	31,43
Obroty, zysk	4	11,43	1	2,86	5	14,29	5	14,29	15	42,86
Struktura	5	14,29	7	20,00	0	0,00	0	0,00	12	34,29
Katalog umiejętności	0	0,00	5	14,29	0	0,00	0	0,00	5	14,29
Harmonogram pracy	5	14,29	8	22,86	0	0,00	3	8,57	16	45,71
Kontrola jakości	10	28,57	14	40,00	0	0,00	2	5,71	26	74,29
Biznesplan	1	2,86	4	11,43	0	0,00	1	2,86	6	17,14
Opinie odchodzących pracowników	2	5,71	0	0,00	5	14,29	5	14,29	12	34,29
Prośby kierownictwa o szkolenie	10	28,57	12	34,29	5	14,29	5	14,29	32	91,43
Wskaźniki efektywności działania	10	28,57	15	42,86	5	14,29	5	14,29	35	100,00
Reklamacje klientów	10	28,57	13	37,14	5	14,29	5	14,29	33	94,29
Charakterystyka organizacji pod względem wydajności, rotacji pracowników, chorób, absencji i wypadków	8	22,86	7	20,00	2	5,71	1	2,86	18	51,43
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 78,454; \rho = 5,46536E - 05$ (przypadek notacji naukowej)									
	$\chi^2 = 78,454 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=36} = 50,998; V_c = 0,864$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Osoby odpowiedzialne za szkolenia w organizacji (tak zatrudnione w przedsiębiorstwie, jak i będące przedstawicielami zewnętrznych firm szkoleniowych, które świadczą usługę outsourcingu szkoleń na rzecz da-

5. DIAGNOZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH W ORGANIZACJACH

nego przedsiębiorstwa) pozyskują wiedzę o potrzebach szkoleniowych na poziomie przedsiębiorstwa przede wszystkim za pośrednictwem: kontroli jakości, próśb kierownictwa o organizację szkolenia, analizę wskaźników efektywności działania, reklamacje klientów, charakterystykę organizacji zważywszy na wydajność pracy, rotację pracowników, choroby, absencję i wypadki oraz harmonogram pracy. Z kolei dla opiniodawców w osobach szefów przedsiębiorstw i osób odpowiedzialnych za HR i głównymi źródłami informacji pozostają: opinie odchodzących pracowników, próśby kierownictwa o szkolenie, wskaźniki efektywności działania, reklamacje klientów, obroty/zysk. Dokumentację w postaci misji, wizji i strategii organizacji jako źródła informacji o potrzebach szkoleniowych wykorzystują głównie szefowie przedsiębiorstwa. Niewielki odsetek pozostałych ankietowanych korzysta z tych dokumentów, co może wskazywać na postrzeganie ich jako nieużyteczne. Wynika to z faktu, że wiele organizacji nie aktualizuje tych dokumentów, w rezultacie nie odpowiadają one bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa i stanowią „martwą dokumentację”.

Im większy podmiot, tym większy zakres źródeł informacji wykorzystuje do pozyskania wiedzy na temat potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacji ($p = 0,000$). Współzależność pomiędzy omawianymi cechami ma charakter bardzo silny ($V_c = 0,909$). Firmy mikro w większości wskazywały na trzy następujące źródła: próśby kierownictwa o szkolenie, wskaźniki efektywności działania i reklamacje klientów. Firmy małe w ponad połowie dodatkowo wykorzystują kontrolę jakości. Najbardziej zróżnicowany wachlarz źródeł w omawianym zakresie zadeklarowali ankietowani zatrudnieni w podmiotach średnich. Poza wcześniej wskazanymi źródłami, organizacje te czerpią potrzebne informacje wykorzystując katalog umiejętności, strukturę oraz poziom obrotów i wypracowanego zysku – tabela 9.

Tabela 9. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji [ze względu na wielkość przedsiębiorstwa] [N=35]

Źródło informacji	Wielkość przedsiębiorstwa [N=35]						Suma wierszy	
	Mikro [n=14]		Małe [n=12]		Średnie [n=9]			
	L	%	L	%	L	%	L	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Misja, wizja	3	8,57	2	5,71	2	5,71	9	25,71
Strategia organizacji	3	8,57	8	22,86	0	0,00	11	31,43
Obroty, zysk	5	14,29	5	14,29	5	14,29	15	42,86
Struktura	2	5,71	5	14,29	5	14,29	12	34,29
Katalog umiejętności	0	0,00	0	0,00	5	14,29	5	14,29
Harmonogram pracy	2	5,71	5	14,29	9	25,71	16	45,71
Kontrola jakości	5	14,29	12	34,29	9	25,71	26	74,29

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Biznesplan	2	5,71	2	5,71	2	5,71	6	17,14
Opinie odchodzących pracowników	0	0,00	3	8,57	9	25,71	12	34,29
Prośby kierownictwa o szkolenie	14	40,00	12	34,29	6	17,14	32	91,43
Wskaźniki efektywności działania	14	40,00	12	34,29	9	25,71	35	100,00
Reklamacje klientów	14	40,00	12	34,29	7	20,00	33	94,29
Charakterystyka organizacji pod względem wydajności, rotacji pracowników, chorób, absencji i wypadków	7	20,00	6	17,14	5	14,29	18	51,43
Ocena zależności cech	$x^2 = 57,892; \rho = 0,000$							
	$x^2 = 57,892 > x_{\alpha=0,05,df=24}^2 = 36,415; V_c = 0,909$							

*Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].*

Także rodzaj działalności stanowi czynnik korelujący z rodzajem źródeł informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji. Ankietowani zatrudnieni w firmach produkcyjnych wskazywali na wykorzystywanie takich źródeł, jak: harmonogram pracy, kontrolę jakości, prośby kierownictwa o szkolenie, wskaźniki efektywności działania i reklamacje klientów. Wszystkie te źródła ściśle korespondują z optymalizacją procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie. Podobne źródła zadeklarowali opiniodawcy pracujący w usługach i firmach prowadzących działalność mieszaną (z wyłączeniem harmonogramu pracy). Osoby reprezentujące branże handlową dużą rolę w pozyskiwaniu informacji o potrzebach szkoleniowych kadr przypisują prośbą kierownictwa o szkolenia, wskaźnikami efektywności działania, reklamacją klientów (wskazania tożsame z osobami zatrudnionymi w produkcji i handlu), ale również katalogowi umiejętności, strukturze organizacji i strategii jej działania – tabela 10.

Tabela 10. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji [ze względu na rodzaj działalności] [N=35]

Źródło informacji	Rodzaj działalności N=35								Suma wierszy	
	Produkcja [n=11]		Usługi [n=10]		Handel [n=6]		Działalność mieszana [n=8]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Misja, wizja	1	2,86	3	8,57	3	8,57	2	5,71	9	25,71
Strategia organizacji	2	5,71	5	14,29	4	11,43	0	0,00	11	31,43
Obroty, zysk	5	14,29	4	11,43	2	5,71	4	11,43	15	42,86
Struktura	5	14,29	2	5,71	5	14,29	0	0,00	12	34,29
Katalog umiejętności	1	2,86	0	0,00	4	11,43	0	0,00	5	14,29
Harmonogram pracy	10	28,57	3	8,57	1	2,86	2	5,71	16	45,71
Kontrola jakości	11	31,43	10	28,57	0	0,00	5	14,29	26	74,29
Biznesplan	2	5,71	1	2,86	2	5,71	1	2,86	6	17,14
Opinie odchodzących pracowników	1	2,86	2	5,71	6	17,14	3	8,57	12	34,29
Prośby kierownictwa o szkolenie	11	31,43	10	28,57	6	17,14	5	14,29	32	91,43
Wskaźniki efektywności działania	11	31,43	10	28,57	6	17,14	8	22,86	35	100,00
Reklamacje klientów	11	31,43	8	22,86	6	17,14	8	22,86	33	94,29
Charakterystyka organizacji pod względem wydajności, rotacji pracowników, chorób, absencji i wypadków	4	11,43	4	11,43	4	11,43	6	17,14	18	51,43
Ocena zależności cech	$x^2 = 60,189; p = 0,006$									
	$x^2 = 60,189 > x^2_{\alpha=0,05,df=36} = 50,998; V_c = 0,757$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

DPS na poziomie zespołów pracowniczych realizuje ogół 94,83% przedsiębiorstw (patrz tabela 2). Informacje o potrzebach szkoleniowych na tym poziomie pozyskiwane są przez większość uczestników badania poprzez: relacje interpersonalne w zespołach pracowniczych (w sumie 87,27% wskazań), informacje udzielone przez współpracowników, przełożonych

lub kierowników wyższego szczebla (łącznie 85,45%), normy jakości i wydajności pracy (ogółem 56,36%) i proces pracy (50,91%) – tabela 11.

Tabela 11. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie zespołu pracowników [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=55]

Źródło informacji	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=55]								Suma wierszy	
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=20]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n=15]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=12]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=8]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Opis stanowisk pracy	10	18,18	3	5,45	1	1,82	7	12,73	21	38,18
Normy jakości, wydajności pracy	18	32,73	1	1,82	7	12,73	5	9,09	31	56,36
Proces pracy	20	36,36	3	5,45	3	5,45	2	3,64	28	50,91
Jakość wykonania pracy	7	12,73	2	3,64	10	18,18	8	14,55	27	49,09
Struktura zespołu	2	3,64	12	21,82	3	5,45	8	14,55	25	45,45
Profil osobowy wzorcowego pracownika	1	1,82	14	25,45	0	0,00	1	1,82	16	29,09
Współpracownicy, przełożeni, kierownicy wyższego szczebla	20	36,36	7	12,73	12	21,82	8	14,55	47	85,45
Stosunki międzyludzkie	20	36,36	15	27,27	10	18,18	3	5,45	48	87,27
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 99,202; \rho = 3,99302E - 12$ (przypadek notacji naukowej)									
$\chi^2 = 99,202 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671; V_c = 0,775$										

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Sposoby pozyskiwania wiedzy na temat potrzeb szkoleniowych w grupach pracowniczych zależą od zajmowanego stanowiska przez osobę odpowiedzialną za realizację tego zadania ($p = 3,99302E-12$, notacja nauko-

5. DIAGNOZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH W ORGANIZACJACH

wa). Korelacja ta ma charakter silny ($V_c = 0,775$) – tabela 11.

Osoby odpowiedzialne za realizację procesu szkoleniowego (kadra własna firmy) pozyskuje wiedzę na temat potrzeb szkoleniowych grup pracowniczych w organizacji głównie przy wykorzystaniu informacji zwrotnej od współpracowników i przełożonych, ocenę jakości relacji międzyludzkich, analizę procesu pracy oraz normy jakości i wydajności pracy. Osoby odpowiedzialne za szkolenia w organizacji pochodzące z zewnątrz (outsourcing szkoleń) wskazywały głównie na takie źródła, jak: struktura zespołu, profil osobowy wzorcowego pracownika, czy relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie. Szefowie firm zbierają dane o potrzebach szkoleniowych zespołów pracowniczych głównie poprzez informacje od współpracowników, przełożonych i kierowników, a dalej jakość relacji interpersonalnych w grupach pracowniczych i jakość wykonanej pracy. Osoby reprezentujące dział HR w praktyce wykorzystują najbardziej rozbudowany zestaw źródeł o potrzebach szkoleniowych organizacji. Są to: informacja zwrotna od współpracowników, kierowników i przełożonych; analiza struktury zespołu, jakość wykonanej pracy, normy jakości i wydajności pracy oraz opis stanowisk pracy – tabela 11.

Sposoby pozyskiwania wiedzy o potrzebach szkoleniowych grup pracowniczych są również uwarunkowane wielkością firmy ($p = 5,80063E-15$, notacja naukowa). Współzależność ta ma charakter silny ($V_c = 0,697$) – tabela 12.

Wszystkie podmioty, bez względu na wielkość, stosują zróżnicowane źródła do pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych grup pracowniczych, zróżnicowane źródła. Ponad połowa wykorzystuje przynajmniej 4 odmienne źródła wiedzy. Katalog ten jest najbardziej zdywersyfikowany w przypadku firm dużych. W ponad połowie firmy mikro i średnie stosują 6 na 8 wskazanych w tabeli 12 źródeł informacji. Firmy małe nieco mniej (4 na 8 sklasyfikowanych w tabeli 12 źródeł) – tabela 12.

Tabela 12. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie zespołu pracowników [ze względu na wielkość przedsiębiorstwa] [N=55]

Źródło informacji	Wielkość przedsiębiorstwa [N=55]								Suma wierszy	
	Mikro [n=17]		Małe [n=27]		Średnie [n=9]		Duże [n=2]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Opis stanowisk pracy	14	25,45	3	5,45	2	3,64	2	3,64	21	38,18
Normy jakości, wydajności pracy	17	30,91	3	5,45	9	16,36	2	3,64	31	56,36
Proces pracy	10	18,18	8	14,55	9	16,36	1	1,82	28	50,91
Jakość wykonania pracy	10	18,18	10	18,18	3	5,45	2	3,64	27	49,09
Struktura zespołu	4	7,27	10	18,18	9	16,36	2	3,64	25	45,45
Profil osobowy wzorcowego pracownika	2	3,64	6	10,91	6	10,91	2	3,64	16	29,09
Współpracownicy, przełożeni, kierownicy wyższego szczebla	9	16,36	27	49,09	9	16,36	2	3,64	47	85,45
Stosunki międzyludzkie	15	27,27	27	49,09	5	9,09	1	1,82	48	87,27
Ocena zależności cech	$x^2 = 115,021; \rho = 5,80063E - 15$ (przypadek notacji naukowej)									
	$x^2 = 115,21 > x^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671; V_c = 0,697$									

*Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].*

Odpowiedzi ankietowanych w omawianym zakresie uwarunkowane są również rodzajem prowadzonej działalności ($p = 1,67257E-05$, notacja naukowa). Współzależność między analizowanymi cechami (źródło informacji vs. rodzaj działalności) ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,599$) – tabela 13.

Wspólnymi źródłami informacji wskazanymi przez większość ankietowanych bez względu na branżę, w której funkcjonują pozostawały: pozyskiwanie informacji od współpracowników, przełożonych i kierowników wyższego szczebla oraz jakość relacji międzyludzkich. W przypadku innych źródeł, zaobserwowano następujące różnice: firmy produkcyjne najchętniej czerpią wiedzę na temat potrzeb szkoleniowych zespołu pracowników przy wykorzystaniu opisu stanowisk pracy, analizę norm jakości i wydajności oraz proces pracy. Firmy usługowe bazują również na normach jakości i wydajności, analizie procesów pracy i profilu osobowego wzorcowego pracownika. Przedstawiciele przedsiębiorstw branży handlowej i prowadzący działalność mieszaną wskazywali w większości na analogiczne sposoby pozyskiwania informacji. Są to: jakość wykonania pracy, struktura zespołu, informacja od współpracowników, przełożonych i kierowników oraz relacje międzyludzkie – tabela 13.

Tabela 13. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie zespołu pracowników [ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa] [N=55]

Źródło informacji	Rodzaj działalności [N=55]								Suma wierszy	
	Produkcja [n=14]		Usługi [n=13]		Handel [n=19]		Działalność mieszana [n=9]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Opis stanowisk pracy	10	18,18	3	5,45	4	7,27	4	7,27	21	38,18
Normy jakości, wydajności pracy	14	25,45	13	23,64	2	3,64	2	3,64	31	56,36
Proces pracy	10	18,18	10	18,18	4	7,27	4	7,27	28	50,91
Jakość wykonania pracy	6	10,91	2	3,64	10	18,18	9	16,36	27	49,09
Struktura zespołu	4	7,27	5	9,09	10	18,18	6	10,91	25	45,45
Profil osobowy wzorcowego pracownika	0	0,00	10	18,18	3	5,45	3	5,45	16	29,09
Współpracownicy, przełożeni, kierownicy wyższego szczebla	14	25,45	13	23,64	11	20,00	9	16,36	47	85,45
Stosunki międzyludzkie	12	21,82	13	23,64	16	29,09	7	12,73	48	87,27
Ocena zależności cech	$x^2 = 59,224; \rho = 1,67257E - 05$ (przypadek notacji naukowej)									
	$x^2 = 59,224 > x^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671; V_c = 0,599$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

DPS na poziomie jednostki (czyli indywidualnych pracowników) w praktyce realizuje 43,10% uczestniczących w badaniu podmiotów (patrz tabela 2). Zasadniczymi źródłami za pośrednictwem których czerpie się wiedzę na temat potrzeb szkoleniowych indywidualnych pracowników są:

- prośby pracowników o szkolenie i wyniki ocen okresowych (po 100%),
- poziom wiedzy i umiejętności oraz skargi klientów (po 80%),
- nagrody oraz kary (52,00%) – tabela 14.

Zajmowane przez ankietowanego stanowisko w przedsiębiorstwie nie koreluje z wykorzystywanymi przez niego źródłami informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie pracownika ($p = 0,601$) – tabela 14.

Tabela 14. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie pracownika [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=25]

Źródło informacji	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=25]									
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=8]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n=10]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=3]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=4]		Suma wierszy	
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Liczba wypadków	2	8,00	8	32,00	1	4,00	1	4,00	12	48,00
Pochwały, osiągnięcia	1	4,00	5	20,00	0	0,00	1	4,00	7	28,00
Nagrody, kary	5	20,00	5	20,00	0	0,00	3	12,00	13	52,00
Plany karier	1	4,00	1	4,00	0	0,00	3	12,00	5	20,00
Prośby pracowników o szkolenie	8	32,00	10	40,00	3	12,00	4	16,00	25	100,00
Poziom wiedzy, umiejętności	6	24,00	7	28,00	3	12,00	4	16,00	20	80,00
Wyniki ocen okresowych	8	32,00	10	40,00	3	12,00	4	16,00	25	100,00
Skargi klientów	8	32,00	5	20,00	3	12,00	4	16,00	20	80,00
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 18,752; p = 0,601$									
	$\chi^2 = 18,752 < \chi^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Wielkość przedsiębiorstwa nie jest cechą warunkującą zakres źródeł wykorzystywanych do pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych pracownika ($p = 0,582$) – tabela 15.

Tabela 15. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie pracownika [ze względu na wielkość przedsiębiorstwa] [N=25]

Źródło informacji	Wielkość przedsiębiorstwa [N=25]								Suma wierszy	
	Mikro [n=11]		Małe [n=4]		Średnie [n=9]		Duże [n=1]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Liczba wypadków	3	12,00	4	16,00	4	16,00	1	4,00	12	48,00
Pochwały, osiągnięcia	0	0,00	2	8,00	4	16,00	1	4,00	7	28,00
Nagrody, kary	2	8,00	3	12,00	7	28,00	1	4,00	13	52,00

5. DIAGNOZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH W ORGANIZACJACH

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Plany karier	1	4,00	1	4,00	3	12,00	0	0,00	5	20,00
Prośby pracowników o szkolenie	11	44,00	4	16,00	9	36,00	1	4,00	25	100,00
Poziom wiedzy, umiejętności	6	24,00	4	16,00	9	36,00	1	4,00	20	80,00
Wyniki ocen okresowych	11	44,00	4	16,00	9	36,00	1	4,00	25	100,00
Skargi klientów	9	36,00	4	16,00	7	28,00	0	0,00	20	80,00
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 19,042; \rho = 0,582$									
$\chi^2 = 19,042 < \chi^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671$										

*Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].*

Również branża nie stanowi czynnika wpływającego na sposoby pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych indywidualnych pracowników ($p = 0,234$) – tabela 16.

Tabela 16. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie pracownika [ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa] [N=25]

Źródło informacji	Rodzaj działalności [N=25]								Suma wierszy	
	Produkcja [n=14]		Usługi [n=3]		Handel [n=3]		Działalność mieszana [n=5]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Liczba wypadków	4	16,00	1	4,00	2	8,00	5	20,00	12	48,00
Pochwały, osiągnięcia	2	8,00	2	8,00	3	12,00	0	0,00	7	28,00
Nagrody, kary	6	24,00	3	12,00	1	4,00	3	12,00	13	52,00
Plany karier	1	4,00	2	8,00	2	8,00	0	0,00	5	20,00
Prośby pracowników o szkolenie	14	56,00	3	12,00	3	12,00	5	20,00	25	100,00
Poziom wiedzy, umiejętności	11	44,00	3	12,00	1	4,00	5	20,00	20	80,00
Wyniki ocen okresowych	14	56,00	3	12,00	3	12,00	5	20,00	25	100,00
Skargi klientów	10	40,00	3	12,00	3	12,00	4	16,00	20	80,00
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 25,923; \rho = 0,234$									
$\chi^2 = 25,923 < \chi^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671$										

*Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].*

Ustalenie założeń do prowadzonych szkoleń

Odpowiedź potwierdzająca realizację założeń do prowadzonych szkoleń zaprezentowanych w tabeli 17 potwierdza dobrze przeprowadzoną DPS. W tabeli 17 zestawiono 7 założeń, na 5 z nich większość badanych odpowiedziała twierdząco.

Tabela 17. Czy metodyka rozpoznania potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwie pozwala na... [N=58]

Założenia do prowadzonych szkoleń	Odpowiedź									
	Zdecydowanie tak		Raczej tak		Trudno powiedzieć		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Podjęcie decyzji na temat zakresu przedmiotowego szkolenia	31	53,45	8	13,79	6	10,34	10	17,24	3	5,17
Ustalenie czasu treningu, który pozwoli na nabytciu nowych kompetencji	25	43,10	18	31,03	3	5,17	6	10,34	6	10,34
Poznanie celów organizacja-klient przez trenerów zewnętrznych	19	32,76	28	48,28	6	10,34	5	8,62	0	0,00
Poznanie motywacji, postaw i zachowań uczestników	30	51,72	10	17,24	7	12,07	6	10,34	5	8,62
Zbadanie obecnej wiedzy i umiejętności przyszłych uczestników szkolenia	19	32,76	25	43,10	6	10,34	4	6,90	4	6,90
Efektywne rozplanowanie sesji szkoleniowych	10	17,24	18	31,03	10	17,24	14	24,14	6	10,34
Stworzenie podstaw do ewaluacji prowadzonych szkoleń (badanie efektywności treningu)	4	6,90	8	13,79	30	51,72	9	15,52	7	12,07

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Wyniki badania zebrane w tabeli 17 informują, że ponad połowie ucze-

stników sondażu przyjęta metodyka DPS w organizacji pozwala na:

- poznanie celów organizacja-klient przez trenerów zewnętrznych (w sumie 81,04% wskazań dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”);
- zbadanie obecnej wiedzy i umiejętności przyszłych uczestników szkolenia (łącznie 75,86% wskazań dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”);
- ustalenie czasu treningu, który pozwoli na nabycie nowych kompetencji (ogółem 74,13% wskazań odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”);
- poznanie motywacji, postaw i zachowań uczestników (sumarycznie 68,96% wskazań dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”);
- podjęcie decyzji na temat zakresu przedmiotowego szkolenia (67,24% wskazań dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”).

Ponad połowa uczestników badania miała problem z udzieleniem odpowiedzi, czy obecnie wdrożona metodyka DPS pozwala na stworzenie podstaw do ewaluacji przeprowadzonych szkoleń, czyli zbadania rezultatów treningu w perspektywie krótko- i długookresowej. Może to sugerować, że nie dokonują oni ewaluacji szkoleń. Marginalizowanie tego etapu może podważać zasadność całego procesu szkoleniowego, ponieważ osoby zainteresowane efektywnością szkoleń nie są w stanie uzyskać jednoznacznej informacji zwrotnej, czy szkolenie spełniło swoją rolę. Ponadto wyniki ewaluacji są kluczowym elementem brany pod uwagę przy projektowaniu kolejnych szkoleń, czy też kierowaniu pracownika na inny lub uzupełniający warsztat – tabela 17.

Kryteria realności procesu szkoleniowego

Potrzeby szkoleniowe organizacji z reguły przekraczają możliwości ich realizacji. Z tego też względu, aby podjąć finalną decyzję o planowanych do realizacji przedsięwzięciach szkoleniowych niezbędne jest dokonanie oceny realności ich organizacji. Kryteria realności procesu szkoleniowego²¹ uwzględniono w tabeli 18. Uczestnicy badania w trakcie wyznaczania realności organizacji szkolenia w większości biorą pod uwagę następujące kryteria:

- utracony przychód w trakcie szkolenia (77,59%);
- wielkość nakładów (67,24%);

²¹ H. Król, *Proces szkolenia pracowników* [w:] H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2011, s. 458.

- rozmiary budżetu szkoleniowego (56,90%);
- stopień konieczności szkoleń (50,00%) – tabela 18.

Tabela 18. Wyznaczniki realności organizacji szkolenia [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=58]

Kryterium	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=58]								Suma wierszy	
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=20]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n=15]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=14]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=9]			
	L	%	L	%	L	%	L	%		
Stopień konieczności szkoleń	12	20,69	7	12,07	2	3,45	8	13,79	29	50,00
Wielkość nakładów	20	34,48	5	8,62	10	17,24	4	6,90	39	67,24
Utracony przychód w trakcie szkolenia	20	34,48	3	5,17	14	24,14	8	13,79	45	77,59
Rozmiary budżetu szkoleniowego	3	5,17	12	20,69	12	20,69	6	10,34	33	56,90
Możliwość pozyskania kompetentnych trenerów	2	3,45	10	17,24	2	3,45	1	1,72	15	25,86
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 44,834; \rho = 1,10021E - 05$ (przypadek notacji naukowej)									
	$\chi^2 = 44,834 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=12} = 21,026; V_c = 0,507$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Stosowane w praktyce kryteria realności organizacji szkolenia korelują z zajmowanym przez ankietowanego stanowiskiem w przedsiębiorstwie ($p = 1,10021E-05$). Współzależność ta ($V_c = 0,507$) ma charakter umiarkowany – tabela 18.

Osoby odpowiedzialne za szkolenia (kadra własna przedsiębiorstwa) w trakcie oceny realności przedsięwzięcia szkoleniowego kierują się takimi kryteriami, jak: utracony przychód w trakcie szkolenia i wielkość nakładów (po 34,48%) i poziom konieczności organizacji szkolenia (20,69%) – tabela 18.

Osoby odpowiedzialne za szkolenia (zewnętrzna firma szkoleniowa) w trakcie oceny realności procesu szkoleniowego uwzględnia także wskaź-

5. DIAGNOZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH W ORGANIZACJACH

niki, jak: rozmiar budżetu szkoleniowego (20,69%) i możliwość pozyskania kompetentnych trenerów (17,24%) – tabela 18.

Szefowie przedsiębiorstwa oceniając możliwość przeprowadzenia szkolenia biorą w większości pod uwagę: utracony przychód w trakcie szkolenia (24,14%), rozmiar budżetu szkoleniowego (20,69%) oraz wielkość nakładów (17,24%) – tabela 18.

Osoby odpowiedzialne za HR w organizacji uwzględniają w większości analogiczne kryteria jak szefowie przedsiębiorstwa, dodatkowo biorąc pod uwagę stopień konieczności szkoleń (13,79%) – tabela 18.

Rodzaj kryterium uwzględnianego w ocenie realności przedsięwzięcia szkoleniowego koreluje z wielkością przedsiębiorstwa, w którym zatrudniony jest opiniodawca ($p = 5,5279E-08$, notacja naukowa). Współzależność ta ma charakter umiarkowany – tabela 19.

Tabela 19. Wyznaczniki realności organizacji szkolenia [ze względu na wielkość przedsiębiorstwa] [N=58]

Kryterium	Wielkość przedsiębiorstwa [N=58]								Suma wierszy	
	Mikro [n=19]		Małe [n=27]		Średnie [n=9]		Duże [n=3]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Stopień konieczności szkoleń	19	32,76	8	13,79	1	1,72	1	1,72	29	50,00
Wielkość nakładów	19	32,76	12	20,69	8	13,79	0	0,00	39	67,24
Utracony przychód w trakcie szkolenia	15	25,86	18	31,03	9	15,52	3	5,17	45	77,59
Rozmiary budżetu szkoleniowego	10	17,24	13	22,41	7	12,07	3	5,17	33	56,90
Możliwość pozyskania kompetentnych trenerów	1	1,72	2	3,45	9	15,52	3	5,17	15	25,86
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 57,859; p = 5,5279E - 08$ (przypadek notacji naukowej)									
	$\chi^2 = 57,859 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=12} = 21,026; V_c = 0,576$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Wspólnym kryterium branym pod uwagę przez wszystkie przedsiębiorstwa bez względu na branżę jest utracony przychód w trakcie szkolenia (ponad 50,00% wskazań w każdej z branż). Dla firm mikro ważne są wszystkie kryteria z wyjątkiem możliwości pozyskania kompetentnych trenerów. Odpowiedzi przedstawicieli firm małych zogniskowane były na utraconym przychodzie w trakcie szkolenia (31,03%). Firmy średnie opowiedziały się w ponad połowie za wszystkimi kryteriami z wyłączeniem stopnia konieczności szkoleń. Z kolei opiniodawcy zatrudnieni w podmio-

tach dużych uznali za kluczowe kryteria: utracony dochód w trakcie szkolenia, rozmiary budżetu szkoleniowego i możliwość pozyskania kompetentnych trenerów – tabela 19.

Typ kryterium brany pod uwagę przez ankietowanych w trakcie oceny realności szkolenia uwarunkowany jest rodzajem branży, w której działają opiniodawcy ($p = 0,001$). Współzależność ta ma charakter umiarkowany – tabela 20.

Tabela 20. Wyznaczniki realności organizacji szkolenia [ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa] [N=58]

Kryterium	Rodzaj działalności [N=58]								Suma wierszy	
	Produkcja [n=14]		Usługi [n=16]		Handel [n=19]		Działalność mieszana [n=9]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Stopień konieczności szkoleń	14	24,14	8	13,79	3	5,17	4	6,90	29	50,00
Wielkość nakładów	14	24,14	16	27,59	6	10,34	3	5,17	39	67,24
Utracony przychód w trakcie szkolenia	14	24,14	13	22,41	11	18,97	7	12,07	45	77,59
Rozmiary budżetu szkoleniowego	3	5,17	10	17,24	14	24,14	6	10,34	33	56,90
Możliwość pozyskania kompetentnych trenerów	4	6,90	3	5,17	3	5,17	5	8,62	15	25,86
Ocena zależności cech	$x^2 = 31,749; \rho = 0,001$									
$x^2 = 31,749 > x_{\alpha=0,05,df=12}^2 = 21,026; V_c = 0,427$										

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Dla osób zatrudnionych w produkcji istotne znaczenie mają takie kryteria, jak: stopień konieczności organizacji szkolenia, wielkość nakładów, czy utracony w trakcie szkolenia przychód (po 24,14%). Dwa ostatnie kryteria są ważne również dla osób zatrudnionych w usługach, handlu i firmach o działalności mieszanej. Te pierwsze dodatkowo biorą pod uwagę jeszcze wielkość nakładów (27,59%), a ostatnie możliwość pozyskania kompetentnych trenerów (8,62%) – tabela 20.

Podsumowanie

Analiza literatury tematu i zebrany materiał ilościowy pozwolił na jakościową ocenę tendencji przejawiających się wśród podmiotów aktywnych na rynku szkoleń (ujęcie popytowe i podażowe) w zakresie identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Umożliwiła ona także wysunięcie szeregu spostrzeżeń, co pozwala na zrealizowanie celu aplikacyjnego, czyli sformułowania wniosków i postulatów dla praktyki gospodarczej.

Obszarami, w których diagnozowane są potrzeby szkoleniowe stanowią przede wszystkim poziom grup pracowniczych i poziom organizacji. Mniej niż połowa uczestników badania dokonuje DPS na poziomie jednostkowych pracowników.

DPS ma charakter kompletny, gdy realizowana jest na wszystkich trzech poziomach: organizacja, zespoły pracownicze, pracownik. Jej wyniki w każdym z tych obszarów pozwalają na uzyskanie spójnego i kompletnego obrazu potrzeb szkoleniowych. Ponadto informacje pozyskane na poszczególnych poziomach mają charakter komplementarny i pozwalają na uzupełnienie luki informacyjnej na liście potrzeb. Bagatelizowanie DPS na poziomie jednostki może zaburzać diagnozę pełną i zniekształcać rzeczywisty wykaz potrzeb. Można odnieść wrażenie, że uczestnicy badania w większości nie zdawali sobie sprawy, że realizując DPS na poziomie organizacji i zespołów pracowniczych mogą dysponować już odpowiednim materiałem, który pozwala na DPS na poziomie jednostki. Jeżeli zakres wykorzystywanych metod jest odpowiedni (a w większości badani na poziomie organizacji i zespołów pracowniczych wykorzystują zróżnicowany katalog metod służących do identyfikacji potrzeb szkoleniowych), to zwiększa się szansa na prawidłowo przeprowadzoną DPS na poziomie jednostki.

Metody wykorzystywane do identyfikowania potrzeb szkoleniowych w organizacjach uczestniczących w badaniu na poziomie organizacji, zespołów pracowniczych i jednostek stanowią:

1. Na poziomie organizacji:
 - analiza planów dotyczących zasobów ludzkich,
 - badania szkoleniowe eksploracyjne i eksplanacyjne;
 - analiza planów strategicznych;
2. Na poziomie grup pracowniczych:
 - przegląd efektów rozwoju;
3. Na poziomie jednostki:
 - analiz stanowiska pracy,
 - przegląd efektów rozwoju.

Zasadniczymi źródłami wykorzystywanymi do stworzenia wykazu potrzeb, które zaspokoić może przedsięwzięcie szkoleniowe pozostają:

1. Na poziomie organizacji:

- wskaźniki efektywności działania,
- reklamacje klientów,
- prośby kierownictwa o szkolenie,
- kontrola jakości,
- opis organizacji z uwzględnieniem takich kryteriów, jak: wydajność pracy, rotacja pracowników; choroby, absencje i wypadki pracownicze;

2. Na poziomie zespołów pracowniczych:

- jakość relacji międzyludzkich;
- informacje pochodzące od współpracowników, przełożonych, kierowników wyższego szczebla, tj. osób decyzyjnych,
- normy jakości i wydajność pracy,
- proces pracy,

3. Na poziomie pojedynczych pracowników:

- prośby kierowników o szkolenie oraz wyniki ocen okresowych;
- poziom wiedzy i umiejętności oraz skargi klientów;
- nagrody oraz kary.

Odpowiedzi udzielone w sondażu (przez opiniodawców zatrudnionych w podmiotach, w których diagnozowano sposób realizacji identyfikacji potrzeb szkoleniowych) wskazują, że metodyka DPS jest poprawna, co wynika wprost z potwierdzenia możliwości ustalenia większości założeń do przedsięwzięcia szkoleniowego na podstawie realizowanych diagnoz potrzeb. Założeniem wskazanym jako niemożliwe do zidentyfikowania jest to dotyczące zaplanowania ewaluacji prowadzonych szkoleń. Można sądzić, że osoby odpowiedzialne za DPS w trakcie planowania szkolenia nie koncentrują się na przyszłej perspektywie badania efektywności zrealizowanego już szkolenia. W dłuższym horyzoncie czasu podejście to może generować bariery przy organizacji kolejnych szkoleń. Etap ten często traktowany jest jako fakultatywny, ponieważ ewaluacja szkolenia, czyli to jakie umiejętności i na jakim poziomie uzyskał pracownik w trakcie szkolenia, identyfikowana jest z weryfikacją efektów szkolenia pracownika w codziennej pracy. Bywa jednak, że pracownik od razu po szkoleniu nie wykorzystuje wiedzy, którą zgłębił w trakcie szkolenia. W tej sytuacji osoba odpowiedzialna za politykę szkoleniową w firmie nie wie, czy pracownik dysponuje już odpowiednimi kompetencjami, czy być może potrzebuje szkolenia uzupełniającego lub doskonalącego.

Szkolenie jest przedsięwzięciem uwarunkowanym licznymi szansami, ale również ograniczeniami o charakterze: psychologicznym, organizacyjnym, technicznym, formalnym i finansowym. Do kryteriów determinujących perspektywę zrealizowania szkolenia opiniodawcy w większości zali-

czyli: utracony przychód w trakcie szkolenia, wielkość nakładów, rozmiary budżetu szkoleniowego i stopień konieczności szkoleń.

DPS warunkuje użyteczność całego procesu szkoleniowego. Osoba odpowiedzialna za pozyskiwanie wiedzy o potrzebach na wszystkich trzech poziomach powinna posiadać umiejętność zidentyfikowania i zinterpretowania obecnej sytuacji w organizacji (analiza bieżąca potrzeb szkoleniowych), ale również tą pozwalającą na skonstruowanie wizji, a więc tego co będzie się działo w przyszłości (analizy prospektywnej). Szeroka optyka na DPS wymaga twórczego i kreatywnego podejścia oraz logicznego myślenia. Dokonywanie wielu analiz i porównań wpływa na możliwość pozyskiwania istotnych informacji pomagających w prawidłowym rozwoju zasobów ludzkich i poszerzaniu ich kompetencji. Ważne jest również interdyscyplinarne podejście do analizowanych zagadnień. Osoba odpowiedzialna za DPS legitymująca się wiedzą z kilku dziedzin jest w stanie odpowiednio zaplanować i koordynować przedsięwzięcie szkoleniowe.

DPS to wartość dla organizacji potwierdzająca lub zaprzeczająca istnienie problemów. Może również usprawnić rozpoznanie problemów pośrednich, zawoalowanych, stanowiących swego rodzaju „wąskie gardło” (ich rozmiar, skalę, metody reakcji), które nierozwiązane mogą doprowadzić do wykrycia się rozległych problemów. Pozwala także na odróżnienie rozwiązań, które wymagają szkolenia od tych, które go nie wymagają, lub wyłonić pracowników, którzy uczestniczyli już w szkoleniach, ale z różnych przyczyn nie zastosowali nabytych umiejętności w praktyce.

Podjęta w niniejszym rozdziale problematyka to temat otwarty. Zaprezentowano w nim wyniki badań częściowych, pilotażowych. Jednocześnie pozyskany materiał badawczy jest katalizatorem zainicjowania badań na szerszą skalę w bliższej perspektywie czasowej i porównania ich wyników z badaniami już przeprowadzonymi tak przez Autorkę niniejszego rozdziału, jak i skonfrontowanie uzyskanych danych z wynikami pozyskanymi przez innych badaczy.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Boydell T., Malcolm L., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2011.
- Król H., *Proces szkolenia pracowników* [w:] H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2011.

- Łaguna M., *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, GWP, Gdańsk 2004.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2016.
- Pułaska-Turyńska B., *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa 2011
- Rybak M. (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.
- Szałkowski A., *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Szczygieł A., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2012, nr 2.
- Urban P., *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
- Zeliaś A., B. Pawełek, S. Wanat, *Metody statystyczne*, PWN, Warszawa 2002.

Akty prawne

- Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r.
(Dz. U. z 2015 poz. 584).

DIAGNOSIS OF TRAINING NEEDS IN ORGANIZATIONS

Summary

The article focuses on the problem of identifying the training needs of organizations from the point of view of theory and practice. It discusses the evolution of the diagnosis of training needs in organizations, its levels; sources of knowledge about the needs of training organizations, work teams and employees, and implementation methods of diagnosis. The aim of the chapter is to see whether the theoretical assumptions of diagnosis of training needs have realization in practice of the operation of businesses, and, if so, to what extent and how this realization is conditioned. This was achieved by analyzing the literature and the results of the diagnostic survey.

Keywords: training, diagnosis of the needs for training.

Autor

dr Klaudia Pujer

6 TECHNICZNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA RAJÓW PODATKOWYCH

Dominika Byrska
Aleksandra Borowska

Słowa kluczowe: optymalizacja podatkowa, raje podatkowe, zarządzanie organizacją.

Wprowadzenie

Celem rozdziału jest analiza i ocena funkcjonowania rajów podatkowych. Mają one swoje początki już w starożytności. W VI w. przed naszą erą za oazę podatkową była uważana wyspa Rodos, a później Delos. W średniowieczu w miastach hanzeatyckich wprowadzono dodatkowe przywileje podatkowe (przybrzeżne strefy wolnocłowe, porty charakteryzujące się eksterytorialnością handlową i podatkową, rynki zwolnione z opodatkowania handlu), gwarantujące im szybszy rozwój. W XVII w. za raje podatkowe uważano kolonie angielskie w Ameryce Północnej, w których wydawano nawet specjalne ulotki promujące te kraje jako alternatywę dla Europy, w której obowiązywały ściśle reguły podatkowe¹.

W historii można zaobserwować w szczególności dwa momenty, kiedy to nastąpił dynamiczny rozwój rajów podatkowych. Pierwszy z nich, przypadający na XIX w., miał związek z rozkwitem kapitalizmu. Drugi natomiast miał miejsce po II wojnie światowej i odnosił się do utworzenia rynku eurodolara. Tylko w ciągu ostatnich 30. lat, na skutek liberalizacji i deregulacji w sferze finansowej, które miały miejsce od początku lat 80. XX w. wraz z rządami Reagana i Thatcher, nastąpił gwałtowny wzrost znaczenia oaz podatkowych². Przedsiębiorstwa zaczęły analizować systemy podatkowe innych państw, chcąc znaleźć takie, w których ich obciążenia fiskalne będą najniższe.

¹ A. Jakubowska, *Przedsięwzięcia offshore w aspekcie globalizacji gospodarki* [w:] K. Piech, G. Szczodrowski (red.), *Przemiany i perspektywy polskiej gospodarki w procesie integracji z gospodarką światową*, Instytut Wiedzy, Warszawa 2002, s. 178.

² A. R. Ferreira, J. P. Madeira, *Tax haven: politics, market and democracy*, Working Paper for SGIR Stockholm Conference 2010, p. 4.

Pojęcie i rodzaje rajów podatkowych

Istnieje wiele terminów określających raje podatkowe. Najczęstszymi są „oazy”, bądź „azyle podatkowe”. Pojęcie „raj” pojawia się w notacji frankońskiej, natomiast „oaza” pochodzi z języka niemieckiego. W krajach anglosaskich stosowana jest fraza *haven* oznaczająca bezpieczną przystań. Od lat 60. XX w. używana jest również nazwa *offshore financial center*, zwłaszcza przez państwa, które same uznawane są za raje podatkowe³.

Oaza podatkowa w pojęciu encyklopedycznym to „obszar, na którym na mocy obowiązujących przepisów nie istnieją podatki lub istnieją, ale mają jedynie charakter wewnętrzny i nie obciążają dochodów cudzoziemców i ich firm, albo też obciążają je w minimalnym stopniu, jak również tam gdzie przyznawane są specjalne przywileje fiskalne, z których korzystają określone podatnicy lub które dotyczą danego typu działalności”⁴.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) zdefiniowała raj podatkowy jako „państwo, które jest w stanie finansować wydatki publiczne bez konieczności nakładania podatków, bądź które nakładają podatki jedynie w minimalnej wysokości i odgrywające rolę miejsc służących nierezydentom do ucieczki przed odciążeniami podatkowymi nakładanymi w kraju ich rezydencji”. OECD opracowała szereg kryteriów określających azyl podatkowy, są to między innymi: brak lub bardzo niskie opodatkowanie, uprzywilejowanie podatników, których dochód pochodzi spoza danego państwa, brak przejrzystości przepisów podatkowych, tajemnica bankowa, brak udzielania informacji administracjom państw, z których dochody są transferowane, brak konieczności prowadzenia działalności gospodarczej w danym państwie⁵.

Międzynarodowy Fundusz Walutowy określając oazę podatkową skupia się na jej trzech cechach: dużej ilości instytucji finansowych zorientowanych w kierunku działalności z nierezydentami, korzystnym otoczeniu regulacyjnym (niskie wymagania dotyczące nadzoru oraz tajemnica bankowa), braku lub niskim opodatkowaniu⁶.

Również Departament Skarbu Stanów Zjednoczonych stworzył swoją własną definicję azylu podatkowego mówiącą, że jest to miejsce, które posiada niską, bądź zerową stopę podatkową na wszystkie lub określone kategorie dochodów, cechujące się pewnym poziomem tajemnicy bankowej czy też handlowej oraz minimalnym albo żadnym wymogiem rezerw w ba-

³ J. Grzywacz, *Pranie pieniędzy. Metody. Raje podatkowe. Zwalczenie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 51.

⁴ B. Spitz, *Tax haven Encyclopedia*, Butterworths Law, London 1993, p. 1.

⁵ OECD, *Harmful Tax Competition – An Emerging Global Issue*, January 1998.

⁶ Cf. A. Zoromé, *Concept of Offshore Financial Centres: In Search of an Operational Definition*, IMF Working Paper no, 87, April 2007, p. 4.

nku centralnym oraz minimalnym bądź żadnym ograniczeniem wymiany waluty.

W polskim prawie nie ma definicji raju podatkowego. Ministerstwo Finansów wypracowało jedynie termin: „kraje stosujące szkodliwą konkurencję podatkową”. W rozporządzeniu z dnia 11 grudnia 2000 r. została również opublikowana lista państw, w których wykorzystywane są usługi o charakterze administracyjnym oraz inne świadczenia o charakterze niematerialnym dotyczące szkodliwej konkurencji podatkowej⁷.

Z prawnej strony państwo może zostać zakwalifikowane jako raj podatkowy poprzez wpisanie go na międzynarodową listę bądź w momencie wejścia w życie odpowiedniej ustawy. Ma to miejsce, gdy kraj nakłada podatki poniżej określonego poziomu. Do państw będących poza kontrolą polskiego prawa zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 9 kwietnia 2013 r. kwalifikuje się:

- Anguillę,
- Antiguę i Barbudę,
- Arubę,
- Barbados,
- Belize,
- Bermudy,
- Brytyjskie Wyspy Dziewicze,
- Curacao,
- Federację Saint Kitts i Navis,
- Gibraltar,
- Grenadę,
- Hongkong,
- Kajmany,
- Królestwo Bahrajnu,
- Królestwo Tonga,
- Księstwo Andory,
- Księstwo Liechtensteinu,
- Księstwo Monako,
- Makau,
- Montserrat,
- Niue,
- Niezależne Państwo Samoa,
- Republikę Liberii,

⁷ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 11 grudnia 2000 r. w sprawie określenia krajów i terytoriów stosujących szkodliwą konkurencję podatkową (Dz.U. 2000 nr 115 poz. 1203).

6. TECHNICZNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA RAJÓW PODATKOWYCH

- Republikę Malediwów,
- Republikę Mauritiusu,
- Republikę Nauru,
- Republikę Panamy,
- Republikę Seszeli,
- Republikę Vanuatu,
- Republikę Wysp Marshalla,
- Saint Lucia,
- Saint Vincent i Grenadyne,
- Sark,
- Sint-Maarten,
- Turks i Caicos,
- Wspólnotę Bahamów,
- Wspólnotę Dominiki,
- Wyspy Cooka,
- Wyspy Dziewicze Stanów Zjednoczonych⁸.

Najbardziej znanymi międzynarodowymi listami oaz podatkowych są: *Tax Havens Encyklopedia*, *Tax Haven of the World*, *Les refuges fiscaux*, *Nouveau guide de paradis fiscaux*, *The International Tax Haven Directory*, *Offshore Investment Centres*, *How to Use Foreign Tax Havens*.

Najwięcej państw uważanych za raje podatkowe leży na obszarze pomiędzy Ameryką Północną i Ameryką Południową, w Europie oraz przy północno-wschodnich wybrzeżach Australii. Można zatem zauważyć, iż oazy podatkowe są rozmieszczone niedaleko krajów wysoko rozwiniętych, z których najłatwiej przyciągnąć potencjalnych zainteresowanych możliwością zmniejszenia swoich obciążeń podatkowych. Większość z azylów podatkowych to terytoria wyspiarskie, często były kolonie (głównie brytyjskie).

Jednym ze sposobów podziału rajów podatkowych jest ich klasyfikacja według położenia geograficznego (tabela 1).

⁸ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 9 kwietnia 2013 r. w sprawie określenia krajów i terytoriów stosujących szkodliwą konkurencję podatkową (Dz.U. 2013 nr 0 poz. 494).

Tabela 1. Raje podatkowe według położenia geograficznego

Państwa i terytoria bez dostępu do morza	Państwa i terytoria nadbrzeżne	Państwa i terytoria wyspiarskie
Andora Campione Liechtenstein Luksemburg Szwajcaria	Gibraltar Liban Liberia Monako Nikaragua Panama Singapur Zjednoczone Emiraty Arabskie	Anguilla Antyle Holenderskie Bahamy Barbados Bermudy Brytyjskie Wyspy Dziewicze Cypr Filipiny Guernsey Hongkong Jersey Kajmany Malta Montserrat Nauru Seszele St. Vincent Turcs and Caicos Vanuatu Wyspa Man

Źródło: R.A. Johns *Tax Haven and Offshore Finance: A Study of Transnational Development*, Bloomsbury Publishing, London 1983, Tabela V, p. 21.

Najprostszym podziałem terytoriów mających cechy prowadzące do unikania płacenia podatków jest podział na:

1. „Czyste oazy podatkowe” charakteryzujące się brakiem jakichkolwiek podatków od osób fizycznych i prawnych (np. Bahamy, Bermudy, Kajmany, Liechtenstein, Wyspa Man).
2. Państwa z niskimi podatkami względem dochodów z zagranicy. Opodatkowaniu podlegają jedynie krajowe dochody tzw. *no tax on foreign income havens* (np. Cypr, Panama).
3. „Ograniczone raje podatkowe” charakteryzujące się pewnymi przywilejami podatkowymi, dla niektórych podmiotów gospodarczych (np. holdingów), bądź określonej działalności (np. Antyle Holenderskie, Barbados, Irlandia, Luksemburg)⁹.

Raje podatkowe można podzielić również ze względu na system fiskalny:

1. Kraje, w których dochody, przyrosty majątku i kapitału nie podlegają podatkowi (*ang. no tax havens*), posiadają liberalny system prawny,

⁹ G. Poleszczuk, *Raje podatkowe w ujęciu polskiego systemu prawa podatkowego*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy Wyższej Szkole Zarządzania, Częstochowa 2000, s. 9.

6. TECHNICZNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA RAJÓW PODATKOWYCH

bardzo łatwo założyć i prowadzić w nich firmę (np. Bahrajn, Kajmany, Vanuatu); bądź takie, które nie pobierają podatku wobec rezydentów (np. Andora).

2. Państwa pobierające podatek tylko z krajowych dochodów, opodatkowane są w nich jedynie dochody pochodzące z działalności w danym kraju, wszystkie przychywy zagraniczne (dywidendy, licencje) są nieopodatkowane (np. Filipiny, Haiti, Hongkong, Kostaryka, Liberia, Panama).
3. Kraje o niskim opodatkowaniu dochodów (ang. *low tax havens*), wynika to z odpowiedniej umowy podatkowej obowiązującej w danym państwie, bądź w związku ze stosowaną praktyką (np. wyspy na Kanale La Manche, Antyle Holenderskie).
4. Państwa gwarantujące ułatwienia podatkowe, przywileje te zapewniane są określonym spółkom (np. Anguilla, Gibraltar, Jamajka) lub osobom fizycznym nakładając podatek na ich majątek, a nie na dochód (np. Bahamy, Bermudy, Irlandia, Kajmany, Monako, Urugwaj).
5. Kraje uznające tzw. przywilej holdingowy – działalność polegająca na przejmowaniu innych spółek bądź prowadzenie działalności wyłącznie administracyjnej podlega specjalnym przywilejom (ang. *special tax havens*) (np. Holandia, Liechtenstein, Luksemburg, Singapur, Szwajcaria)¹⁰.

Kolejnym sposobem uporządkowania rajów podatkowych jest branie pod uwagę prawa spółek. Można tu wyodrębnić:

1. Państwa, które dają zagranicznym spółkom zwolnienie od podatku (ang. *exempt status*). W tym przypadku udziałowcami spółki muszą być nierezydenci danego państwa, a także nie mogą pracować w niej osoby z danego kraju (np. Gibraltar, Wyspa Man).
2. Kraje dające zagranicznym spółkom status nierezydenta (ang. *non resident status*), gdy działalność gospodarcza prowadzona jest poza granicami danego państwa oraz udziałowcami spółki są wyłącznie nierezydenci (np. Irlandia).
3. Państwa, które mogą nadać *exempt status*, bądź *non resident status*, zależne jest to jednak od formy prawnej danej spółki¹¹.

¹⁰ J. Głuchowski, *Oazy podatkowe*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 35.

¹¹ T. Lipowski, *Raje podatkowe a unikanie opodatkowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 156.

Cechy rajów podatkowych

Istnieje szereg cech wyróżniających raj podatkowy od innych terytoriów. Znaczenie każdej z nich zależy od bezpośrednich preferencji klientów, wybierających odpowiedni dla siebie kraj. Podstawowe elementy charakteryzujące oazy podatkowe to:

- niskie opodatkowanie, bądź jego brak;
- stabilność polityczna i ekonomiczna kraju;
- tajemnica bankowa;
- ograniczone restrykcje dewizowe;
- rozwinięta infrastruktura;
- wykształceni mieszkańcy;
- liberalne prawo.

Nawet najbardziej liberalne podatkowo państwo nie mogłoby starać się o miano rajy podatkowej bez stabilnej sytuacji politycznej i ekonomicznej. Żaden inwestor nie przynosiłby bowiem swojego kapitału do kraju, w którym istniałaby możliwość załamania gospodarczego, nacjonalizacji, konfliktu na tle rasowym, powstania zbrojnego, nadejścia kataklizmu bądź do takiego państwa, w którym panuje dyktatura albo istnieją organizacje terrorystyczne.

Ocena stabilności politycznej nie musi być kategorią subiektywną. W jej określeniu może pomóc wskaźnik BERI (ang. *Business Environment Risk Index*), opracowany przez F.T. Haneva z uniwersytetu w Delaware. Indeks ten jest wyliczany na podstawie określenia i porównania różnych czynników, z których najważniejszym jest właśnie stabilność polityczna. Drugą taką miarą jest wskaźnik przygotowywany przez firmę *Freedom House*, który ocenia państwa pod względem wolności politycznej oraz przestrzegania praw człowieka i swobód demograficznych¹².

Jednakże nigdy nie wiadomo do końca, czy dane państwo jest w pełni stabilne politycznie i gospodarczo. W przypadku wystąpienia realnego ryzyka najlepszym wyjściem byłoby przeniesienie danej spółki do innego kraju. Po przejęciu władzy na Kubie przez F. Castro niektóre państwa przyjęły tzw. „klauzule kubańskie”, mówiące o swobodzie przenoszenia spółek w dowolnym momencie.

W celu zapobiegania przed utratą majątku swoich obywateli za granicą (np. utrata nieruchomości spowodowana upaństwowieniem pewnego sektora gospodarki), Stany Zjednoczone oferują podpisanie dokumentu o nazwie *Trust Deed*. W razie nacjonalizacji oraz przejęcia majątku amerykański sąd dokłada wszelkich starań, aby ich obywatel z powrotem otrzymał swoją własność. Oczywiście wadą takiej możliwości jest podanie danych

¹²J. Głuchowski, *Oazy podatkowe* Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 22.

6. TECHNICZNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA RAJÓW PODATKOWYCH

osobowych zainteresowanego, co łączy się z utraceniem anonimowości, na której często głównie zależy osobom przenoszącym swój kapitał do raju podatkowego¹³.

Kolejną wspólną cechą oaz podatkowych jest gwarancja tajemnicy bankowej. Z jednej strony funkcjonuje tu uproszczone postępowanie dotyczące otwierania kont bankowych oraz zachowanie pełnej tajemnicy przeprowadzanych transakcji i zapewnienie anonimowości ich właścicieli. Często zdarza się, że dane udogodnienia dotyczą jedynie podmiotów zagranicznych. Wyjątek stanowią tu informacje, które mogą być udzielane odpowiednim organom w ojczyźnie posiadacza konta w momencie, gdy chodzi o kryminalne sprawy podatkowe. Umożliwia to Konwencja o Pomocy Prawnej w Sprawach Karnych¹⁴ (ang. *Convention on Mutual Assistance in Criminal Matters*), a także ustawy zapobiegające praniu brudnych pieniędzy.

Tajemnica bankowa ma swoje początki w latach 30. XX w. w Szwajcarii, kiedy to niemieccy przedsiębiorcy zaczęli przenosić tam swój kapitał w celu zabezpieczenia go przed nazistowską konfiskatą. Oczywistym może wydawać się fakt, że alokacja pieniędzy w szwajcarskich bankach nie jest spowodowana chęcią powierzenia zasobów finansowych tamtejszym ekspertom. Głównym powodem zakładania w tym miejscu kont bankowych jest ucieczka podatkowa oraz zabezpieczenie kapitału (np. w wypadku przymusu wypłacenia odszkodowania bądź podziału majątku w wyniku rozwodu). Wkład w szwajcarskich bankach jest niezadeklarowany, zatem z prawnego punktu widzenia po prostu go nie ma¹⁵.

Artykuł 47 Ustawy Federalnej mówi: „Ten, który w swych czynnościach jest członkiem organu, pracownikiem, mandatariuszem, likwidatorem lub komisarzem banku, członkiem komisji banków lub jeszcze członkiem organu albo instytucji rewizyjnych wyjawia powierzoną mu tajemnicę, lub o którym było mu wiadomo z tytułu wykonywanych obowiązków, ten który będzie nakłaniał osobę trzecią do zdradzenia tajemnicy zawodowej, będzie skazany na karę więzienia sześciu miesięcy i dłużej oraz grzywnę do 50 000 franków. (...) Pogwałcenie tajemnicy pozostaje karane nawet wtedy, kiedy odpowiedzialność lub praca została zakończona, lub będący w posiadaniu tajemnicy nie wykonuje dłużej zawodu”¹⁶. Mimo, że w innych krajach tajemnica bankowa również jest przestrzegana, to nie dochowanie

¹³ C. Kosikowski, E. Ruśkowski, *Finanse publiczne i prawo finansowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 94.

¹⁴ Europejska Konwencja o pomocy prawnej w sprawach karnych, sporządzona w Strasburgu dnia 20 kwietnia 1959 r. (Dz.U. 1999 nr 76 poz. 854).

¹⁵ B. Chabierski, *Szwajcarska tajemnica bankowa*, http://www.skarbiec.biz/prawo/prawnik-radzi/21_08_2_009.htm (online: 28.08.2017).

¹⁶ Art. 47 Ustawy Federalnej regulującej funkcjonowanie banków, http://www.admin.ch/ch/f/ff/2004/index_0_44.html (online: 28.08.2017).

jej nie grozi więzieniem.

W Polsce tajemnica bankowa jest zagwarantowana w artykule 104 Prawa Bankowego: „Bank, osoby w nim zatrudnione oraz osoby, za których pośrednictwem bank wykonuje czynności bankowe, są obowiązane zachować tajemnicę bankową, która obejmuje wszystkie informacje dotyczące czynności bankowej, uzyskane w czasie negocjacji, w trakcie zawierania i realizacji umowy, na podstawie której bank tę czynność wykonuje”¹⁷.

Raje podatkowe charakteryzują się ponadto ograniczonymi restrykcjami dewizowymi, gdy działalność nie jest prowadzona na ich terenie. Funkcjonuje swobodny przepływ środków pieniężnych. Zagraniczni posiadacze kont bankowych wywołują również presję, by fundusze inwestycyjne oraz wkłady przetrzymywane były jedynie na kontach w azylu podatkowym. Stwarza to jednak ogromne ryzyko narażenia takiego klienta na presję gospodarczą i polityczną¹⁸.

Kolejną cechą oaz podatkowych jest rozwinięty poziom infrastruktury. Dla posiadaczy kont bankowych oznacza to zaawansowaną komunikację (konieczną do przeprowadzenia szybkich i bezpiecznych operacji finansowych) oraz telekomunikację. Nie bez znaczenia jest również zagwarantowanie dostępu do wykwalifikowanej kadry (np. księgowych, prawników, notariuszy, informatyków, ekonomistów, tłumaczy, doradców podatkowych i inwestycyjnych, specjalistów do spraw zarządzania finansami). Osoby fizyczne cenią sobie także wysokie standardy mieszkaniowe, zapewnienie wyspecjalizowanej opieki medycznej, dogodne połączenia lotnicze z bogatymi państwami (Hongkong, Jersey, Kajmany, Panama, Szwajcaria) oraz, co najważniejsze, zapewnienie dyskrecji i anonimowości związanej z ich majątkiem¹⁹.

Na wybór rajy podatkowego ogromny wpływ ma również obowiązujący w nim system prawny. Oazy charakteryzują uproszczoną oraz mało sformalizowaną procedurą przy zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej. Opłaty związane z rejestracją firmy oraz jej funkcjonowaniem są często tylko symboliczne. Preferowany jest niski poziom biurokracji (niesprecyzowanie sposobu prowadzenia ksiąg rachunkowych, podatkowych, sprawozdań finansowych) oraz brak konieczności osobistej obecności w czasie przenoszenia i nadzoru swojego kapitału w danym państwie. Liberalność prawna cechuje się również często brakiem podpisania między-

¹⁷ Art. 104 Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz.U., 1997, nr 140, poz. 939).

¹⁸ J. Karwowski, *Centra offshore na globalnych rynkach finansowych*, PWE, Warszawa 2010, s. 26.

¹⁹ Por. J. Głuchowski, *Sojusz dla korzyści – współdziałanie oaz podatkowych*, [w:] J. Komar (red.), *Koncepcje współczesnych reform podatkowych. Europa na drodze do wspólnej waluty*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998, s. 114.

narodowych umów o ekstradycji (lub wykluczeniem z niej przestępstw podatkowych). Takie podejście państw ma także swoje wady. Większość rajów podatkowych nie ratyfikowało tzw. konwencji paryskiej o ochronie własności intelektualnej. Zatem w tych krajach nie obowiązuje jakakolwiek ochrona patentowa²⁰.

Przyczyny korzystania z rajów podatkowych

Wraz z powstaniem podatków nastąpiła automatyczna niechęć do ich płacenia. Ludzie od zarania dziejów starają się unikać (niepotrzebnych według nich) obciążeń finansowych, im są one większe, tym chęć ucieczki od nich jest większa. Płacenie podatków jest jednakże potrzebne do prawidłowego funkcjonowania państwa. Społeczeństwo mniej wyedukowane obywatelsko często nie dostrzega tej zależności. Badania wskazują, że zwiększenie podatków przy jednoczesnym zaostrzeniu kar w przypadku ich niepłacenia, wcale nie poprawia efektywności ich poboru. Wręcz przeciwnie, rośnie wtedy społeczne przyzwolenie na szukanie sposobu obejścia płacenia podatków. Mimo, że uchylanie się od podatków to swoisty rodzaj okradania państwa, taki rodzaj działania jest często w pełni akceptowalny wśród obywateli (nie jest on traktowany na równi ze „zwykłą” kradzieżą)²¹.

Ekonomiści spierają się obecnie, jaka powinna być „odpowiednia” stawka podatkowa. Obecnie jednym z największych orędowników płacenia wysokich podatków (głównie przez ludzi bogatych) jest Jeffrey Sachs (w Polsce znany przede wszystkim jako jeden z ekspertów przy tworzeniu tzw. planu Balcerowicza). Swoją teorię opiera na tezie, iż w państwach, w których płaci się wysokie podatki (np. Norwegia, Szwecja) występuje wyższy dochód na mieszkańca niż w krajach, gdzie podatki są niższe. Ponadto rozwijają się one bardziej dynamicznie, co możliwe jest poprzez zwiększenie wydatków państwa na badania i rozwój. Jak wiemy, odmienną koncepcję głosił m.in. Friedrich Hayek, mówiąc, że wysokie podatki są sprzeczne z istotą wolności gospodarczej, hamują rozwój gospodarczy poszczególnych jednostek²².

Podstawową przyczyną wykorzystywania rajów podatkowych jest chęć uniknięcia opodatkowania (ang. *tax avoidance*). Mowa tu o zredukowaniu

²⁰ J. Głuchowski, *Planowanie podatkowe – międzynarodowe oazy podatkowe*, [w:] *Planowanie podatkowe. Aspekty prawne i finansowe*, Eurofinanse, Warszawa 2001, s. 6.

²¹ R. Macintosh, A.J. Veal, *Tax Evasion and New Zealander's Attitudes Towards It*, „National Journal of Taxation Law and Policy” 2001, no. 6, p. 98.

²² S.A. Shenoy, *Are High Taxes the Basis of Freedom and Prosperity?*, http://www.fee.org/the_freeman/detail/are-high-taxes-the-basis-of-freedom-and-prosperity (online: 28.08.2017).

zobowiązań podatkowych zgodnie z prawem, by były korzystniejsze dla podatnika. Najczęściej jest to możliwe dzięki niejasności w przepisach prawnych, przez co niektóre przepisy można interpretować dwojako. Zmniejszenie zobowiązań podatkowych jest również możliwe za sprawą luk prawnych czy różnego rodzaju ulg przysługujących konkretnym podatnikom. Istnieje wiele sposobów na zredukowanie należności względem państwa, np. finansowanie spółki córki za pomocą pożyczek (zamiast podniesienia jej kapitału własnego), ryczałtowa wycena przedmiotu opodatkowania, przekształcenie dochodu w kapitał za pomocą dywidend, kumulowanie kapitału w postaci pożyczek. Unikanie opodatkowania jest częściej spotykane w skali międzynarodowej niż krajowej. Przedsiębiorcom łatwiej jest bowiem znaleźć terytorium, na którym jego obciążenie podatkowe będzie znacznie niższe niż w ich ojczyźnie²³.

Oprócz legalnego zmniejszania swoich zobowiązań podatkowych istnieje również proceder uchylania się od opodatkowania w drodze naruszania przepisów (ang. *tax evasion*), za który grozi odpowiedzialność karna (same dochody są tu legalne). W polskim prawie mówi o tym kodeks karnoskarbowy: „podatnik, który uchylając się od opodatkowania, nie ujawnia właściwemu organowi przedmiotu lub podstawy opodatkowania lub nie składa deklaracji, przez co naraża podatek na uszczuplenie podlega karze grzywny do 720 stawek dziennych albo karze pozbawienia wolności, albo obu tym karom łącznie”²⁴. Jednakże trudno nierzadko określić czy dane działanie to chęć uniknięcia, czy uchylenia się od opodatkowania. Najczęstszymi sposobami uchylania się od opodatkowania są brak złożenia odpowiedniej deklaracji w przypadku osiągnięcia dochodu (lub informacja o niepełnej sumie dochodu), wykorzystywanie nienależących się ulg, fałszowanie ksiąg podatkowych, przemyt (w Polsce problem ten dotyczy głównie przedsiębiorców związanych z handlem papierosami lub alkoholem), fikcyjny eksport, niewpłacenie do odpowiednich organów podatków potrącanych z wynagrodzeń pracowników. Wśród branż, w których zdarzają się nielegalne zatrudnienia dominują głównie: budownictwo, sprzedaż pamiątek, prace sezonowe w rolnictwie i restauracjach, opieka nad dziećmi, sprzątanie czy przewóz samochodowy²⁵. Oczywiście zdarza się także, że uchylenie się od opodatkowania jest spowodowane wyłącznie

²³ J. Slemrod, S. Yitzhaki, *Tax Avoidance, Evasion and Administration*, [in:] *Handbook of Public Economics*, eds. A. J. Auerbach, M. Feldstein, 2002, vol. 3, p. 1423.

²⁴ Art. 54 Ustawy z dnia 10 września 1999 r. Przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe (Dz.U. Nr 83, poz. 930).

²⁵ J. Głuchowski, *Międzynarodowe zapobieganie unikaniu i uchylaniu się od podatków w Konwencji Strasburskiej*, [w:] H. Dzwonkowski, J. Głuchowski, A. Pomorska i in., *W kręgu prawa podatkowego i finansów publicznych, księga dedykowana profesorowi C. Kosikowskiemu w 40-lecie pracy naukowej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2005.

brakiem wystarczającej wiedzy podatnika bądź drobnym przeoczeniem w księgach rachunkowych. Ciekawym może okazać się fakt, iż chęć uchylecia się od opodatkowania wzrasta wraz z zamożnością danego podmiotu gospodarczego²⁶. Szacuje się, że na w krajach rozwijających się z powodu uchylania się od opodatkowania, budżety tych państw tracą rocznie 285 mln euro²⁷.

Czynniki decydujące o atrakcyjności rajów podatkowych

Na świecie istnieje wiele państw określanych mianem rajów podatkowych. Chcąc przenieść swój kapitał do oazy podatkowej dany podmiot gospodarczy musi rozważyć, który kraj spełnia najlepiej jego oczekiwania. Preferowane cechy, jakie powinno mieć dane terytorium to:

- korzystny system bankowy,
- gwarancja anonimowości,
- niskie, bądź zerowe opodatkowanie,
- nierówne traktowanie dochodów,
- prosta rejestracja spółki,
- dobre połączenia (głównie lotnicze),
- niskie koszty działalności przedsiębiorstwa,
- brak ingerencji państwa w gospodarkę.

Azyle podatkowe prześcigają się w oferowanych korzyściach związanych z przeniesieniem do nich pieniędzy. Należy jednak zastanowić się, czy najkorzystniejszy system podatkowy zależy tylko i wyłącznie od płacenia najniższych podatków (lub ich braku). Wybór potencjalnego państwa, do którego przeniesiony zostanie kapitał jest zdeterminowany przez wiele różnego rodzaju czynników. Dla jednych jest to gwarancja anonimowości, dla innych natomiast zapewnienie ochrony majątku przed wierzycielami. Po pierwsze należy pamiętać, że samo przeniesienie spółki nie daje od razu niebagatelnych korzyści. Bez odpowiedniego zarządzania oraz znajomości lokalnych przepisów taki efekt będzie raczej zerowy.

Chcąc wybrać odpowiedni dla siebie raj podatkowy podmiot gospodarczy powinien dobrze zorientować się, jakie podatki panują w interesującym go kraju. Nie chodzi tu tylko o ich wielkość, ale także o charakter. Preferowane są oczywiście kraje, w których opodatkowanie jest zerowe. Transfery pochodzące spoza raju podatkowego są często uprzywilejowane

²⁶ Cf. F. D'Amuri, C. Fiorio, *Work income tax evasion in Italy: Analysis of redistributive effects*, Politiche Pubbliche, Sviluppo e Crescita, Pavia, Università, 7-8 ottobre 2004.

²⁷ Cf. A Cobham, *Tax evasion, tax avoidance, and development finance*, Queen Elisabeth House Working Paper, no. 129, 2005.

(w porównaniu z dochodami uzyskanymi w danym państwie). Należy także przyrzeć się uważnie umowom międzynarodowym podpisanym przez dany kraj. Chodzi tutaj głównie o udzielanie informacji bankowych i finansowych odpowiedniemu organowi administracji kraju z pochodzenia przedsiębiorcy (a raczej jego braku). Poza tym założenie i późniejsza działalność spółki powinna być prosta i zrozumiała. Oczywiście idealnie byłoby, gdyby była ona zwolniona z prowadzenia jakichkolwiek ksiąg podatkowych i rachunkowych. Łatwe i szybkie założenie spółki wiąże się również z brakiem konieczności osobistego przybycia przedsiębiorcy do danego kraju w momencie jej rejestracji i prowadzenia. W dobie wysoko rozwiniętej komunikacji nawet walne zgromadzenia zarządu nie muszą oznaczać konieczności przybycia do danego państwa. Jednakże, gdy istnieje taka konieczność wybrany raj podatkowy powinien charakteryzować się wysoko rozwiniętą infrastrukturą. Przed wybraniem, do którego kraju podmiot gospodarczy chce przenieść swój kapitał należy sprawdzić jak wygląda możliwa komunikacja między danymi państwami. Chodzi tu głównie o połączenia lotnicze, ich cenę oraz częstotliwość odbywania lotów. Niejasności w prawie, ulgi tylko dla wybranych sektorów, trudności w rozpoczęciu działalności gospodarczej w danym państwie odstraszały potencjalnych przyszłych zagranicznych podatników. Ponadto spółka powinna być wysoce rentowna. Koszty jej działania muszą być niskie. Ceniona jest również alternatywa wydania autoryzowanego kapitału (majątku podstawowego) spółki bez potrzeby jego całkowitego spłacenia. Warto, aby raj podatkowy nie posiadał ograniczeń dewizowych. Podatnik musi zapoznać się także z systemem bankowym wybranego państwa. Nie tylko chodzi tu o tajemnicę bankową, ale również o jego wysoką jakość, dogodność oraz wyspecjalizowanie. Brak ingerencji państwa jest wysoko ceniony przy wyborze oazy podatkowej. Dla podatnika ważne jest ponadto, aby istniała możliwość wydania akcji na okaziciela. Podany opis nie odnosi się jednak do wszystkich azylów podatkowych. Państwa, które najlepiej spełniają powyższe warunki, to kraje leżące na Pacyfiku, bądź na Wyspach Karaibskich (np. Republika Wysp Marshalla, Niezależne Państwo Samoa, Wyspy Dziewicze Stanów Zjednoczonych, Federacja Saint Kitts i Nevis)²⁸.

Konsekwencje istnienia rajów podatkowych

Istnienie rajów podatkowych niesie ze sobą szereg konsekwencji. Dla podmiotów gospodarczych są to oczywiście głównie korzyści. Poprzez przeno-

²⁸ M. Wotava, *Podatkowe raje i usługi Offshore*, Małopolska Oficyna Wydawnicza „Korona”, Kraków 2000, s. 10.

6. TECHNICZNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA RAJÓW PODATKOWYCH

szenie kapitału do azylów podatkowych przedsiębiorstwa zagraniczne maksymalizują zyski firmy oraz chronią majątek przed wierzycielami. Instytucje finansowe cenią sobie w oazach podatkowych możliwość minimalizacji podatków oraz brak konieczność regulacji ograniczających działalność. Dla firm ubezpieczeniowych podstawowymi korzyściami są gromadzenie rezerw w krajach o niskim opodatkowaniu, a także funkcjonowanie w środowisku o liberalnej jurysdykcji. Przestępcy wykorzystują azyle podatkowe na ogół do prania brudnych pieniędzy pochodzących z przestępstw, popełniania oszustw finansowych oraz ochrony swoich pieniędzy dzięki tajemnicy bankowej²⁹.

Nie ma oficjalnych danych mówiących o przepływie kapitału do rajów podatkowych. Szacuje się, że jest to nawet około 50% ogółu światowego przepływu kapitału. O wielkości tego procederu może świadczyć jednak fakt, iż organizacje międzynarodowe (w tym głównie OECD) coraz częściej podejmują działania zapobiegające szkodliwej konkurencji podatkowej. Wylicza się, że w oazach podatkowych może znajdować się do 11,5 bilionów USD³⁰ (tabela 2).

Biorąc pod uwagę wielkość międzynarodowych aktywów liczonych zarówno w procentach Produktu Krajowego Brutto (PKB), jak i w miliardach USD w obu tych przypadkach krajem gromadzącym najwięcej aktywów są Kajmany. Natomiast biorąc pod uwagę tylko ilość aktywów liczoną w miliardach USD można zaobserwować ogromną rolę Szwajcarii.

Jak donosi The Government Accountability Office (GAO), większość – bo nawet 80% przedsiębiorstw ze Stanów Zjednoczonych kumulowało swoje dochody w azylach podatkowych. Należą do nich między innymi: Abbott Laboratories, American Express, Bank of America Corporation, The Boeing Company, Caterpillar INC., Citigroup, ConocoPhillips, Hewlett-Packard, J.P.Morgan Chase and Co., Johnson&Johnson, Morgan Stanley, Newa Corporation³¹. Szacuje się, że poprzez przepływy kapitału przedsiębiorstw do rajów podatkowych rząd Stanów Zjednoczonych w latach 1999-2004 stracił prawie 17 miliardów USD³². Natomiast osoby fizyczne powodują, iż

²⁹ M. Levin, *The Prospects for Offshore Financial Centres in Europe*, CEPS Reports in Finance and Banking, 01 August 2002, p. 4.

³⁰ Tax Justice Network, *Briefing Paper – The Piece of Offshore*, „Tax Justice Network”, March 2005, p. 1.

³¹ *International Taxation: Large U.S. Corporations and Federal Contractors with Subsidiaries in Jurisdictions Listed as Tax Havens or Financial Privacy Jurisdictions*, Government Accountability Office, December 2008, p. 23.

³² R. Altshuler, H. Grubert, *Governments and Multinational Corporations in the Race to the Bottom*, „Tax Notes International”, February 2006, p. 459.

państwo traci rocznie 40-70 miliardów USD³³.

Tabela 2. Ilość aktywów bankowych w rajach podatkowych w 2006 r.

Państwo	Międzynarodowe aktywa bankowe	
	w % PKB	w miliardach USD
Kajmany	724,09	1 671 922
Jersey	66,68	444 064
Guernsey	56,54	182 970
Wspólnota Bahamów	52,24	343 250
Wyspa Man	22,45	77 039
Księstwo Monako	22,32	21 780
Gibraltar	15,47	16 486
Bahrajn	11,93	159 674
Antyle Holenderskie	7,37	20 647
Księstwo Andory	5,89	16 324
Singapur	4,57	603 565
Cypr	3,21	51 307
Irlandia	3,14	819 137
Hongkong	3	612 332
Anguilla	2,91	317
Szwajcaria	2,63	1 122 005
Bermudy	2,29	10 313
Republika Vanuatu	2,16	1 069
Makau	1,59	22 653
Republika Panamy	1,31	22 176

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *International Banking Statistics*, BIS, 2008, *WEO database*, IMF, 2008.

Straty budżetowe to nie jedyna konsekwencja istnienia azylów podatkowych. Oazy podatkowe zwiększają ryzyko na rynkach finansowych. Kryzys finansowy ujawnił, że wiele instytucji finansowych posiada zobowiązania pozabilansowe ulokowane w rajach podatkowych, a tym samym chronione przed wglądem jakichkolwiek organów państwowych. Zwiększa to

³³ J. Guttentag, R. Avi-Yonah, *Closing the International Tax Group*, [in:] M. B. Sawicky (ed.), *Bridging the Tax Gap: Addressing the Crisis in Federal Tax Administration*, Economic Policy Institute, Washington DC, 2005.

asymetrię informacji, a tym samym zakłóca działanie rynku oraz przyczynia się do wzrostu finansowania kosztów zewnętrznych. Oazy podatkowe przyczyniają się także do niesprawiedliwego podziału dochodów podatkowych. Tyczy się to głównie zysków kapitałowych przedsiębiorstw.

Raje podatkowe podważają funkcjonowanie systemu podatkowego i finansów publicznych. Jurysdykcja panująca w oazach podatkowych kwestionuje konkurencyjność innych państw (nie mających statusu azylu podatkowego). Kraje rozwijające się uzyskują bowiem największą część swoich dochodów właśnie z podatków od kapitału. Poprzez istnienie rajów podatkowych następuje zaburzenie w ich rozwoju gospodarczym. Polityka azylów podatkowych powoduje zmniejszenie efektywności alokacji zasobów w wyżej wymienionych krajach. Zwiększana jest tym samym przepaść między prywatnymi a społeczno-ekonomicznymi kryteriami inwestycyjnymi. W krajach rozwijających się brakuje często wiedzy i zdolności do budowania oraz rozwijania skutecznej administracji. Prawdopodobieństwo, że przestępczość gospodarcza zostanie tam odkryta jest niższa niż w państwach wysokorozwiniętych.

Najpoważniejszą konsekwencją istnienia azylów podatkowych jest możliwość przyczynienia się od osłabienia jakości instytucji i systemu politycznego w krajach rozwijających się. Raje podatkowe zachęcają do własnego interesu polityków oraz pracowników administracji publicznej. Oferują one ukrywanie dochodów pochodzących z przestępczości gospodarczej i poszukiwanie zysku. Wpływy te mogą pochodzić z korupcji, bądź innych nielegalnych działań, kiedy to defraudowane są publiczne pieniądze³⁴.

Azyle podatkowe determinują również korzyści. Pierwszą z nich jest zachęta do akumulacji kapitału. Wypływają także na rozwój prawa w innych państwach, które chcąc uchronić się przed odpływem środków finansowych z ich kraju, unowocześniają swoją jurysdykcję. Co więcej, polityka oazy podatkowej wpływa na dobrobyt jej obywateli³⁵.

Regulacje antyrajowe

Regulacje antyrajowe są bardzo popularne w wielu krajach (zwłaszcza wysoko rozwiniętych). Podstawą takich regulacji jest oczywiście wymienienie listy państw stosujących szkodliwą konkurencję podatkową. Najczęściej

³⁴ *Tax havens and development. Status, analyses and measures*, Report from the Government Commission on Capital Flight from Poor Countries, Appointed by Royal Decree of 27 June 2008, p. 11.

³⁵ J. Slemrod, J.D. Wilson, *Tax competition with parasitic tax haven*, *Tax Competition With Parasitic Tax Havens*, Nationals Bureau of Economic Research, Working Papers 12 225, 2006, p. 2.

można spotkać trzy typy takich list:

1. Biała lista (ang. *white list*) – znajdują się na niej państwa, które nie są uznawane w tym kraju za raj podatkowy.
2. Szara lista (ang. *grey list*) – widnieją tam państwa, odnośnie których istnieją przesłanki, by mogły pretendować do miana azylu podatkowego, jednakże nie ma ku temu stuprocentowej pewności.
3. Czarna lista (ang. *black list*) – mieszczą się na niej kraje uznawane za oazę podatkową.

Pierwsza takiego rodzaju lista powstała w Republice Federalnej Niemiec w 1972 r. (niem. *Aussensteuergesetze*). W Polsce listę publikuje Ministerstwo Finansów w ramach odpowiedniego rozporządzenia.

Oprócz ogłoszenia wyżej wymienionych list, kraje tworzą specyficzne przepisy, by walczyć z rajami podatkowymi. Pierwszy z nich (ang. *shifting of the burden of proof*) mówi o nie uwzględnianiu kosztów, jakie podatnik ponosi w ramach transakcji ze spółkami, które mają swoją siedzibę w oazie podatkowej w momencie obliczania dochodu do opodatkowania w kraju macierzystym (chyba, że podatnik wykaże, że transakcje te nie miały na celu uniknięcia podatków). Rozwiązanie to stosowane jest między innymi w Belgii czy we Włoszech.

Kolejne przepisy mówią o konieczności, aby dochody, które uzyskuje spółka matka od spółki córki, mającej swoją siedzibę w azylu podatkowym, były proporcjonalne do udziałów, które w niej posiada. Z takim prawem można spotkać się chociażby w Stanach Zjednoczonych, Niemczech i Wielkiej Brytanii³⁶.

Kraje wysoko rozwinięte naciskają na organizacje międzynarodowe, by te starały się niejako odgórnie walczyć z rajami podatkowymi. Swoje zachowanie motywują głównie ciągłą utratą dochodów spowodowaną odpływem kapitału z danych państw oraz utrudnieniem walki z procederem prania brudnych pieniędzy. Organizacje, które walczą z azylami podatkowymi to OECD, FATR (*Financial Action Task Force*), Financial Stability Board, Grupa EGMONT do spraw Jednostek Wywiadu Finansowego.

Główną ponadnarodową organizacją, która walczy z azylami podatkowymi jest OECD, przede wszystkim poprzez dwustronne umowy mówiące o unikaniu podwójnego opodatkowania. Wydała ona już ponad tysiąc umów odnoszących się zwłaszcza do wymiany informacji podatkowej. W 1977 r. w ramach struktur Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju została wydzielona specjalna komórka – Komitet do spraw Fiskalnych zajmująca się państwami stosującymi szkodliwą konkurencję podat-

³⁶ G. Poleszczuk, *Raje podatkowe w ujęciu polskiego systemu prawa podatkowego*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy Wyższej Szkole Zarządzania, Częstochowa 2000, s. 42.

6. TECHNICZNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA RAJÓW PODATKOWYCH

kową, a zwłaszcza rolę umów o podwójnym opodatkowaniu. Efektem tych prac było opublikowane w 1987 r. opracowanie *Międzynarodowe uchylanie się i unikanie podatków*. Dużym utrudnieniem w pracach OECD jest częsty sprzeciw różnych krajów związany z wydawanymi przez nie komunikatami. Nie wszystkie państwa są skłonne zaakceptować postanowienia tej organizacji, a co za tym idzie nie każdy jej pomysł wchodzi w życie³⁷.

FATR został założony w 1989 r. przez ministrów finansów państw grupy G-7. Organizacja powstała, by określać standardy oraz promować skuteczne wdrażanie środków prawnych, regulacyjnych i operacyjnych dotyczących zwalczania prania brudnych pieniędzy, finansowania terroryzmu, czy innych zagrożeń mogących mieć negatywny wpływ na spójność globalnego systemu fiskalnego³⁸. Podobną rolę pełni Grupa EGMONT szkoląc dodatkowo jednostki wywiadu finansowego państw członkowskich, aby same mogły wykrywać i przeciwdziałać między innymi procederowi prania brudnych pieniędzy³⁹.

Również Unia Europejska (UE) włącza się w walkę z azylami podatkowymi. W 1973 r. został opublikowany raport zalecający państwom członkowskim ujednoczenie podatków dotyczących spółek holdingowych. Następnie w 1977 r. pojawiła się dyrektywa mówiąca o wymianie informacji między organami podatkowymi danych krajów (chyba, że takowe ujawnienie prowadziłoby do naruszenia interesu społecznego). W 2012 r. UE wydała szereg inicjatyw mających na celu zwalczanie rajów podatkowych. W dyrektywie *Communication from the Commission 2012* mowa jest między innymi o: współpracy administracyjnej oraz wzajemnej pomocy dotyczącej odzyskiwania podatków oraz wymianie informacji, wyeliminowaniu luk dotyczących prawa związanego z opodatkowaniem oszczędności, zmniejszenie występowania transgranicznych wyłudzeń podatku od towarów i usług (VAT), ograniczenie tak zwanego agresywnego planowania podatkowego, unowocześnienie technologii związanych z informacją podatkową czy walka z uchylaniem się od opodatkowania⁴⁰.

Państwem, któremu szczególnie zależy na walce z rajami podatkowymi są Stany Zjednoczone. Pierwsze przepisy dotyczące unikania opodatkowania pochodzą już z 1934 r. W 1981 r. w amerykańskim prawie pojawiła się definicja terminu „oaza podatkowa”⁴¹. Urząd Skarbowy Stanów Zjednoczo-

³⁷ J. Głuchowski, *Oazy podatkowe*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 210.

³⁸ <http://www.fatf-gafi.org/pages/aboutus/> (online: 23.08.2017).

³⁹ http://www.mf.gov.pl/pl/c/document_library/get_file?uuid=5db7e1ed-c29d-4447-ab6c-5229ef10da13&groupId=764034 (online: 23.08.2017).

⁴⁰ R. Półkarz, *Globalne rynki finansowe. Praktyka funkcjonowania*, PWN, Warszawa 2013, s. 315.

⁴¹ R. Gordon, *Tax Havens and Their Use by United States Taxpayers: An Overview*. Washington D.C. 1981.

nych (IRS) realizował nawet specjalny projekt (o nazwie „oaza”), mający na celu umniejszenie procederu wykorzystywania azylów podatkowych do ograniczania zobowiązań majątkowych amerykańców. Po wytoczeniu paru głośniejszych spraw sądowych (z których nie wszystkie zostały wygrane przez rząd Stanów Zjednoczonych) trwający 10 lat plan zakończył się niestety fiaskiem. Jednakże Stany Zjednoczone nie spoczęły na tym. Państwo to dążyło (i osiągnęło swój cel), aby 24 kraje (z których większość uznawana była za oazy podatkowe, w tym: Dominikana, Grenada, Gujana, Honduras, Jamajka, Kostaryka, Samoa, Wyspy Marshalla), podpisały porozumienie mówiące o przekazywaniu sobie informacji finansowych oraz tych związanych z praniem brudnych pieniędzy, handlem narkotykami czy przestępczością zorganizowaną. Stany Zjednoczone płacą również specjalne nagrody osobom, które donoszą o procederach unikania opodatkowania (podobnie rzecz ma się we Francji i Indiach)⁴².

W Polsce nie ma jednolitego aktu prawnego regulującego sprawę oaz podatkowych. W prawie dewizowym mowa jest jedynie, iż ograniczeniom podlega „nabywanie przez rezydentów, zarówno bezpośrednich, jak i za pośrednictwem innych podmiotów: udziałów i akcji w spółkach mających siedzibę w krajach trzecich także obejmowanie udziałów i akcji w takich spółkach; jednostek uczestnictwa w funduszach zbiorowego inwestowania mających siedzibę w krajach trzecich; papierów wartościowych dłużnych wyemitowanych, bądź wystawionych przez nierezydentów z krajów trzecich; wartości dewizowych zbywanych przez nierezydentów z krajów trzecich, w zamian za inne wartości dewizowe lub krajowe środki płatnicze; wierzytelności i innych praw, których wykonywanie rozliczeń pieniężnych, zbywanych przez nierezydentów z krajów trzecich”⁴³. Zezwolenia na wyżej wymienioną działalność może udzielić prezes Narodowego Banku Polskiego (lub inna upoważniona przez niego osoba).

Podsumowanie

Celem rozdziału była analiza i ocena funkcjonowania rajów podatkowych. Era globalizacji ułatwia chętnym obywatelom i przedsiębiorstwom przeniesienie swoich zobowiązań finansowych do innych krajów, charakteryzujących się niższymi podatkami bądź ich brakiem. Jednakże wiele państw oraz organizacji międzynarodowych stara się walczyć z oazami podatkowymi.

⁴² C. Doggart, *Tax Havens and Their Uses*, London 1990, s. 5.

⁴³ Art. 9 ust 7 Ustawy z dnia 27 lipca 2002 r. Prawo dewizowe (Dz.U. 2002 nr 141 poz. 1178).

Aby dane terytorium uchodziło za oazę podatkową nie musi tylko posiadać niskiego opodatkowania. Tylko kraje wysoko rozwinięte i stabilnie politycznie, posiadające dodatkowo liberalny system prawny oraz wysoko rozwiniętą tajemnicę bankową i infrastrukturę, mogą stać się przedmiotem zainteresowania rezydentów innych państw.

Literatura

- Altshuler R., Grubert H., *Governments and Multinational Corporations in the Race to the Bottom*, „Tax Notes International”, February 2006.
- Cobham A., *Tax evasion, tax avoidance, and development finance*, Queen Elisabeth House Working Paper, 2005, no. 129.
- D'Amuri F., Fiorio C., *Work income tax evasion in Italy: Analysis of redistributive effects*, Politiche Pubbliche, Sviluppo e Crescita, Pavia, Università, 7-8 ottobre 2004.
- Doggart C., *Tax Havens and Their Uses*, London 1990.
- Ferreira A. R., Madeira J. P., *Tax haven: politics, market and democracy*, Working Paper for SGIR Stockholm Conference 2010.
- Głuchowski J., *Międzynarodowe zapobieganie unikaniu i uchylaniu się od podatków w Konwencji Strasburskiej*, [w:] H. Dzwonkowski, J. Głuchowski, A. Pomorska i in (red.), *W kręgu prawa podatkowego i finansów publicznych, księga dedykowana profesorowi C. Kosikowskiemu w 40-lecie pracy naukowej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2005.
- Głuchowski J., *Oazy podatkowe* Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Głuchowski J., *Planowanie podatkowe – międzynarodowe oazy podatkowe*, [w:] *Planowanie podatkowe. Aspekty prawne i finansowe*, Eurofinanse, Warszawa 2001.
- Głuchowski J., *Sojusz dla korzyści – współdziałanie oaz podatkowych*, [w:] J. Komar (red.), *Koncepcje współczesnych reform podatkowych. Europa na drodze do wspólnej waluty*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998.
- Gordon R., *Tax Havens and Their Use by United States Taxpayers: An Overview*. Washington D.C. 1981.
- Grzywacz R., *Pranie pieniędzy. Metody. Raje podatkowe. Zwalczenie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- Guttentag J., R. Avi-Yonah, *Closing the International Tax Group*, [in:] M.B. Sawicky (ed.), *Bridging the Tax Gap: Addressing the Crisis in Federal Tax Administration*, Economic Policy Institute, Washington DC, 2005.
- International Taxation: Large U.S. Corporations and Federal Contractors with Subsidiaries in Jurisdictions Listed an Tax Havens or Financial Privacy Jurisdictions, Government Accountability Office, December 2008.
- Jakubowska A., *Przedsięwzięcia offshore w aspekcie globalizacji gospodarki* [w:] K. Piech, G. Szczodrowski (red.), *Przemiany i perspektywy polskiej gospodarki w procesie integracji z gospodarką światową*, Warszawa 2002.
- Karwowski J., *Centra offshore na globalnych rynkach finansowych*, PWE, Warszawa 2010.
- Kosikowski C., Ruśkowski E., *Finanse publiczne i prawo finansowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
- Levin M., *The Prospects for Offshore Financial Centres in Europe*, CEPS Reports in Finance and Banking, 01 August 2002.
- Lipowski T., *Raje podatkowe a unikanie opodatkowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.

- Macintosh R., A. J. Veal, *Tax Evasion and New Zealander's Attitudes Towards It*, „National Journal of Taxation Law and Policy” 2001, no. 6.
- Półkarz R., *Globalne rynki finansowe. Praktyka funkcjonowania*, PWN, Warszawa 2013.
- OECD, *Harmful Tax Competition – An Emerging Global Issue*, January 1998.
- Poleszczuk G., *Raje podatkowe w ujęciu polskiego systemu prawa podatkowego*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy Wyższej Szkole Zarządzania, Częstochowa 2000.
- Slemrod J., Wilson J.D., *Tax competition with parasitic tax haven*, *Tax Competition With Parasitic Tax Havens*, Nationals Bureau of Economic Research, Working Papers 12 225, 2006.
- Slemrod J., Yitzhaki S., *Tax Avoidance, Evasion and Administratin*, [w:] A.J. Auerbach, M. Feldstein (eds.), *Handbook of Public Economics*, 2002, vol. 3.
- Spitz B., *Tax haven Encyclopedia*, Butterworths Law, London 1993.
- Tax havens and development. Status, analyses and measures, Report from the Government Commission on Capital Flight from Poor Countries, Appointed by Royal Decree of 27 June 2008.
- Tax Justice Network, Briefing Paper – The Piece of Offshore, „Tax Justice Network”, March 2005.
- Wotava M., *Podatkowe raje i usługi Offshore*, Małopolska Oficyna Wydawnicza „Korona”, Kraków 2000.
- Zoromé A., *Concept of Offshore Financial Centres: In Search of an Operational Definition*, IMF Working Paper no, 87, April 2007.

Akty prawne

- Europejska Konwencja o pomocy prawnej w sprawach karnych, sporządzona w Strasburgu dnia 20 kwietnia 1959 r. (Dz.U. 1999 nr 76 poz. 854).
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz.U., 1997, nr 140, poz. 939).
- Ustawa z dnia 10 września 1999 r. Przestępstwa skarbowe i wykroczenia skarbowe (Dz.U. Nr 83, poz. 930).
- Ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. Prawo dewizowe (Dz.U. 2002 nr 141 poz. 1178).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 11 grudnia 2000 r. w sprawie określenia krajów i terytoriów stosujących szkodliwą konkurencję podatkową (Dz.U. 2000 nr 115 poz. 1203).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 9 kwietnia 2013 r. w sprawie określenia krajów i terytoriów stosujących szkodliwą konkurencję podatkową (Dz.U. 2013 nr 0 poz. 494).

Źródła internetowe

- Shenoy S. A., *Are High Taxes the Basis of Freedom and Prosperity?*, October 01, 2007, http://www.fee.org/the_freeman/detail/are-high-taxes-the-basis-of-freedom-and-prosperity (online: 28.08.2017).
- http://www.mf.gov.pl/pl/c/document_library/get_file?uuid=5db7e1ed-c29d-4447-ab6c-5229ef10da13&groupId=764034 (online: 23.08.2017).
- Ustawa Federalna regulująca funkcjonowanie banków, http://www.admin.ch/ch/f/ff/2004/index_0_44.html (online: 28.08.2017).
- <http://www.fatf-gafi.org/pages/aboutus/> (online: 23.08.2017).

6. TECHNICZNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA RAJÓW PODATKOWYCH

Autorzy

mgr Dominika Byrska
Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie

mgr Aleksandra Borowska
Uniwersytet Jagielloński
w Krakowie

7 ISTOTA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI W RAJACH PODATKOWYCH

*Dominika Byrska
Aleksandra Borowska*

Słowa kluczowe: optymalizacja podatkowa, raje podatkowe, zarządzanie organizacją

Wprowadzenie

Bank Rozrachunków Międzynarodowych (BIS) szacuje, że od lat 80. XX w. blisko połowa wszystkich aktywów oraz zobowiązań międzypaństwowych banków kierowana była przez kraje, w których panują łagodne przepisy dotyczące prawa podatkowego. Ponadto poprzez dane terytoria przechodzi ponad 30 % bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) z transnarodowych korporacji. Jeśli chodzi o osoby fizyczne, szacuje się, że dzięki rajom podatkowym w kieszeniach podatników zostaje od 800 miliardów do biliona USD rocznie.

Główną konsekwencją istnienia rajów podatkowych jest przede wszystkim maksymalizacja zysków korzystających z nich przedsiębiorstw, bądź osób fizycznych. Poprzez unikanie płacenia podatków straty ponoszą budżety krajów macierzystych. Przenoszenie zobowiązań finansowych do terytoriów o bardziej przyjaznej legislacji podatkowej dotyczy bowiem głównie zamożnych obywateli, bądź międzynarodowych korporacji, których obciążenia podatkowe byłyby sporym zastrzykiem finansowym dla budżetu danego państwa. Ponadto raje podatkowe przyczyniają się do prania brudnych pieniędzy, będąc miejscem gromadzenia pozabilansowych aktywów przedsiębiorstw.

Transfer zysków

Głównym sposobem pomnażania zysków w rajach podatkowych jest wykorzystywanie cen transferowych. Są to „ceny towarów usług, wartości niematerialnych oraz honorariów stosowane w transakcjach między przedsiębiorstwami powiązаныmi i różniące się od cen wynegocjowanych na wolnym rynku, zawartych w warunkach porównywalnych przez partnerów

7. ISTOTA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI W RAJACH PODATKOWYCH

niepowiązanych”¹. Najczęściej dotyczą one transakcji transgranicznych dokonywanych przez międzynarodowe holdingi, w wyniku których zyski przerzucane są do oddziałów znajdujących się w krajach z niższym opodatkowaniem. Poprzez zawyżanie cen wzrasta zyskowność podmiotu sprzedającego, natomiast w związku z zaniżaniem cen powiększa się zyskowność podmiotu kupującego. Należy jednak pamiętać, iż maksymalna cena transferowa nie może być większa niż minimalna cena rynkowa, czyli cena, po której dane przedsiębiorstwo jest w stanie nabyć produkty i usługi na rynku zewnętrznym. Podobnie rzecz ma się z najniższą ceną transferową. Nie powinna być ona mniejsza niż suma kosztów krańcowych spółki sprzedającej oraz kosztów utraconych przez nią korzyści².

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) określa podmioty jako powiązane, gdy „jedno z nich bierze udział bezpośrednio lub pośrednio w zarządzaniu, kontroli lub kapitale drugiego przedsiębiorstwa albo jeżeli te same osoby biorą udział bezpośrednio lub pośrednio w zarządzaniu, kontroli lub kapitale obu tych przedsiębiorstw”³. Dla porównania polskie prawodawstwo definiuje jednostkę powiązaną z jednostką poprzez „jej jednostkę dominującą, znaczącego inwestora, jej jednostki zależne, współzależne i stowarzyszone oraz jednostki znajdujące się wraz z jednostką pod wspólną kontrolą, a także współnika jednostki współzależnej”⁴. Kodeks spółek handlowych określa spółkę powiązaną jako „spółkę kapitałową, w której inna spółka handlowa albo spółdzielnia dysponuje bezpośrednio lub pośrednio co najmniej 20% głosów na zgromadzeniu wspólników albo na walnym zgromadzeniu, także jako zastawnik lub użytkownik, albo na podstawie porozumień z innymi osobami lub która posiada bezpośrednio co najmniej 20 % udziałów albo akcji w innej spółce kapitałowej”⁵. W praktyce przedsiębiorstwa powiązane opierają się najczęściej na relacjach:

1. matka-córka, gdy jedna spółka ma bezpośredni wpływ na drugą, mając udział w jej kapitale,
2. babka-wnuczka, w momencie, gdy jedna ze spółek ma pośredni wpływ w kapitale drugiej;
3. siostrzanych, kiedy przedsiębiorstwa nie mają bezpośrednich zwią-

¹ *Międzynarodowy Słownik Podatkowy*, PWN, Warszawa 1997, s. 500.

² S. Soják, *Polityka cen transferowych stosowanych w Polsce przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej” 2000, nr 56, s. 225.

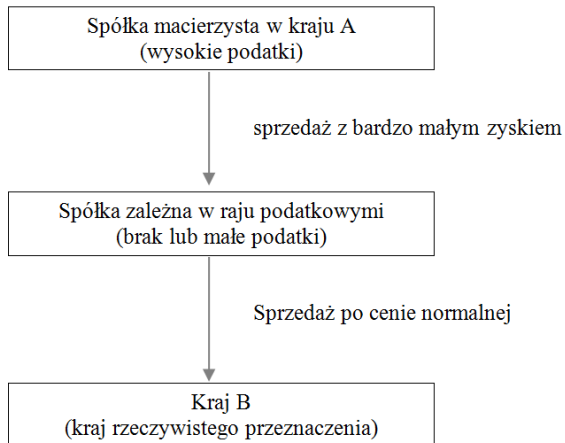
³ OECD, *Modelowa konwencja w sprawie podatku od dochodu i majątku*, lipiec 2010, art. 9, ust. 1a i 1b.

⁴ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U., 1994, nr 121, poz. 591, ZE ZM., art. 3, ust. 1, pkt 43).

⁵ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. kodeks spółek handlowych (Dz.U., 2000, nr 94, poz. 1037, art. 4, § 1, pkt 5).

zków kapitałowych, jednakże łączy ich np. wspólny udziałowiec⁶.

Mechanizm wykorzystania spółek powiązanych w transferze zysków można przedstawić jak na rysunku 1.



Rysunek 1. Wykorzystanie spółki powiązanej w celu uniknięcia opodatkowania

Źródło: M. Obszyńska, K. Krasnodębski, *Raje podatkowe*, „Przegląd Podatkowy”, nr 2, 1995, s. 23.

Sposób ustalenia cen transferowych jest zależny od struktury zarządczej i organizacyjnej przedsiębiorstwa, strategii danej spółki, charakteru i jej pozycji na rynku, ilości kapitału, częstotliwości przeprowadzania transakcji oraz jej wielkości, stopnia ryzyka i niepewności, złożoności i trudności wymiany handlowej oraz jej znaczenia dla dalszego rozwoju i pomnażania zysków przedsiębiorstwa⁷.

Główna metoda wykorzystania cen transferowych w celu maksymalizacji zysków polega na sprzedaży prawie lub gotowego produktu do raju podatkowego, gdzie odbywa się jego wykończenie, a stamtąd jest on przekazywany dalej do właściwego nabywcy, oczywiście po cenie wyższej od ceny, po której został on kupiony od przedsiębiorstwa powiązanego. Podwyższenie wartości produktu jest naturalnie uzasadnione, ponieważ w oazie podatkowej następuje jego ulepszenie bądź promocja. Poprzez takie działanie spółka macierzysta osiąga niższy zysk, a co za tym idzie, płaci mniejsze podatki. Przedsiębiorstwo położone w oazie podatkowej poza tym, że ma większy przychód, płaci również stosunkowo niższe podatki, ze

⁶ I. Kuchciak, *Wykorzystywanie cen transferowych w transakcjach z podmiotami zlokalizowanymi w rajach podatkowych*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 8, s. 37.

⁷ P. Kabalski, *Ustalenie cen transferowych w oparciu o rachunek kosztów działań*, [w:] *Rachunkowość u progu XXI wieku, publikacja okolicznościowa z okazji jubileuszu pani prof. zw. dr hab. A. Jarugowej*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998, s. 383.

względu na swoją alokację⁸.

Podobnie rzecz ma się, jeśli chodzi o usługi. Ich nabywanie przez przedsiębiorstwo spoza raju podatkowego niesie ze sobą wzrost kosztów i tym samym niższą podstawę opodatkowania. Niewątpliwie spółka świadcząca dane usługi ponosi tym samym zysk, jednakże poprzez specyfikę swojego położenia, opodatkowanie jej przychodu jest znikome. Na ogół wyżej wymienione świadczenia dotyczą kwestii związanych z zarządzaniem, konsultingiem, audytem, prowadzeniem sprawozdań finansowych, udzieleniem licencji, pracami rozwojowo-badawczymi oraz działalnością reklamową, ubezpieczeniową i marketingową⁹.

Należy wspomnieć, iż instytucje państwowe uważnie monitorują transakcje między spółkami powiązаныmi, głównie w celu wyegzekwowania podatku, którego zapłacenia dany podmiot może starać się unikać. W momencie, gdy poprzez powiązanie dwóch przedsiębiorstw ceny w transakcjach między nimi znacząco będą różniły się od cen rynkowych, które panowałyby w wymianie handlowej pomiędzy podmiotami niepowiązаныmi, w wyniku których jedna ze spółek nie wykazywałaby dochodu, bądź byłby on znacznie niższy od oczekiwanego, podatek będzie naliczany bez uwzględnienia wyżej wymienionej umowy¹⁰.

Zastosowanie spółki rotacyjnej

Spółka rotacyjna to jednostka prawna usytuowana i podlegająca opodatkowaniu w raju podatkowym. Zwykle przybiera ona formę spółki kapitałowej. Zazwyczaj jej założycielem jest osoba fizyczna bądź prawna, która prowadzi swoją działalność w kraju, w którym opodatkowanie jest znacznie wyższe. Najczęściej dana osoba posiada wszystkie lub większość udziałów w spółce, przez co całkowicie ją kontroluje. Podczas zakładania tej spółki inwestor wcale nie jest zobowiązany do padania swoich prawdziwych danych.

Spółka rotacyjna jest utworzona zgodnie z prawodawstwem panującym w oazie podatkowej, co za tym idzie wszystkie zobowiązania firmy naliczane są według panującego tam prawa. Jej dochody nie muszą być jednak po-

⁸ I. Kuchciak, *Wykorzystanie rajów podatkowych w celu uzyskania korzyści z zastosowania cen transferowych oraz ograniczenia tego zjawiska zawarte w ustawodawstwie krajowym*, [w:] P Karpuś, J. Węclawski (red.), *Problemy rozwoju rynku finansowego w aspekcie wzrostu gospodarczego*, Wyd. UMCS, Lublin 2007, s. 632.

⁹ J. Fiszer, J. Stefaniak, *Międzynarodowe planowanie podatkowe. Dlaczego pewna inwestycja na Wyspach Dziewiczych okazała się fiaskiem?*, „Rzeczpospolita”, 18.05.1996.

¹⁰ A. Dereń, *Przerzucanie dochodów. Transfer Pricing. Co należy wiedzieć?*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacji, Bydgoszcz 1998, s. 35.

zyskiwane w miejscu jej alokacji.

Poprzez wykorzystanie spółek możliwy jest również proceder „prania brudnych pieniędzy”. Najczęściej ma on miejsce poprzez wykorzystanie inwestycji bezpośrednich. Grupa przestępcza znajdująca się poza rajem podatkowym lokuje w nim pieniądze, na ogół jako fikcyjny podmiot. Pośredniczy temu przeważnie nieistniejąca firma zagraniczna, bądź odbywa się to poprzez szereg kredytów i pożyczek¹¹. Ponadto w Unii Europejskiej (UE) można zaobserwować problem unikania płacenia podatku od towarów i usług (VAT). Polega on na zaniżaniu cen towarów eksportowanych oraz zawyżaniu cen towarów importowanych. Jest on możliwy, ponieważ państwa w UE legalnie mogą importować między sobą towary bez zgłaszania VAT-u¹².

Głównym celem spółki jest zmniejszenie opodatkowania zysku macierzystej firmy poprzez przerzucenie dochodów do jednostki znajdującej się w raju podatkowym. Dotyczy to operacji trudnych do wykrycia i odnosi się do świadczeń usług materialnych, obrotu prawami związanymi z dobrami niematerialnymi, takimi jak licencje, patenty, prawa autorskie, znaki towarowe, *know-how* oraz operacjami kupna-sprzedaży. Mowa tu w większości o spółkach konsultingowych prowadzących działalność administracyjną. Jednakże równie często można spotkać się ze spółkami holdingowymi (zajmującymi się gromadzeniem dochodów z tytułu dywidend), administracyjnymi (zarządzającymi innymi podmiotami), licencyjnymi (koncentrującymi zyski z tytułu opłat licencyjnych, a także patentowych, bądź wykorzystania praw autorskich) oraz finansowymi (koordynującymi kredyty i pożyczki między jednostkami powiązanimi)¹³.

W transakcjach kupna-sprzedaży spółka rotacyjna ma na celu pośredniczenie w zakupie ustalonego produktu od spółki-matki do dostarczenia go filiom, pozostawiając jednocześnie pewną część zysków w oazie podatkowej, gdzie dana spółka jest usytuowana. Najczęściej poprzez raje podatkowe przechodzą wyłącznie faktury kupna-sprzedaży, które są jedynymi maturalnymi dowodami funkcjonowania tejże spółki. Aktualnie spółki powiązane ze spółką rotacyjną w celu zwiększenia jej wiarygodności zlecają im jakąkolwiek działalność, np. etykietowanie, pakowanie czy magazynowanie¹⁴.

¹¹ W. C. Gilmore, *Brudne pieniądze*, PWE, Warszawa 1999, s. 49.

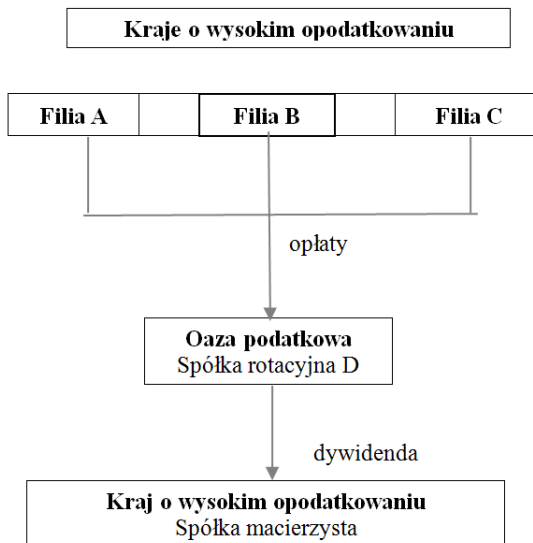
¹² Financial Action Task Force, *Report on Money Laundering Typologies 1999-2000*, Paris 2000.

¹³ Dokument uzupełniający programu Komisji OECD obradującej w dniach 20-21 stycznia 1998.

¹⁴ Z. Bielecki, W. Jasiński, *Relacje, polemiki. Wykorzystywanie transakcji w międzynarodowym obrocie handlowym do prania brudnych pieniędzy*, <http://www.nik.gov.pl/plik/id,1700.pdf> (online: 23.08.2017).

7. ISTOTA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI W RAJACH PODATKOWYCH

Rozważając spółkę rotacyjną, której działalność sprowadza się do sfery finansowej (np. holding) jej funkcjonowanie można zaprezentować jak na rysunku 2.



Rysunek 2. Współpraca spółki holdingowej i spółki rotacyjnej

Źródło: J. Gługowski, *Oazy podatkowe*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 84.

Spółka-matka by ograniczyć swoje zobowiązania podatkowe zakłada spółkę rotacyjną w oazie podatkowej, gdzie dywidendy są niżej opodatkowane. Do spółki rotacyjnej kierowane są opłaty za różnego rodzaju koncesje (np. patenty, licencje) udzielane filiom spółki-matki, znajdującym się w rodzimym kraju. Poprzez to działanie wszelkie zyski zostają opodatkowane po dużo niższej stopie podatkowej niż miałyby to miejsce w państwie macierzystym.

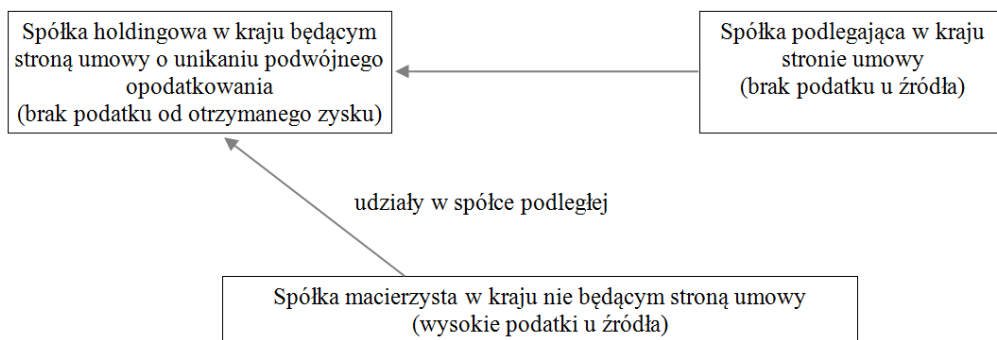
Nabywanie umownych korzyści (*treaty shopping*)

Treaty shopping polega na dokonywaniu konkretnych działań finansowych poza krajem podatnika poprzez stosowanie postanowień określonej umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania. W rzeczywistości działania te pozwalają zmniejszyć zagraniczny podatek, a co za tym idzie, uzyskać korzyść majątkową. Na ogół państwa sprzeciwiają się temu procederowi, odmawiając przyznawania jakichkolwiek ulg. Wyjątkami są jednak Cypr, Finlandia oraz Luksemburg¹⁵. Metody nabywania umownych zysków mogą

¹⁵ S.M. Haug, *The United States Policy of Stringent Anti – Treaty Shopping Provisions: A Comparative Analysis*, „Vanderbilt University of Transnational Law”, March 1996, no. 29, s. 204.

mieć charakter bezpośredni (ang. *direct conduit method*) lub pośredni (ang. *stepping stone method*)¹⁶.

Metodę postępowania przy bezpośrednim *treaty shopping* ilustruje rysunek 3.



Rysunek 3. Bezpośrednia metoda nabywania umownych korzyści

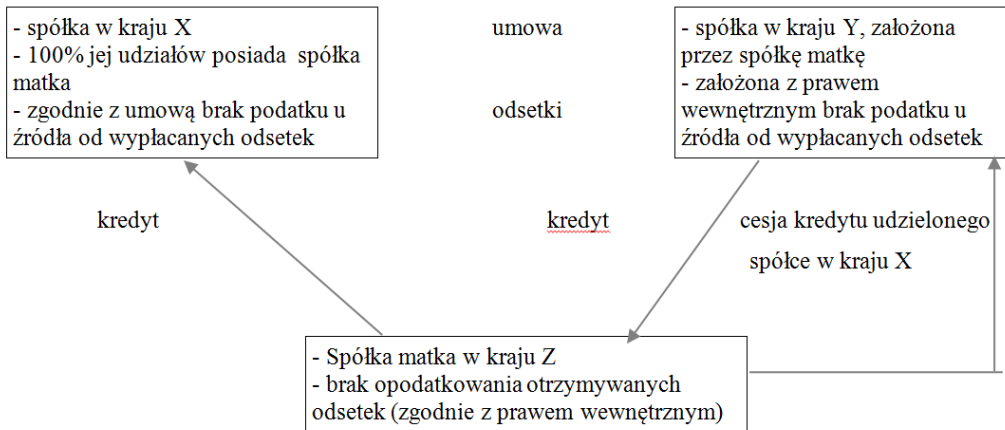
Źródło: G. Poleszczuk *Raje podatkowe w ujęciu polskiego systemu prawa podatkowego*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy Wyższej Szkole Zarządzania, Częstochowa 2000, s. 15.

Bezpośrednia metoda ma miejsce, gdy poprzez umowę o unikaniu podwójnego opodatkowania przeprowadza się inwestycje w kraju będącym sygnatariuszem tejże umowy za pośrednictwem założonej tam spółki (najczęściej holdingu). Później spółka zostaje również założona w państwie będącym drugą stroną porozumienia. Należy dodać, że obie te firmy powołane są do życia poprzez podmiot nie mający siedziby w żadnym z wymienionych krajów. Dzięki tym przedsięwzięciom możliwe jest uchylenie się od płacenia podatku w kraju, w którym siedzibę posiada spółka podległa oraz w państwie spółki macierzystej. Reasumując, można uzyskać w ten sposób nieopodatkowany transfer kapitału.

Pośrednia metoda nabywania umownych korzyści posiada ponadto zastosowanie odpowiedniego sterowania kosztami i przychodami podmiotu zależnego oraz wykorzystanie umów i przepisów miejscowej jurysdykcji, by zmniejszyć odciążenia fiskalne, uwzględniając również prawa spółki matki do zwolnienia z podatku. W tym celu stosuje się kilkukrotne umowy kredytowe i pożyczki w wyniku czego można uzyskać nieopodatkowane odsetki. Wykorzystanie kredytów do nabycia takich korzyści prezentuje rysunek 4.

¹⁶ A.S. Ginsberg, *International Tax Planning*, Kluwer Law and Taxation Publisher, Deventer-Boston 1994, s. 40.

7. ISTOTA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI W RAJACH PODATKOWYCH



Rysunek 4. Pośrednia metoda nabywania umownych korzyści

Źródło: G. Poleszczuk *Raje podatkowe w ujęciu polskiego systemu prawa podatkowego*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy Wyższej Szkole Zarządzania, Częstochowa 2000, s. 17.

Poprzez takie działanie odsetki, które są wypłacane w państwie X, zwolnione są od podatku. Spółka w kraju Y wykazuje zerowy dochód, ponieważ odsetki pochodzące z kraju X są teoretycznie opodatkowane, jako zaciągnięte ze spółki-matki, która nie ponosi jakiegokolwiek podatku.

Państwa starając się ograniczyć ten proceder zamieszczają w umowach międzynarodowych tzw. klauzulę *anti-treaty shopping*. Dzięki niej możliwe jest jej rozwiązanie przez jedną ze stron, gdy udowodni ona, że druga strona nie przestrzega zasad w niej zawartych. Występuje to jednakże niezwykle rzadko.

Pranie brudnych pieniędzy

Praniem brudnych pieniędzy (ang. *money laundering*) nazywa się proceder zatarcia, iż pieniądze pochodzą z przestępstwa (np. prostytucji, przemytu, okupów, handlu narkotykami lub bronią). Najczęściej polega on na stworzeniu pozorów, że dochody pochodzą z legalnych transakcji po to, by móc nimi swobodnie obracać na rynku¹⁷. Poprzez swoją specyfikę (tajemnicę bankową, łatwość w zakładaniu firm, luki prawne, sprzyjającą legislację) oazy podatkowe sprzyjają rozwojowi tego procederu. Najczęściej wyróżnia się 3 etapy w procederze prania brudnych pieniędzy: etap lokowania: gdy środki finansowe pochodzące z nielegalnych źródeł wykorzystane są do

¹⁷J. Karwowski, *Centra offshore na globalnych rynkach finansowych*, PWE, Warszawa 2010, s. 244.

nabycia różnego rodzaju aktywów; etap ukrycia: maskowanie pochodzenia pieniędzy; etap legitymizacji – wszelkie starania dotyczące asymilacji tychże środków do legalnych struktur finansowych¹⁸.

„Pranie brudnych pieniędzy” nie jest marginalnym problemem. Według Międzynarodowego Funduszu Walutowego w ten sposób do obiegu trafia równowartość 2-5% światowego PKB. Specjalistyczna Grupa do spraw Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy (FATF) szacuje, że wartość zysków, które pochodzą z tego źródła opiewa na 3 bilionów USD¹⁹.

Sposobów dostarczania nielegalnych pieniędzy do rajów podatkowych może być tyle samo, co ich przypadków. Najczęściej stosuje się transfer dochodów między spółkami powiązаныmi, gdzie spółka-córka znajduje się w kraju z liberalnym prawem i z niskim opodatkowaniem. Równie często spotkać można się z transferem zysków, w której to spółka-matka zleca i płaci za niematerialne usługi (doradcze, konsultingowe, reklamowe, administracyjne, finansowe), bądź za udoskonalenie finalnego produktu oraz dalszą dystrybucję innym, swoim podległym przedsiębiorstwom. Często wyżej wymienione usługi nie mają miejsca. Jednakże firmy znajdujące się w azylach podatkowych wystawiają za ich zrealizowane fikcyjne faktury. Zdarza się również, jako że łatwo jest zarejestrować spółkę w tych krajach, iż po wykonaniu danej usługi firma zostaje natychmiast zlikwidowana. Do transferu kapitału nie potrzeba jednakże zakładania nowego przedsiębiorstwa. Oazy podatkowe charakteryzuje wysoki poziom tajemnicy finansowej bądź brak konieczności ujawniania danych osobowych klientów, gdzie konta posiadają wyłącznie swój numer (np. w Luksemburgu, Meksyku, Panamie, Szwajcarii). Banki nie dociekają zatem, skąd pochodzą przelewane do nich środki finansowe. Liczy się dla nich tylko przyływ nowego kapitału²⁰.

Proces prania brudnych pieniędzy rozpoczyna się zazwyczaj od przelania środków finansowych do firmy (zamieszanej w proceder), w której dominują operacje gotówkowe (sklepy, myjnie samochodowe, restauracje). Takie postępowanie ułatwia zasymilowanie gotówki nielegalnej z legalną. Oczywiście niemożliwe wręcz do osiągnięcia przez te firmy dochody mogą wzbudzić zainteresowanie władz państwa²¹.

¹⁸ J. Darge, *Countering Money Laundering*, „Bank of England Quarterly Bulletin”, listopad 1992, s. 418.

¹⁹ A. Gomułowicz, J. Małecki, *Podatki i prawo podatkowe*, Lexis Nexis, Warszawa 2008, s. 104.

²⁰ W Knap, P. Wójcik, *Raje podatkowe, czyli jak legalnie zmniejszyć sobie podatki*, <http://www.bankier.pl/wiadomosci/Raje-podatkowe-czyli-jak-legalnie-zmniejszyc-sobie-podatki-1590881.html>, 01.06.2007.

²¹ B.M. Bowie, *Money Laundering Techniques*, stenogram Drug Enforcement Directorate, Royal Canadian Mounted Police, Februrary 1988, s. 3.

Nie ma zatem jednego, ustalonego sposobu dostarczania gotówki do azyłu podatkowego i następnie zagwarantowania ich legalności. To jaka jest metoda prania brudnych pieniędzy zależy od wielu czynników, m.in. legislacji panującej w danym państwie, formy prawnej jego spółki oraz ilości pieniędzy. Istnieje jednakże szereg cech łączących wszystkie te procedury: podatnicy pochodzą z zagranicy, ich środki finansowe nie docierają bezpośrednio z konta (podążając na ogół długą drogą, wiodącą przez różne rachunki bankowe), pieniądze krótko przechowywane są na koncie.

UE, chcąc walczyć z praniem brudnych pieniędzy, podjęła współpracę z rządem Szwajcarii ustalając, że konieczne jest zmniejszenie tajemnicy bankowej oraz tajności danych. Partycypuje ona również w międzynarodowych śledztwach dotyczących uchylania się od opodatkowania oraz przestępstw finansowych²².

Historyczne i geograficzne przesłanki powstawania rajów podatkowych

Oazy podatkowe ulokowane są głównie na dwóch biegunach geopolitycznych. Pierwszy z nich ewoluował z brytyjskich kolonii. Mowa tu o obecnych terytoriach zamorskich Wielkiej Brytanii (między innymi: Anguilli, Bermudach, Brytyjskich Wyspach Dziewiczych, Kajmanach, Gibraltarze, Montserrat) oraz o dependencjach Korony-Guernsey, Jersey, Wyspie Man, a także o byłych brytyjskich koloniach (na przykład: Hongkongu, Bahamach, Bahrajnie, Barbados, Grenadzie, Mauritiusie). Drugi biegun znajduje się w Europie. Należą do niego między innymi: Liechtenstein, Luksemburg, Szwajcaria, Cypr. Jedyne bardziej znaczące państwo nie leżące na żadnych z wymienionych biegunów to Panama.

Prawdopodobnie pierwszymi zalążkami współczesnych rajów podatkowych były amerykańskie stany New Jersey oraz Delaware. Nie zostały one nigdy „pełnoprawnymi” oazami podatkowymi, jednakże zastosowane w nich sposoby unikania opodatkowania do dziś używane są przez kraje o przyjaznej jurysdykcji podatkowej. W 1880 r. gubernator New Jersey nałożył podatek na przedsiębiorstwa wyłącznie z siedzibą w tym stanie. Decyzja o nieopodatkowaniu nierezydentów sprawiła, iż firmy zaczęły otwierać tam swoje oddziały. Na podobne posunięcie w 1989 r. zdecydowało się Delaware.

Wraz z początkiem ery globalizacji przedsiębiorstwa same zaczęły szukać dogodnych dla siebie terytoriów, gdzie mogłyby założyć swoją siedzi-

²² *Żegnajcie raje podatkowe i tajne konta bankowe*, „Nexus”, wrzesień – październik 2009, s. 9.

bę. W tym celu wykorzystywały często luki prawne w niektórych krajach. Najpopularniejszym przykładem może być firma Egyptian Delta Land and Investment Co. Ltd. V. Todd zarejestrowana w Londynie. W 1929 r. wygrała ona proces w brytyjskim sądzie wykazując, iż nie prowadzi ona żadnej działalności w Wielkiej Brytanii, zatem została ona zwolniona od płacenia podatków w tym kraju. Fakt ten od razu został wykorzystany przez przedsiębiorstwa będące rezydentami w innych krajach należących do Korony (na przykład.: na Kajmanach czy Bahamach)²³.

Kajmany

Kajmany leżą na Morzu Karaibskim, w ich skład wchodzi trzy wyspy (Wielki Kajman, Mały Kajman, Cayman Brac). Stolica państwa to George Town. Kraj położony jest 240 km na południe od Kuby i 268 km na północny-zachód od Jamajki. Żyje tam prawie 55 tysięcy osób. Powierzchnia państwa to 264 km², przeważającą część kraju stanowią wapienne niziny. Panuje tam wilgotny, równikowy klimat. Oficjalnym językiem jest angielski. Kajmany to zamorska posiadłość Wielkiej Brytanii, także panuje w nich takie same prawo, z uwzględnieniem prawa lokalnego. Obowiązującą walutą jest dolar kajmański – KYD (wynoszący ok 1,25 USD). Kraj posiada 3 lotniska. Codziennie odbywają się z nich połączenia do Miami. Regularnie odbywają się również loty do Kingston, Atlanty czy Huston²⁴.

W 2008 r. na Kajmanach zarejestrowano ponad 93 tysięcy przedsiębiorstw, w tym prawie 300 banków, 800 firm ubezpieczeniowych i 10 tysięcy funduszy inwestycyjnych. Zagraniczne depozyty o 12% przekraczają te, które ulokowane są w Szwajcarii (około 50 miliardów USD). Działają tam międzynarodowi finansowi giganci, między innymi Bank of America, Goldman Sachs, czy Merrill Lynch. W 1997 r. otworzono tam giełdę. Postawą gospodarki jest turystyka, dochody z niej stanowią 70% PKB i 75% zarobków walutowych. Przemysł turystyczny skierowany jest głównie do możnych mieszkańców Ameryki Północnej. W 2008 r. kraj odwiedziło ponad 1,9 milionów turystów z czego połowa pochodziła ze Stanów Zjednoczonych. Większość, 90% żywności oraz dóbr konsumpcyjnych jest importowana (głównie ze Stanów Zjednoczonych, Jamajki, Wielkiej Brytanii, Antyli Holenderskich i Japonii). Obciążenie podatkowe osób fizycznych i prawnych jest praktycznie zerowe. Opodatkowanie od dochodów kapitało-

²³ R. Palan, *History of tax havens*, 01 October 2009,

<http://www.historyandpolicy.org/policy-papers/papers/history-of-tax-havens>.

²⁴ http://www.hawana.msz.gov.pl/pl/konsularne/informacje_dla_podroznych/kajmany/ (online: 23.08.2017).

7. ISTOTA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI W RAJACH PODATKOWYCH

wych, spadków, darowizn zasadniczo nie istnieje (spółki mogą otrzymać 20-letnie zwolnienie od płacenia podatków). Jedyną należnością to opłata skarbową za przekazanie nieruchomości (8,5%). Wyjątek stanowi prowadzenie działalności handlowej na terytorium kraju. Kajmany, biorąc pod uwagę standard życia, porównywane są do Szwajcarii. Dochód narodowy na mieszkańca wynosi prawie 55 tysięcy USD²⁵.

Kajmany od początku opierały się brytyjskiej jurysdykcji podatkowej. Jak głosi legenda, w XVIII w. u wybrzeży Wielkiego Kajmanu miała rozbić się angielska flotylla. Mieszkańcy wyspy uratowali jednak rozbitków, wśród których znajdowali się członkowie rodziny królewskiej. Chcąc nagrodzić miejscową ludność Korona ogłosiła, iż nie będą oni musieli płacić jej już żadnych podatków. Oczywiście nie wiadomo na ile powyższa historia jest prawdziwa, jednakże już od wieków kraj ten rozwijał się jako raj podatkowy.

Jeszcze w latach 60. XX w. nikt nie przypuszczał, że ten mało znany kraj (nie posiadający sieci telekomunikacyjnej, kanalizacji, gdzie dostęp do energii elektrycznej miało tylko część mieszkańców, a większość dróg była nieutwardzona) może stać się tak dynamicznie rozwijającym się centrum finansowym. W 1962 r. Jamajka, od której Kajmany były dotychczas zależne, ogłosiła niepodległość. Kajmany wybrały jednakże pozostanie kolonią brytyjską.

W 1965 r. na Kajmanach działalność rozpoczął pierwszy zagraniczny trust – Bank of Nova Scotia Trust Company (wcześniej w 1953 r. swój oddział miał tam Barclays, jednakże działał tam tylko przez 18 miesięcy, z powodu słabej infrastruktury). Rok później na swoje oddziały zdecydowały się również Royal Bank of Canada oraz Canadian Imperial Bank of Commerce. W tym samym roku rząd Kajmanów zapoczątkował szereg zmian w państwie: rozpoczęto walkę z komarami (będącymi tam plagą), utwardzono pas startowy umożliwiając tym samym lądowanie samolotów odrzutowych, uruchomiono usługę telefoniczną oraz zapewniono dostęp do energii elektrycznej dla całości społeczeństwa. W 1967 r. działalność rozpoczęło pierwsze biuro księgowe (z siedzibą w Londynie). W tym samym roku rząd przyjął kilka kluczowych ustaw dotyczących liberalności opodatkowania banków i trustów²⁶.

Poprzez poprawę infrastruktury oraz kłopoty związane z niestabilnością

²⁵ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cj.html> (online: 23.08.2017).

²⁶ A. Markoff, *Part 1: The Early Years – 1960's: The Cayman Islands: From obscurity to offshore giant*, 2009, January 5, <http://www.compasscayman.com/cfr/2009/01/05/Part-1--The-Early-Years-%E2%80%93-1960%E2%80%99s-The-Cayman-Islands—From-obscurity-to-offshore-giant/> (online: 23.08.2017).

polityczną Bahamów, coraz więcej zagranicznych inwestorów zaczęło wybierać Kajmany. W 1972 r. pojawił się w obiegu dolar kajmański (powiązany początkowo z dolarem jamajskim, a następnie amerykańskim). W 1975 r. rząd wydał oświadczenie o współpracy i pomocy w rozwoju sektora finansowego oraz o zapewnieniu tajemnicy bankowej. Nie rezultaty tego posunięcia nie trzeba było długo czekać. Do Kajmanów zaczęli zjeżdżać księgowi i prawnicy z całego świata (głównie ze Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii), którzy zarabiali na przeniesieniu działalności gospodarczej do tego kraju swoich wcześniejszych klientów²⁷.

W latach 80. XX w. Kajmanami zaczęły interesować się amerykańskie sądy. Zaczęto podejrzewać, że w kraju o tak liberalnych przepisach prawnych, kwitnie proceder prania brudnych pieniędzy i handlu narkotykami. Nastąpił szereg wniosków do rządu Kajmanów dotyczących ujawnienia informacji o podmiotach finansowych działających w tym kraju. Władze początkowo odrzucały je zasłaniając się tajemnicą bankową. W 1984 r. podpisano jednak formalną umowę ze Stanami Zjednoczonymi o dostarczaniu informacji dotyczących wybranych Amerykanów²⁸.

W latach 90. XX w. na Kajmany zaczęły przenosić się fundusze (głównie hedgingowe). Nie istniała tam bowiem żadna regulacja dotycząca tego typu podmiotów finansowych. W porównaniu z latami 80. ubiegłego wieku nastąpił 55% wzrost ludności i aż 134% wzrost pozwoleń na pracę. Kraj zawdzięcza to głównie rozwojowi systemu finansowego oraz coraz większej imigracji pracowników firm, które licznie zakładały tam swoje nowe oddziały²⁹.

W 2000 r. ponad 80% funduszy hedgingowych na świecie miało swoją siedzibę na Kajmanach. OECD oraz FATR na początku tej dekady chcąc walczyć z procederem prania brudnych pieniędzy, coraz bardziej zaczęły interesować się tym krajem, umieszczając go na swojej czarnej liście. Jednakże sprawność rządu sprawiła, że znajdował się na niej tylko przez rok. Minimalne zaostrenie prawa (pod wpływem powyższych organizacji), nie przeszkadza jednak w dalszym rozwoju sektora finansowego.

Na Kajmanach założyć można spółki: zwykłą, zagraniczną bądź zwolnioną (ang. *exempted company*). Właścicielami spółki zwykłej w przynajm-

²⁷ A. Markoff, *Part 2: The freewheeling 1970's: The Cayman Inland: From obscurity giant. The Cayman Islands entered the 1970's ready to explode with growth as an offshore financial centre.* 2009, April 17, <http://www.compasscayman.com/cfr/story.aspx?id=1360> (online: 23.08.2017).

²⁸ A. Markoff, *Part 3: The Transitionary 1980's: The Cayman Islands: From obscurity to offshore giant,* 2009, July 7, <http://www.compasscayman.com/cfr/story.aspx?id=1424> (online: 23.08.2017).

²⁹ A. Markoff, *Part 4: The booming 1990's - The Cayman Islands: From obscurity to offshore giant,* 2009, October 5, <http://www.compasscayman.com/cfr/story.aspx?id=1564> (online: 23.08.2017).

7. ISTOTA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI W RAJACH PODATKOWYCH

niej 60% muszą być mieszkańcy Kajmanów (chyba, że przedsiębiorstwo zdobędzie odpowiednią licencję). Zgromadzenie akcjonariuszy przeprowadzane jest raz w roku. Sprawozdania z nich można znaleźć w Urzędzie Rejestrowym wraz z wykazem wszystkich udziałowców (oczywiście po wprowadzeniu odpowiedniej opłaty). Charakterystyczną cechą spółki zagranicznej jest to, że działa ona na prawach innego kraju, jednakże prowadzi działalność na Kajmanach. Zarząd przedsiębiorstwa, po otrzymaniu odpowiedniej licencji, musi dodatkowo wyznaczyć osobę odpowiedzialną za przyjmowanie dokumentacji związanej z działalnością firmy. Odpowiedzialność właścicieli spółki zwolnionej jest proporcjonalna do ilości posiadanych przez nich udziałów. Formalności w tych przedsiębiorstwach ograniczone są do minimum (np. brak obowiązku sprawozdań finansowych). Jedyny obowiązek tego przedsiębiorstwa to przedstawienie oświadczenia, iż firma prowadzi działalność poza terytorium Kajmanów oraz podanie pełnej listy dyrektorów (wykaz udziałowców nie jest podawany do wiadomości publicznej). Administracja przedsiębiorstwa jest zobowiązana jedynie do podania nazwy i siedziby firmy. Pozostałe informacje mogą zostać ujawnione jedynie w wypadku wszczęcia postępowanie karnego przeciwko spółce. Nazwa przedsiębiorstwa nie może jednak mieć w swoim składzie takich wyrażen jak: *Chartered, Government, Imperial, czy Royal* (bądź jakiegokolwiek inne związane z rządem czy rodziną królewską). Bez odpowiedniej licencji nie mogą być również użyte słowa: *Bank, Insurance, Trust*. Najczęściej używane zwroty towarzyszące nazewnictwom firm to: *Corporation, Incorporated, Limited, Societe Anonyme*. Ten rodzaj przedsiębiorstwa może być założony w przeciągu 2-3 dni i od razu po rejestracji możliwe jest korzystanie z jego usług, wystarczy tylko złożyć odpowiednie dokumenty i założyć konto w banku³⁰.

Warunkiem rejestracji wszystkich spółek jest posiadanie siedziby na terytorium kraju. Nie ma wymogów związanych z wielkością i walutą zakładowego kapitału. Maksymalna jego wartość, by stopa podatkowa była minimalna to 50 tysięcy USD. Spółka musi mieć przynajmniej jednego członka zarządu (osobę prawną lub fizyczną). Udziały w firmie mogą przypadać osobie fizycznej bądź innej spółce. Możliwe jest emitowanie akcji imiennych oraz na okaziciela³¹.

Dobrym sposobem na 50-letnie uniknięcie płacenia podatków na Kajmanach jest założenie trustu. Funkcjonują one na podstawie prawa brytyjskiego, w celu przekazywania wartości materialnych członkom rodziny, bądź po prostu, by osiągać zysk. Spółki te zakładane są przeważnie do do-

³⁰ M. Wotava, *Podatkowe raje i usługi Offshore*, Małopolska Oficyna Wydawnicza „Korona”, Kraków 2000, s. 109.

³¹ <http://www.kancelaria-skarbiec.pl/raje-podatkowe/kajmany.htm> (online: 23.08.2017).

konywania zbiorowych inwestycji. Trust nie jest pojmowany jako podmiot będący osobą prawną, zatem jego działalność regulowana jest poprzez powiernika. By zarejestrować spółkę należy zapłacić niecałe 50 USD oraz co-roczenie mniej niż 250 USD. Oczywiście w momencie, gdy kapitał trafia do trustu sprawdzana jest jego legalność. Założenie spółki tego rodzaju gwarantuje ochronę aktywów. Nawet, gdy w kraju skąd pochodzi przedsiębiorstwo zostanie wydany wyrok konfiskaty majątku, jego praktyczna realizacja w raju podatkowym trwa długo³².

Najczęściej zakładanym podmiotem finansowym są fundusze inwestycyjne (właściwie: hedgingowe). Łączna roczna opłata związana z ich działalnością to 3 800 USD (3 000 USD na rzecz Kajmańskiej Agencji Monetarnej – odpowiednik banku centralnego oraz 800 USD świadczenia na rzecz rejestru firm). Dodatkowo uwzględnić należy stawki związane z obsługiwaniem funduszu oraz poradami prawników czy doradców finansowych. Podsumowując, opłaty związane z działalnością spółki na Kajmanach nie są wysokie.

Na Kajmanach od 1998 r. istnieje możliwość założenia tak zwanej spółki SPC (*Cayman Segregated Portfolio Company*). Jest to fundusz hedgingowy charakteryzujący się niepowiązaniem prawnym podmiotów, pomimo wspólnego założyciela i dyrektora. Skutkiem tego jest brak kłopotów finansowych, w razie upadku jednego z pozostałych organów. Spółki tego typu zakładane są głównie, gdy firma realizuje naraz kilka różnych strategii. W przeważającej większości państw nie ma odpowiedników tego typu podmiotów³³.

W kajmańskim ustawodawstwie nie ma bezpośredniej definicji funduszy hedgingowych. Jednak większość funduszy inwestycyjnych w tym kraju wskazuje właśnie takie cechy. Prawodawstwo pozwala jednak rozróżnić: *Registered Mutual Funds* – fundusze o 100 000 USD minimalnej inwestycji, bądź takie, które notowane są na giełdzie międzynarodowej lub uznawanej przez CIMA. Podmiot ten nie musi posiadać licencji, wymagana jest jedynie jako akceptacja przez CIMA; *Administred Mutual Funds* – które są zarządzane przez osoby z licencją CIMA, podobnie jak w przypadku Registered Mutual Funds wymagana jest tu jedynie akceptacja CIMA (brak konieczności licencji); *Licensed Mutual Funds* – podmioty, które mają licencję na prowadzenie działalności na Kajmanach, przypomina fundusz powierniczy³⁴.

³² J. Karwowski, *Centra offshore na globalnych rynkach finansowych*, PWE, Warszawa 2010, s. 197.

³³ *Cayman Islands: Types of Company*, <http://www.lowtax.net/information/cayman-islands/cayman-islands-company-introduction.html> (online: 23.08.2017).

³⁴ *Mutual Funds Law (2013 Revision)*.

7. ISTOTA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI W RAJACH PODATKOWYCH

Podsumowując, Kajmany są bardzo dogodnym krajem do założenia funduszu inwestycyjnego (głównie: hedgingowego). Państwo to wyróżnia wiele cech, dzięki którym inwestorzy tak chętnie wybierają je na miejsce założenia swojego podmiotu finansowego. Należą do nich między innymi:

- krótki okres rejestracji (statystycznie 4-6 tygodni, w wyjątkowych przypadkach czas ten może ulec skróceniu);
- niskie koszty rejestracji i działalności;
- renoma Kajmanów, jako kraju o dogodnych przepisach i wysoko wykwalifikowanych specjalistach prawnych, finansowych i administracyjnych;
- sprzyjająca regulacja CIMA (współpraca rządu z sektorem finansowym);
- anglosaska legislacja;
- brak podatku dochodowego;
- stabilność polityczna i gospodarcza;
- brak ograniczeń dewizowych;
- brak konieczności przebywania na Kajmanach podczas zarządzania funduszem (o ile minimalna wartość inwestycji to 100 000 USD, bądź o ile podmiot posiada odpowiednią licencję);
- brak konieczności posiadania rachunku bankowego na Kajmanach;
- swoboda formy prawnej oraz treści raportów udostępnianych inwestorom;
- brak limitu kosztów ponoszonych przez fundusz;
- brak obowiązku, by depozytariusz posiadał licencję na Kajmanach;
- brak jakichkolwiek wymogów dotyczących inwestorów, ich liczby oraz ich procentowego udziału w inwestycjach;
- brak minimum kapitałowego;
- brak obowiązku wypłacania inwestorom corocznych dochodów;
- możliwość pobierania prowizji za wyższą niż oczekiwana dochodowość;
- możliwość nabywania jednostek, bądź udziałów w innych funduszach;
- brak ograniczeń dotyczących wykorzystywania instrumentów pochodnych;
- brak restrykcji obejmujących transakcje funduszu z jednostkami powiązanymi³⁵.

Kajmany charakteryzuje również wysoki poziom tajemnicy bankowej.

³⁵ J. Karwowski, *Najnowsze trendy na kajmańskim rynku funduszy hedgingowych*, http://www.karwowski.edu.pl/attachments/File/Kajmanskie_fundusze.pdf (online: 21.08.2017).

Wszyscy pracownicy instytucji finansowych (w tym rządowych) są zobowiązani, aby nie ujawniać jakichkolwiek danych bez wcześniejszego upoważnienia. Konsekwencjami nieprzestrzegania tego przepisu są bardzo wysokie kary. Oczywiście rząd Kajmanów podpisał wiele umów międzynarodowych zapewniających porozumienie z innymi krajami i wymianę informacji w wypadku naruszenia różnego rodzaju przepisów prawa. W rzeczywistości jednak taka wymiana ma miejsce tylko jeśli chodzi o poważne przestępstwa, na przykład handel narkotykami.

Luksemburg

Wielkie Księstwo Luksemburga leży w zachodniej Europie, między Niemcami a Francją. Całkowita powierzchnia państwa wynosi 2 586 km². Kraj zamieszkuje ponad 520 tysięcy mieszkańców (z czego tylko 36,1% społeczeństwa to Luksemburczycy; najliczniejszymi mniejszościami narodowymi są Portugalczycy, Francuzi oraz Niemcy). Oficjalnym językiem jest język luksemburski (urzędowy język administracji i język narodowy – w mowie języka ojczystego), francuski i niemiecki. Stolicą kraju jest Luksemburg. Państwo zostało podzielone na 3 dystrykty: Diekirch, Grevenmacher oraz Luksemburg. W kraju panuje monarchia konstytucyjna. Od 1839 r. jest to państwo niepodległe. W 1957 r. Luksemburg stał się jednym z sześciu państw założycielskich Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej (późniejszej UE). Od 1999 r. obowiązującą tam walutą jest euro.

Ten mały, aczkolwiek stabilny i wysokodochodowy kraj może poszczycić się dużym wzrostem gospodarczym na mieszkańca (79 tysięcy USD – co plasuje je na 6. miejscu na świecie), niską inflacją (2%), niskim długiem publicznym (22,9% PKB) i niską stopą bezrobocia (4,9%). Mają na to wpływ dobra polityka kraju oraz bezpośrednia bliskość Niemiec, Francji i Belgii (głównych partnerów handlowych). Ponadto wszelkie formalności związane z założeniem działalności gospodarczej kosztują tam jedynie 25 EUR. Luksemburg uważa się za najbogatszy UE. Koszty utrzymania i standard życia porównywany jest do Niemiec. Organizacja International Living plasuje Luksemburg na 6. miejscu pod względem jakości życia w tym kraju. Sektor przemysłowy początkowo zdominowany był przez produkcję stali. Obecnie zajmują się on również wytwarzaniem gum, czy chemikaliów. Wzrost w sektorze finansowym wynosi obecnie 27% PKB. Banki w kraju są w większości zagraniczne (głównie niemieckie). Oferuje się tam usługi finansowe w pięciu strategicznych filarach: zarządzania majątkiem, funduszy inwestycyjnych i zarządzania aktywami, kredytów mię-

7. ISTOTA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI W RAJACH PODATKOWYCH

dzynarodowych, ubezpieczeń oraz finansowania strukturalnego³⁶.

Już od 1929 r. w Luksemburgu wspierane było tworzenie nowych spółek, poprzez zniesienie podatku dochodowego od holdingów oraz brak obowiązku, aby choć jeden z dyrektorów posiadał luksemburskie obywatelstwo. Jedyne opłaty jakie zostają ponoszone wynoszą 0,2% kapitału akcyjnego oraz 1% od emisji nowych akcji, płacone corocznie. Okres rejestracji spółek to około 1-2 tygodnie. Trend zachęcający przedsiębiorców do zakładania nowych firm utrzymał się również po II wojnie światowej. W kraju tym nie ma banku centralnego. W wyniku tego banki komercyjne z Niemiec bardzo chętnie przenosiły swoją działalność do Luksemburgu, nie musząc troszczyć się o żadne obowiązkowe rezerwy³⁷.

W 1963 r. Luksemburg jako pierwszy na świecie zdecydował się na emisję euroobligacji. Ze względu na pobłażliwość regulacyjną, obligacje od razu zaczęły cieszyć się zainteresowaniem. Pod koniec tego samego roku sprzedano ich 93, a 40 lat później było to już ponad 20 tysięcy. Jako, że papiery wydano na okaziciela, zwolniono go z płacenia podatku. Ich właścicielami nie byli tylko Luksemburczycy, obligacje nabywali także klienci indywidualni z Niemiec, Belgii czy Francji.

W 1998 r. Luksemburg jako pierwszy na świecie ustanowił dyrektywę, która odnosiła się do funduszy inwestycyjnych jako przedsiębiorstwa zbiorowego inwestowania w zbywalne papiery wartościowe (*Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities Directives*). Obecnie jest to drugi kraj pod względem ilości tychże podmiotów (zaraz po Stanach Zjednoczonych). W 2008 r. było ich tam 3 153 o łącznej wartości aktywów wynoszącej 1,9 biliona USD. Wszelkie wymogi formalne związane z rejestracją nowego funduszu inwestycyjnego trwają zaledwie 2-4 tygodni, a jedyny warunek finansowy, który muszą spełniać to roczna opłata w wysokości 0,05% zarządzanych aktywów netto. Odpowiednie ustawodawstwo zapewniło również rozkwit funduszy, które nie wymagają przestrzegania tego typu zasad, co te typu UCITS. Mowa tu głównie o funduszach emerytalnych, pieniężnych czy specjalistycznych (SIF).

Od 1983 r. w Luksemburgu banki mogą oferować usługi o charakterze powierniczym, przypominające usługi anglosaskich trustów. Czas, w którym wierzyciele mogą zgłaszać się po swój majątek trwa zaledwie dwa lata. Zapewniona jest również duża ochrona aktywów. Nawet, gdy w innym kraju zostanie wydany wyrok konfiskujący majątek, procedury związane z wyegzekwowaniem go są na tyle czasochłonne i długotrwałe, iż przeważnie zniechęcają do podejmowania kroków w tym celu. Zakładanie tru-

³⁶ <http://www.informatorekonomiczny.msz.gov.pl/pl/europa/luksemburg/> (online: 23.08.2017).

³⁷ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lu.html> (online: 23.08.2017).

stów odbywa się bez większych komplikacji, należy jedynie złożyć odpowiednie dokumenty oraz założyć konto bankowe. Dzięki nim uchronić można się od płacenia podatków od spadków czy darowizn oraz inwestować bez żadnych ograniczeń we wszelkie instrumenty finansowe.

Od 2009 r. w Luksemburgu został uchylony podatek kapitałowy (0,5%). Był on pobierany od m.in.: sygnowania umowy czy zwiększania kapitału spółki kapitałowej. Dodatkowo przedsiębiorstwa z państw, które podpisały porozumienie z Luksemburgiem mogą liczyć na zwolnienia z opodatkowania wypłat z dywidend. Obecnie najwyższy podatek dochodowy od osób fizycznych w tym kraju wynosi 39,5%. Istnieją jednak plany stworzenia jednej liniowej stawki podatkowej, wynoszącej 9%. W Luksemburgu panuje zerowa stawka podatkowa od usług transportowych. Ponadto niska, bo tylko 3% stawka dotyczy artykułów spożywczych i farmaceutycznych, transportu pasażerskiego, usług hotelarskich, odzieży, czy opieki medycznej. Podatek związany z energią elektryczną oraz gazem wynosi 6%. W Luksemburgu opodatkowany nie jest również handel złotem³⁸.

Wartą uwagi spółką, którą można założyć w Luksemburgu jest SOPARFI (1990 *Société de Participation Financie're Holding Company*). Charakteryzuje się ona zniesieniem podatku od zysków kapitałowych osiągniętych ze sprzedaży oraz tych generowanych przez dysponowane udziały w zamkniętych spółkach czy dywidend, które są otrzymywane z udziałów holdingowych. Taki przywilej jest możliwy, jeśli zysk spółki posiadającej przynajmniej 25% udziałów nie przekroczy 5% dywidendy brutto, bądź 15% pozostałych akcjonariuszy. Zgodnie z umową o unikaniu podwójnego opodatkowania polscy inwestorzy nie muszą ponosić w ojczyźnie dodatkowych kosztów („jeżeli osoba mająca miejsce zamieszkania lub siedzibę w Polsce osiąga dochód lub posiada majątek, który (...) może być opodatkowany w Luksemburgu, to Polska zwolni (...) taki majątek od opodatkowania, z tym jednak, że przy obliczaniu podatku od pozostałego dochodu lub majątku tej osoby może zastosować stawkę podatkową, która byłaby zastosowana, gdyby dochód lub majątek zwolniony od opodatkowania w powyższy sposób nie był w taki właśnie sposób zwolniony od opodatkowania”³⁹). W Luksemburgu wcześniej możliwe było założenie anonimowej spółki akcyjnej (1929 *Société Anonyme Holding Company*). Charakteryzowała się ona całkowitym zwolnieniem od podatku dochodowego (przez co niegdyś była bardzo popularna wśród akcjonariuszy zza granicy). Jednak w 2006 r. Komisja Europejska zdecydowała, iż ta forma jest niezgodna

³⁸ <http://archiwum.parp.gov.pl/kraje UE/luksemburg.pdf> (online: 23.08.2017).

³⁹ Konwencja między Rzeczpospolitą Polską a Wielkim Księstwem Luksemburgu w sprawie unikania podwójnego opodatkowania w zakresie podatków od dochodu i majątku, sporządzona w Luksemburgu dnia 14 czerwca 1995 r., art 24, ust. 1, pkt a.

z prawem⁴⁰.

Luksemburg ceni sobie swoją tajemnicę bankową. Systemowo zapewnił sobie nawet, aby w podpisanej przez niego europejskiej umowie, znajdowała się klauzula mówiąca, iż „pomocy prawnej można odmówić, gdy wniosek dotyczy czynników, które traktowane są jako karalne fiskalne działania”⁴¹. Luksemburskie ustawodawstwo karze również grzywną, bądź więzieniem pracowników banków lub innych instytucji finansowych, którzy nie przestrzegają tajemnicy bankowej.

„Ciemną stroną” tajemnicy bankowej i pobłażliwej jurysdykcji podatkowej może być fakt, iż to właśnie w Luksemburgu miał swoją siedzibę Bank of Credit and Commerce International – uważany za najbardziej skorumpowany bank w historii (słynący ze wspierania finansowego między innymi handlarzy niewolników czy bossów karteli narkotykowych). Ponadto w marcu 2010 r. gazeta *Telegraph* donosiła jakoby 4 mld USD ulokował w Luksemburgu ówczesny przywódca Korei Północnej Kim Dzong Il (przenosząc swoje aktywa ze Szwajcarii)⁴².

Monako

Księstwo Monako leży w zachodniej Europie, nad Morzem Śródziemnym, na południowym wybrzeżu Francji, niedaleko granicy z Włochami. Jego powierzchnia wynosi 2 km² (jest to drugie, po Watykanie, najmniejsze państwo świata). Księstwo podzielone jest na 4 dzielnice: Monako – miasto, Monte Carlo, Condamine oraz Fontvieille. Kraj zamieszkuje ponad 30,5 tysięcy mieszkańców (z czego ponad 60% stanowią imigranci). Aż 47% mieszkańców Monako ma obywatelstwo francuskie. Tylko 16% to rodowici Monakijczycy (tyle samo procent stanowią rezydenci z Włoch). Gęstość zaludnienia plasuje Monako na drugim miejscu na świecie (zaraz po Makau). Językiem urzędowym jest francuski (w powszechnym użyciu są również monakijski, angielski i włoski). W kraju panuje monarchia konstytucyjna oraz francuski system legislacyjny. Kraj połączony jest unią celną

⁴⁰ W. Knap, P. Wójciak, *Raje podatkowe, czyli jak legalnie zmniejszyć sobie podatki*, 01.06.2007 r.,

<http://www.bankier.pl/wiadomosc/Raje-podatkowe-czyli-jak-legalnie-zmniejszyc-sobie-podatki-1590881.html> (online: 23.08.2017).

⁴¹ Europejska konwencja o pomocy prawnej w sprawach karnych, Strasburg, 20 kwietnia 1959 r.

⁴² *How Luxembourg became a secrecy jurisdiction*, December 27, 2013, <http://taxjustice.blogspot.com/2013/12/how-luxembourg-became-secrecy.html> (online: 21.08.2017).

i walutową z Francją. Monako jest najbardziej znane jako przyciągający turystów kurort z mnóstwem kasyn i przyjaznym klimatem. Poziom życia porównywany jest z francuskimi metropoliami⁴³.

Księstwo jest centrum bankowości i innych usług finansowych, może poszczycić się brakiem podatku dochodowego (od 1869 r.; od 1957 r. podatek dotyczy jedynie obywateli Francji) oraz niskimi podatkami nakładanymi na przedsiębiorstwa, czy też nieopodatkowaniem spadków (tylko, gdy chodzi o bezpośrednich potomków). Kraj nie jest jednak zupełnie wolny od podatków. W państwie panuje 20% podatek od wartości dodanej oraz 33% od zysków firmy (chyba, że 75% zysków jest generowanych w Monako). Księstwo poprzez swój system prawny (i położenie geograficzne) przyczyniło się do spowolnienia gospodarczego Francji (będącej jego głównym partnerem handlowym). W 2009 r. OECD usunęła Monako z „szarej listy” państw stosujących szkodliwą konkurencję podatkową, klasyfikując je już do „czarnej listy”. Kraj zachowuje monopol w wielu sektorach, między innymi: wyrobach tytoniowych, sieci telefonicznej czy usług pocztowych. PKB *per capita* wynosi tam 85,5 tys. USD (co planuje je na 5. miejscu na świecie) a stopa bezrobocia to 2% (15. miejsce). Od 2012 r. budżet państwa notuje nadwyżkę⁴⁴.

Władze Monako nie są zainteresowane masowym przyciąganiem do siebie spółek czy instytucji finansowymi (jak dzieje się to na Kajmanach czy w Luksemburgu). Księstwo nastawione jest na udogodnienia dla osób fizycznych, głównie przez brak podatku dochodowego (w Europie taki przywilej spotkany jest jeszcze tylko w Andorze). Rezydentami tego kraju najczęściej są znani aktorzy, sportowcy, celebryci (na przykład: Roger Moore, Ringo Starr czy Wojciech Fibak i Zygmunt Solorz). Ponadto Monako może poszczycić się wysokim poziomem tajemnicy bankowej (przeważającą nawet tą, którą można spotkać w Szwajcarii) oraz stabilnością prawną i polityczną. Niechętnie (wręcz wcale) udzielane są tam informacje dotyczące właścicieli, struktur i wszelkich sposobów finansowania osób fizycznych i prawnych.

Aby zostać rezydentem Monako należy mieć tam nieruchomość (ceny są wysokie) oraz złożyć odpowiednie dokumenty, mówiące o takiej chęci. Oczywiście ułatwione procedury dotyczą obywateli UE. Trwają one na ogół około 50 dni. Karta rezydenta wystawiana jest przeważnie na okres roku. Po jej dwukrotnym przedłużeniu możliwe jest staranie się o utrzymanie rezydentury 3-, a następnie 10-letniej. Od rezydentów wymagane jest przebywanie w swojej posiadłości przez przynajmniej 6 miesięcy w roku, bądź

43 <http://www.informatorekonomiczny.msz.gov.pl/pl/europa/monako/> (online: 23.08.2017).

44 <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mn.html> (online: 23.08.2017).

3 miesięcy – jeśli profesja nie pozwala na dłuższe osiedlenie się tam (czasem egzekwuje się to poprzez sprawdzenie rachunków).

Spółki nie ponoszą w Monako kosztów związanych z podatkiem administracyjnym. Jedyna opłata związana z prowadzeniem tam takiej działalności wynosi 2,66% wydatków związanych z posiadaniem biura. Jest to więc szansa dla korporacji, aby zakładać w Księstwie spółki powiązane, zajmujące się wyłącznie prowadzeniem administracji głównej spółki matki. Rejestracja takiej firmy trwa jednak 4-6 miesięcy. Brak podatku dochodowego dotyczy również spółek zarządzających prywatnymi funduszami inwestycyjnymi⁴⁵.

Podsumowanie

W rozdziale przedstawiono metody wykorzystywania oaz podatkowych. Najpopularniejszą z nich jest transfer zysków polegający na sprzedaniu prawie gotowego produktu do raju podatkowego, gdzie następnie dokonuje się jego ulepszenia. Takie działanie pozwala zmniejszyć zobowiązanie podatkowe, które naliczane jest w kraju z niższymi podatkami. Można stąd wywnioskować, iż zmniejszenie opodatkowania możliwe jest, gdy przedsiębiorstwo jest na tyle duże, że zwyczajnie opłaca mu się tego rodzaju transfer. Oczywiście, aby miał on miejsce, potrzeba porozumienia (lub najlepiej założenia) ze spółką z azylu podatkowego (co generuje dodatkowe koszty). Reasumując, jest to rozwiązanie przede wszystkim dla firm posiadających spory kapitał.

Analizując wybrane kraje, powszechnie uważane za raje podatkowe – Kajmany, Luksemburg oraz Monako, nasuwa się wniosek, iż po pierwsze terytoria charakteryzujące się niskim opodatkowaniem znajdują się w niedalekiej odległości od państw, uchodzących za centra finansowe, w których żyje wysoki procent zamożnych mieszkańców. Ponadto, druga ważna kwestia dotyczy przymusu posiadania siedziby spółki w kraju, w którym dana firma będzie odprowadzać podatki. Jeśli chodzi o chęć płacenia zobowiązań finansowych przez osoby fizyczne, może wiązać się to ze sporymi kosztami dotyczącymi kupna tam nieruchomości.

Podsumowując, raje podatkowe to alternatywa dla osób pragnących płacić mniejsze podatki. Jednak zmniejszenia swoich zobowiązań podatkowych wiąże się początkowo z bardzo wysokimi kosztami. Przed podjęciem jakichkolwiek decyzji w kierunku zmiany swojego miejsca opodatkowania dana osoba powinna rozważyć, czy jest to dla niej opłacalne. Ponadto zawile często ścieżki administracyjne mogą zniechęcić do tego typu po-

⁴⁵ <http://www.monako.info.pl/> (online: 23.08.2017).

czyniań.

Literatura

- Bowie B. M., *Money Laundering Techniques*, stenogram Drug Enforcement Directorate, Royal Canadian Mounted Police, Februrary 1988.
- Darge J., *Countering Money Laundering*, „Bank of England Quarterly Bulletin”, 1992, listopad.
- Dereń A., *Przerzucanie dochodów. Transfer Pricing. Co należy wiedzieć?*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacji, Bydgoszcz 1998.
- Dokument uzupełniający programu Komisji OECD obradującej w dniach 20-21 stycznia 1998.
- Europejska konwencja o pomocy prawnej w sprawach karnych, Strasburg, 20 kwietnia 1959.
- Financial Action Task Force, *Report on Money Laundering Typologies 1999-2000*, Paris 2000.
- Fiszer J., Stefaniak J., *Międzynarodowe planowanie podatkowe. Dlaczego pewna inwestycja na Wyspach Dziewiczych okazała się fiaskiem?*, „Rzeczpospolita”, 18.05.1996.
- Gilmore W. C. , *Brudne pieniądze*, PWE, Warszawa 1999.
- Ginsberg A. S. , *International Tax Planning*, Kluwer Law and Taxation Publisher, Deventer-Boston 1994.
- Gomułowicz A., Małecki J., *Podatki i prawo podatkowe*, Lexis Nexis, Warszawa 2008.
- Haug S. M. , *The United States Policy of Stringent Anti – Treaty Shopping Provisions: A Comparative Analysis*, „Vanderbilt University of Transnational Law”, March 1996, no. 29.
- Kabalski P. , *Ustalenie cen transferowych w oparciu o rachunek kosztów działań*, [w:] *Rachunkowość u progu XXI wieku, publikacja okolicznościowa z okazji jubileuszu pani prof. zw. dr hab. A. Jarugowej*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
- Kuchciak I. , *Wykorzystanie rajów podatkowych w celu uzyskania korzyści z zastosowania cen transferowych oraz ograniczenia tego zjawiska zawarte w ustawodawstwie krajowym*, [w:] P Karpuś, J. Węclawski (red.), *Problemy rozwoju rynku finansowego w aspekcie wzrostu gospodarczego*, Wyd. UMCS, Lublin 2007.
- Karwowski J., *Centra offshore na globalnych rynkach finansowych*, PWE, Warszawa 2010.
- Konwencja między Rzeczpospolitą Polską a Wielkim Księstwem Luksemburga w sprawie unikania podwójnego opodatkowania w zakresie podatków od dochodu i majątku, sporządzona w Luksemburgu dnia 14 czerwca 1995 r., art 24, ust. 1, pkt a.
- Kuchciak I., *Wykorzystywanie cen transferowych w transakcjach z podmiotami zlokalizowanymi w rajach podatkowych*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 8.
- Międzynarodowy Słownik Podatkowy, PWN, Warszawa 1997.
- Mutual Funds Law (2013 Revision).
- OECD, *Modelowa konwencja w sprawie podatku od dochodu i majątku*, lipiec 2010, art. 9, ust. 1a i 1b.
- Sojak S., *Polityka cen transferowych stosowanych w Polsce przez przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej”, nr 56. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2000.
- Wotava M., *Podatkowe raje i usługi Offshore*, Małopolska Oficyna Wydawnicza „Korona”, Kraków 2000.
- Żegnajcie raje podatkowe i tajne konta bankowe*, „Nexus”, wrzesień – październik 2009.

7. ISTOTA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI W RAJACH PODATKOWYCH

Akty prawne

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U., 1994, nr 121, poz. 591, z późniejszymi zmianami, art. 3, ust. 1, pkt 43.

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. kodeks spółek handlowych, Dz.U., 2000, nr 94, poz. 1037, art. 4, § 1, pkt 5.

Źródła internetowe

Bielecki Z., Jasiński W., *Relacje, polemiki. Wykorzystywanie transakcji w międzynarodowym obrocie handlowym do prania brudnych pieniędzy*, <http://www.nik.gov.pl/plik/id,1700.pdf> (online:23.08.2017).

Cayman Islands: Types of Company, <http://www.lowtax.net/information/cayman-islands/cay-man-islands-company-introduction.html> (online:23.08.2017).

Chabierski B., *Szwajcarska tajemnica bankowa*, 24.08.2008 r., http://www.skarbiec.biz/prawo/prawnik-radzi/21_08_2009.htm

How Luxembourg became a secrecy jurisdiction, December 27, 2013, <http://taxjustice.blogspot.com/2013/12/how-luxembourg-became-secrecy.html> (online:21.08.2017).

Karwowski J., *Najnowsze trendy na kajmańskim rynku funduszy hedgingowych*, http://www.karwowski.edu.pl/attachments/File/Kajmanskie_fundusze.pdf (online:21.08.2017).

Knap W., Wójcik P., *Raje podatkowe, czyli jak legalnie zmniejszyć sobie podatki*, <http://www.bankier.pl/wiadomosci/Raje-podatkowe-czyli-jak-legalnie-zmniejszyc-sobie-podatki-1590881.html>, 01.06.2007

Markoff A., *Part 1: The Early Years – 1960's: The Cayman Islands: From obscurity to offshore giant*, January 5, 2009, <http://www.compasscayman.com/cfr/2009/01/05/Part-1--The-Early-Years-%E2%80%93-1960%E2%80%99s-The-Cayman-Islands—From-obscurity-to-offshore-giant/> (online: 23.08.2017).

Markoff A., *Part 2: The freewheeling 1970': The Cayman Island: From obscurity giant. The Cayman Islands entered the 1970's ready to explode with growth as an offshore financial centre*. April 17, 2009, <http://www.compasscayman.com/cfr/story.aspx?id=1360> (online: 23.08.2017).

Markoff A., *Part 3: The Transitional 1980's: The Cayman Islands: From obscurity to offshore giant*, July 7, 2009, <http://www.compasscayman.com/cfr/story.aspx?id=1424> (online: 23.08.2017).

Markoff A., *Part 4: The booming 1990's – The Cayman Islands: From obscurity to offshore giant*, October 5, 2009, <http://www.compasscayman.com/cfr/story.aspx?id=1564> (online: 23.08.2017).

Palan A., *History of tax havens*, 01 October 2009, <http://www.historyandpolicy.org/policy-papers/papers/history-of-tax-havens> (online: 23.08.2017).

Shenoy S. A., *Are High Taxes the Basis of Freedom and Prosperity?*, October 01, 2007, http://www.fee.org/the_freeman/detail/are-high-taxes-the-basis-of-freedom-and-prosperity (online: 23.08.2017).

http://archiwum.parp.gov.pl/kraje_UK/luksemburg.pdf (online: 23.08.2017).

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cj.html> (online: 23.08.2017).

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lu.html> (online: 23.08.2017).

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mn.html>

(online: 23.08.2017).

<http://www.fatf-gafi.org/pages/aboutus/> (online: 21.08.2017).

http://www.hawana.msz.gov.pl/pl/konsularne/informacje_dla_podroznych/kajmany/
(online:23.08.2017).

<http://www.informatorekonomiczny.msz.gov.pl/pl/europa/luksemburg/>
(online:23.08.2017).

<http://www.informatorekonomiczny.msz.gov.pl/pl/europa/monako/>
(online:23.08.2017).

<http://www.kancelaria-skarbiec.pl/raje-podatkowe/kajmany.html> (online: 23.08.2017).

http://www.mf.gov.pl/pl/c/document_library/get_file?uuid=5db7e1ed-c29d-4447-ab6c-5229ef10da13&groupId=76403 (online: 23.08.2017).

<http://www.monako.info.pl/> (online: 23.08.2017).

Autorzy

mgr Dominika Byrska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

mgr Aleksandra Borowska

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

eISBN 978-83-65374-48-6
ISBN 978-83-65374-49-3

