

Studia i Prace WNEiZ US

nr 43/1 2016

(dawne Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego
Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania)

ZARZĄDZANIE

Tom 1

Szczecin 2016

Rada Naukowa

prof. Edward Urbańczyk – przewodniczący, Uniwersytet Szczeciński, prof. Peter Bielik – Slovak Agricultural University (Słowacja), prof. Ryszard Borowiecki – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, prof. Gabriela Dragan – Academia of Economic Science (Rumunia), prof. Zygmunt Drażek – Uniwersytet Szczeciński, prof. Jerzy Dudziński – Uniwersytet Szczeciński, prof. Rolf Eggert – Deutsche Bundesbank (Niemcy), prof. Jan Helmke – Hochschule Wismar (Niemcy), prof. Józef Hozer – Uniwersytet Szczeciński, prof. Grażyna Krzyminiewska – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, prof. Stephen Jefferys – London Metropolitan University (Wlk. Brytania), prof. Virginia Jureniene (Litwa), prof. Teresa Kiziukiewicz – Uniwersytet Szczeciński, prof. Bożena Klimczak – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, prof. Merouane Lakehal-Ayat – St. John Fisher College (USA), prof. Winfried Lamersdorf – Universität Hamburg (Niemcy), prof. Kari Liuhto – Turku School of Economics (Finlandia), prof. Francesco Losurdo – Uniwersytet w Bari (Włochy), prof. Teresa Lubińska – Uniwersytet Szczeciński, prof. Liu Quisheng – Guangdong University of Foreign Studies (Chiny), prof. Eric Schoop – Technische Universität Dresden (Niemcy), prof. Bruno Sergi – University of Messina (Włochy), prof. Waldemar Tarczyński – Uniwersytet Szczeciński

**Lista recenzentów znajduje się na stronie internetowej
www.wneiz.pl/sip**

Redaktor naczelny serii

dr hab. Barbara Kryk prof. US

Redaktor naukowy

dr hab. Tomasz Wiśniewski prof. US

Redaktorzy tematyczni

prof. zw. dr hab. inż. Ryszard Budziński, prof. zw. dr hab. Leon Dorozik, prof. dr hab. Waldemar Gos, dr hab. Augustyna Burlita prof. US, dr hab. inż. Alberto Lozano Platonoff prof. US, dr hab. Jacek Batóg prof. US

Redaktor statystyczny

dr Dominik Rozkrut – prezes GUS

Korekta

Wojciech Markowski

Skład komputerowy

Marcin Kaczyński

Projekt okładki

Joanna Dubois-Mosora

Wersja papierowa jest wersją pierwotną
Czasopismo indeksowane jest w: BazEkon, CEEOL oraz BazHum
Pełne wersje artykułów dostępne są na www.wnus.edu.pl/pl/sip/

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2016

ISSN 2450-7733

(ISSN 1640-6818; 2080-4881)

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

Wydanie I. Ark. wyd. 11,5. Ark. druk. 14,9. Format B5. Nakład 85 egz.

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
-------------	---

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

Maria Białasiewicz

Wybrane aspekty drobnej przedsiębiorczości	9
--	---

Władysław Janasz, Krzysztof Janasz

Multiparadygmatyczny system zarządzania współczesnymi organizacjami	19
---	----

Sylwia Konecka

Podstawy teoretyczne zarządzania ryzykiem zakłóceń w łańcuchu dostaw	35
--	----

Wojciech Leoński

Ekologiczne aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu	45
--	----

Elwira Leśna-Wierszołowicz

Spoleczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej	55
--	----

Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz, Malwina Szczepkowska

Pozytywne i negatywne skutki upadłości	65
--	----

Anna Misztal

Raport społeczny jako narzędzie zarządzania CSR	75
---	----

STUDIA I MATERIAŁY

Karolina Beyer

Zarządzanie kapitałem ludzkim w procesie kształtowania kapitału intelektualnego ...	89
---	----

Anna Bielawa

Analiza znormalizowanych systemów zarządzania jakością w latach 2007–2014	99
---	----

Barbara Czerniachowicz

Kreowanie zaangażowania pracowników oraz kulturowej bazy przyciągania talentów
do organizacji – studium przypadku 111

Piotr Lenik

Teoria kapitału ludzkiego a zaangażowanie kadry w szpitalach publicznych 123

Justyna Kaźmierczak

Audyt personalny jako proefektywnościowe narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi 135

Katarzyna Koziół-Nadolna

Polityka innowacyjna we Włoszech – wstępne rozważania 145

Waldemar Kozłowski

Model oceny inwestycji infrastrukturalnych
na przykładzie gmin powiatu olsztyńskiego 155

Ewa Mazur-Wierzbicka

Pokolenie Y – liderzy jutra. Analiza komparatywna Polska versus inne kraje
Europy Środkowej 169

Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz, Katarzyna Hawran, Joanna Kowalik

Wykorzystanie modelu Du Ponta do oceny efektywnego zarządzania
na przykładzie wybranych przedsiębiorstw z sektora górniczego 183

Paweł Romanow

Ryzyko w relacjach partnerskich w branży TSL opartych na outsourcingu 197

Mirela Romanowska, Joanna Kowalik

Zarządzanie ryzykiem finansowym w działalności gospodarczej.
Ocena sektora spożywczego (cukierniczego) 209

Roman Tylżanowski

Kompetencje pracowników a procesy transferu technologii
w przedsiębiorstwach przemysłowych wysokiej techniki w Polsce 219

RECENZJE I OMÓWIENIA**Jarosław Kubiak**

Recenzja książki Tomasza Jewartowskiego *Finansowe motywy i konsekwencje
dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw funkcjonujących
na rynkach wschodzących*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu,
Poznań 2015 233

WSTĘP

Niniejszy numer serii „Studia i Prace WNEiZ US” zawiera artykuły pracowników naukowych zebrane pod wspólnym tytułem „Zarządzanie”. Stanowi on wynik prac studyjnych i badawczych prowadzonych przez naukowców w wybranych obszarach tematycznych, a także związanych z tym rozważań teoretycznych i metodycznych.

W części zeszytu zatytułowanej „Problemy teoretyczne i metodyczne” Autorzy prezentują wyniki przeprowadzonych przez siebie studiów literaturowych i rozważań metodycznych. Poruszono w niej zagadnienia związane ze zjawiskiem przedsiębiorczości, systemem zarządzania współczesnymi organizacjami, zarządzaniem ryzykiem, społeczną odpowiedzialnością biznesu i upadłością. W części zatytułowanej „Studia i materiały” Autorzy prezentują wyniki własnych badań, ilustrując opisowe zagadnienia praktycznymi przykładami i danymi. W tej części poruszono temat zarządzania kapitałem ludzkim, kompetencji pracowniczych w procesie transferu technologii, polityki innowacyjnej, kształtowania liderów, analizy ekonomiczno-finansowej, ryzyka związanego ze stosowaniem outsourcingu oraz zarządzania ryzykiem finansowym.

W „Recenzjach i omówieniach” zaprezentowano przygotowaną przez Jarosława Kubiaka recenzję monografii Tomasza Jewartowskiego poświęconej finansowym motywom i konsekwencjom dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw.

Przedstawione opracowania potwierdzają różnorodność zainteresowań Autorów oraz specyficzne sposoby podejścia do analizy i oceny zjawisk ekonomicznych. Z tego też względu wszystkie prezentowane opracowania są ciekawym wkładem do dalszej dyskusji naukowej i rozważań o charakterze zarówno teoretycznym, jak i praktycznym.

Tomasz Wiśniewski

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-01

Maria Białasiewicz*

Uniwersytet Szczeciński

WYBRANE ASPEKTY DROBNEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia z zakresu drobnej przedsiębiorczości (*small business*) jako podstawowej formy aktywności gospodarczej ludzi. Szczególną uwagę zwrócono na jej dominującą formę, czyli mikroprzedsiębiorczość, a także jej rodzaje – solo, hybrydową i zależną. Zaprezentowano syntetyczne statystyki ilościowe opisujące stan sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, w tym mikroprzedsiębiorstw, które potwierdzają, że uruchomienie działalności gospodarczej stanowi dominującą formę przedsiębiorczości.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, *small business*, mikroprzedsiębiorczość

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość jest kategorią złożoną, którą należy rozpatrywać w co najmniej trzech wymiarach: jako postawę, zachowanie i proces. Przedsiębiorcze postawy warunkują przedsiębiorcze zachowania, a jedno i drugie urzeczywistniają się w przedsiębiorczym procesie. Bycie przedsiębiorczym wymaga określonych predyspozycji, które są źródłem przedsiębiorczych zachowań związanych z umiejętnością wykorzystania pomysłów i nadarzających się okazji, które w rezultacie uporządkowanego procesu przedsiębiorczości znajduje odzwierciedlenie w przyjętych celach i dążeniach przedsiębiorców.

* E-mail: maria.bialasiewicz@wneiz.pl

Przedsiębiorczość w formie zinstytucjonalizowanej jest najczęściej utożsamiana z małym przedsiębiorstwem w formie przedsiębiorstwa osoby fizycznej, a statystyki potwierdzają, że ta grupa podmiotów przeważa na świecie.

Sektor drobnej przedsiębiorczości to fundament gospodarek różnych krajów, co wynika z atrybutów podmiotów tego sektora, które mogą stać się źródłem zachowań przedsiębiorczych.

Celem artykułu jest próba oceny stanu i struktury drobnej przedsiębiorczości w Polsce w latach 2011–2012 w odniesieniu do Unii Europejskiej.

Podstawą niniejszego opracowania jest krytyczna analiza literatury polskiej i zagranicznej, raportów i opracowań dotyczących sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) przygotowanych przez różne instytucje, a zwłaszcza Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

1. Trójwymiarowość pojęcia przedsiębiorczości

Pojęcie „przedsiębiorczości” zarówno w teorii, jak i praktyce gospodarowania ma długą i bogatą historię, a jego ewolucja wciąż trwa. Kategoria przedsiębiorczości jest pojęciem wielowymiarowym. Z perspektywy indywidualnej oznacza pokonywanie trudności i wyzwań, z jakimi zmagają się przedsiębiorcy (konkurencja, brak środków, zwłaszcza finansowych, nieprzyjazny system podatkowy), zaś z perspektywy biznesowej związana jest z czynnikami decydującymi o sukcesie w biznesie i poszukiwaniu skutecznych metod inicjowania i prowadzenia działalności gospodarczej.

Przedsiębiorczość jest zjawiskiem wielowymiarowym, czego wyrazem jest m.in. różnorodność jego definicji. Nie ma jednej dobrej interpretacji pojęcia przedsiębiorczości, różne też przypisywano jemu znaczenie w gospodarce: od niedostrzeżenia roli w systemie gospodarczym (np. ekonomia klasyczna), po przekonanie, że przedsiębiorczość jest główną siłą napędową gospodarki, motorem postępu, akceleratorem wzrostu i rozwoju gospodarczego (np. poglądy J. Schumpetera). W warunkach ogromnego dynamizmu zmian czynników warunkujących funkcjonowanie jednostki, organizacji biznesowej i gospodarki bycie przedsiębiorczym jest niezbędne. Przedsiębiorczość bowiem jest działalnością wzmacniającą potencjał w zakresie wynalazczości, innowacji, komercjalizacji, pozyskiwania technologii czy uruchamiania nowych przedsięwzięć. Przedsiębiorczość pozwala zatem skuteczniej dostosować się do gwałtownych i nieprzewidywalnych zmian. Pozwala przede wszystkim postrzegać zmiany nie jako zagrożenie, ale okazję do wdrażania nowych pomysłów i kre-

owania nowych wartości (Piecuch, 2013, s. 15–16; Michalski, 2013, s. 267; Piecuch, 2009, s. 19).

Przedsiębiorczość jest pojęciem trójwymiarowym, czyli jest postawą, zachowaniem i procesem (Piecuch, 2013, s. 40–46; Kurczewska, 2013, s. 31). Pojęcie przedsiębiorczości wpisuje się w kategorię postawy ludzkiej rozumianej m.in. jako akt woli lub sposób reagowania w określony sposób na bodźce. Ujęcie to akcentuje znaczenie cech charakteryzujących przedsiębiorcę, jego cechy osobowościowe, predyspozycje, wiedzę ogólną i fachową.

A.P. Wiatrak definiuje przedsiębiorczość jako „(...) specyficzną postawę człowieka wobec otaczającego go świata i ludzi, wyrażającą się w twórczym i aktywnym dążeniu do ulepszenia istniejących stanów rzeczy, w gotowości do podejmowania nowych działań lub rozszerzenia dotychczasowych i dążenia do osiągnięcia złożonych zwykle zwiększonych – korzyści materialnych, które prowadzą do odczuwalnego wzrostu uzyskiwanych zysków (dochodów) oraz poprawy warunków życia i pracy” (Wiatrak, 2003, s. 26). Ujęcie to akcentuje cechy, którymi powinna charakteryzować się osoba przedsiębiorcza, takie jak: inicjatywa, twórczość, aktywność, oryginalność, wytrwałość (Kraśnicka, 2002, s. 39). Przedsiębiorczość w rozumieniu postawy należy uznać za pierwotne źródło przedsiębiorczości, jako podstawę, na której przedsiębiorczość powstaje i rozwija się. Jest to podejście podkreślające wagę cech charakteru przedsiębiorcy. Cechy osobowościowe (charakteru) tworzą potencjał przedsiębiorczości decydujący o predyspozycjach do bycia przedsiębiorcą, który musi być uruchomiony przez podjęcie działania. T. Domański pisze, że przedsiębiorcy to ci, którzy „potrafią przetworzyć (...) energię w ściśle określone działanie” (Domański, 1992, s. 38). Cechy osobowościowe, choć nie należy ich fetyszyzować, są ważnym elementem wewnętrznych (podmiotowych) uwarunkowań przedsiębiorczości. Ostateczny rezultat zamierzonego działania zależy również od czynników zewnętrznych (Glinka, Pasieczny, 2015, s. 15–16).

W działalności przedsiębiorczej, a zwłaszcza w nowej gospodarce opartej na wiedzy, szczególnie istotną rolę odgrywa wiedza, zarówno ogólna, jak i dotycząca zasad funkcjonowania rynku i przedsiębiorstw. Symptodem przedsiębiorcy XXI wieku jest przedsiębiorca zdający sobie sprawę ze znaczenia intelektu, nazywany przez S. Kwiatkowskiego przedsiębiorcą intelektualnym, który wykorzystuje powszechną wiedzę, docenia jej znaczenie „(...) jako istotnego zasobu przedsiębiorstwa i nie dąży do wąskiej specjalizacji swoich pracowników (...), przekazuje swoją wiedzę zespołowi, licząc na twórcze efekty” (Kwiatkowski, 2000, s. 134).

Przedsiębiorcze postawy wpływają na podejmowanie działań zorientowanych na wykorzystanie pomysłów, nadarzających się okazji – to przedsiębiorczość w rozumieniu zachowania. Zależność między postawami a zachowaniem ma charakter złożony, najczęściej wielowymiarowy (Robbins, 2004, s. 55; Kuc, Moczydłowska, 2009, s. 23, 48).

Przedsiębiorcze postawy i zachowania znajdują swoje urzeczywistnienie w przedsiębiorczym procesie, czyli ciągłej, uporządkowanej działalności zorientowanej na osiągnięcie konkretnych korzyści. T. Kraśnicka pisze, że przedsiębiorczość to „(...) bardzo złożony proces, w wyniku którego uruchomione zostaje nowe przedsięwzięcie gospodarcze przybierające różne formy organizacyjno-prawne” (Kraśnicka, 2002, s. 95). Proces przedsiębiorczości można ująć za W. Adamczykiem jako następujące po sobie etapy działania (Adamczyk, 1996, s. 25):

- etap przemyśleń, analizy otoczenia, identyfikacji problemu,
- etap tworzenia pomysłu innowacyjnego,
- etap motywacji przedsiębiorczej, czyli chęci (pragnienia) osiągnięcia określonej korzyści z działania,
- etap „organizowania” środków (materialnych i niematerialnych) zabezpieczających pomyślną (oczekiwaną) realizację przedsiębiorczego pomysłu,
- etap realizacji, czyli materializacji pomysłu,
- etap osiągnięcia efektu procesu przedsiębiorczości.

Współcześnie przedsiębiorczość jest kategorią bardzo złożoną również z tego powodu, że oprócz aspektów ekonomicznych obejmuje także aspekty psychologiczne, technologiczne, kulturowe, etyczne¹, jak również dlatego, że przeżywa renesans. Przedsiębiorczość jest współcześnie filozofią działania nie tylko w biznesie, bowiem dalece wykroczyła poza strefę gospodarki, nacechowana dużą dozą aktywności. Jest sposobem myślenia i działania w rozwiązywaniu różnych problemów, choć w wielu przypadkach mówi się w przeważającej mierze o aspektach ekonomicznych. Przedsiębiorcze procesy przynoszą – już syntezując – nie tylko korzyści ekonomiczne, ale i społeczne, jak: bogacenie się społeczeństw, aktywne przeciwdziałanie bezrobociu, wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych i wynalazków, upowszechnianie wiedzy o organizacji i zarządzaniu, ekonomii itp. (Piecuch, 2013, s. 57).

Przedsiębiorczość mocno wpisana jest w ramy działania Unii Europejskiej. Komisja Europejska w dokumencie *Fostering Entrepreneurial Mindsets Through Education and Learning* zdefiniowała przedsiębiorczość jako zdolność jednostki do

¹ Przedsiębiorczość zaczęła się przejawiać w naukach ekonomicznych, później w naukach behawioralnych, zwłaszcza w psychologii i zarządzaniu.

przekształcania pomysłów w działanie. W pojęciu tym zawiera się kreatywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka oraz zdolność do planowania i zarządzania projektami tak, aby osiągnąć cel. Przedsiębiorczość wspiera codzienne życie zarówno w domu, jak i w społeczeństwie, sprawia, że pracownicy są bardziej świadomi znaczenia ich pracy i bardziej zdolni do wykorzystywania szans oraz zapewnia podstawy przedsiębiorcom chcącym rozpocząć społeczną lub komercyjną działalność (Komisja Europejska, 2006).

Interpretacja przedsiębiorczości w rozumieniu postawy, zachowania i procesu nie wyczerpuje kwestii definiujących tę kategorię, a tylko wskazuje na jej wielowymiarowość.

2. Istota i rodzaje drobnej przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość ujawnia się w różnych formach aktywności ludzkiej, przy czym za najbardziej widoczny jej przejaw uznaje się podejmowanie działalności gospodarczej, czyli zorganizowanie własnego, nieistniejącego do tej pory przedsiębiorstwa, najczęściej małego.

Ogół zagadnień związanych z tworzeniem, funkcjonowaniem, wspieraniem i rolą takich przedsiębiorstw określa się mianem *small businessu* (Safin, 2003, s. 32; Piecuch, 2013, s. 113–150)².

Poziom drobnej przedsiębiorczości w Polsce jest na poziomie średniej w Unii Europejskiej. W Polsce więcej niż w UE – odpowiednio 67% i 57% podejmuje własną działalność gospodarczą jako pożądaną drogę do kariery, ale mniej (33%) niż w UE (47%) tworzonych firm jest reakcją na szansę osiągnięcia sukcesu. Zarówno w Polsce, jak i krajach unijnych prowadzenie działalności gospodarczej jest związane z zaspokajaniem potrzeby uznania i wyższego statusu społecznego przedsiębiorcy (*Raport...*, 2014, s. 22).

Na podstawie oficjalnej statystyki sektora MSP według wykładni unijnej można stwierdzić, że cechą *small businessu*, zarówno w Polsce, jak i w UE, jest jego

² Pojęcie sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), czyli sektor publiczny i prywatny grupujący średnie, małe i mikroprzedsiębiorstwa, jest terminem międzynarodowym stosowanym w krajach UE oraz przez m.in. Organizację Narodów Zjednoczonych, Światową Organizację Handlu, Bank Światowy. W Polsce także wyodrębnione kategorie pojawiły się w prawodawstwie w 2004 roku w ramach jego harmonizacji z prawodawstwem Unii Europejskiej. Obowiązującą definicję prawną MSP zawiera Załącznik I do Rozporządzenia Komisji (WE) 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 roku uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu.

zdominowanie przez mikroprzedsiębiorstwa, których udział w 2011 roku wyniósł odpowiednio 95,9% i 92,5%. Przedsiębiorstwa tego sektora stanowią 99,8% całkowitej liczby przedsiębiorstw. Małe firmy stanowiły w tym samym roku w Polsce 3,2% ogólnej liczby podmiotów sektora MSP, a w UE 6,2%. Podmioty średniej wielkości stanowiły około 10% wszystkich przedsiębiorstw w sektorze MSP tak w Polsce, jak i w UE. Polski sektor MSP jest bardziej zdominowany przez mikropodmioty.

Przedsiębiorstwa sektora MSP w Polsce i UE wytwarzają przeciętnie 47% PKB. W Polsce w latach 2011–2012 nieznacznie, bo o 0,6% wzrosła liczba przedsiębiorstw tego sektora, przy czym najwyższy wzrost miał miejsce w grupie małych firm. Pozytywną zmianą jest znaczny wzrost liczby nowo powstałych przedsiębiorstw i spadek zlikwidowanych, a także utrzymujący się poziom przeżywalności firm, a zwłaszcza pierwszy rok działalności. W ujęciu branżowym dominującymi są podmioty prowadzące działalność usługową (48%), handlową (28,6%) i budowlaną (13%), a rzadziej przemysłową (10,3%). Struktura branżowa mikroprzedsiębiorstw w Polsce i UE jest podobna, chociaż w Polsce firm usługowych jest więcej. Cechą przemian w polskim sektorze MSP w grupie mikrofirm w latach 2011–2012 był spadek liczebności pracujących i zatrudnionych przy prawie niezmiennym udziale tych kategorii. Przeciętnie w tym okresie zatrudniona była tylko jedna osoba na trzy osoby pracujące (*Raport...*, 2014, s. 14–49).

Uruchomienie działalności gospodarczej jest ważnym, ale nie łatwym przedsięwzięciem dla jego założyciela, ponieważ jest istotnym zwrotem w jego karierze zawodowej. Podejmowanie działalności gospodarczej wynika z chęci osiągnięcia zysku i bogacenia się, potrzeby niezależności, osiągnięć, władzy, dominacji i samo-realizacji (Piecuch, 2013, s. 67–72).

Podejmowanie działalności gospodarczej często ma miejsce w sposób niewymuszony, czyli gdy przedsiębiorca z własnej woli, nie mając doświadczenia w tej dziedzinie, podejmuje wysiłek koncepcyjny i materialny założenia firmy i samodzielnie wejścia na rynek ze swoim pomysłem. Osobą taką jest często były pracownik najemny, który ma zamiar wykorzystać swoje dotychczasowe umiejętności zawodowe. Często przedsiębiorca taki całkowicie samodzielnie prowadzi działalność gospodarczą niezależnie od formy prawnej, ale na ogół w fazie założycielskiej oznacza to tworzenie przedsiębiorstwa jednoosobowego, tzw. zakładanie działalności gospodarczej. Taka samodzielna działalność jest określana przedsiębiorczością solo czy aktywnością niższego rzędu (Cieślik, 2014, s. 48). Samodzielny przedsiębiorca często nieformalnie korzysta z pomocy rodziny czy znajomych, ale oczywiście może i wraz z rozwojem firmy zatrudnia pracowników. Prowadzący działalność

gospodarczą w czystej postaci są w Polsce dominującą podgrupą mikroprzedsiębiorców – w 2012 roku było 801,6 tys. firm tego typu, co stanowiło 45% ogólnej liczby mikroprzedsiębiorstw przy 890,5 tys. osób pracujących właścicieli stanowiących 25% ogółu pracujących w mikrofirmach (Cieślik, 2014, s. 241).

Prowadzenie działalności gospodarczej może być więc wyłączną formą aktywności biznesowej indywidualnego przedsiębiorcy, ale może towarzyszyć pracy na etacie traktowanej jako podstawowa. Tacy przedsiębiorcy zwani „hybrydowcami” podejmują aktywność często dla osiągnięcia dodatkowych dochodów, choć oczywiście może być to początek drogi do własnej działalności w pełnym wymiarze (Cieślik, 2014, s. 49, 190–191). Ta droga może być dłuższa i trudniejsza w porównaniu do nazwijmy to „przedsiębiorców czystych”, ponieważ muszą dzielić wysiłek, środki i czas między dwie formy swojej aktywności, które przynajmniej na początku nie są równorzędne. W 2012 roku przedsiębiorców hybrydowych w Polsce było 355,1 tys., co stanowiło 20% ogólnej liczby mikroprzedsiębiorstw (Cieślik, 2014, s. 241).

Prowadzenie działalności gospodarczej może być również rezultatem świadomej bądź wymuszonej przez pracodawcę decyzji. Wcześniejszy pracodawca staje się partnerem biznesowym wcześniej zatrudnionego (tzw. przedsiębiorczość zależna). Takie zjawisko przechodzenia z pracy etatowej na samozatrudnienie, nie zawsze, ale na ogół inicjowane jest przez pracodawcę kierującego się obniżeniem kosztów pracy i uniknięciem obowiązków nakładanych na pracodawcę przez kodeks pracy. Samozatrudnieni też mogą osiągać krótkoterminowe korzyści finansowe, takie jak: oszczędności podatkowe wynikające z tytułu stosowania najprostszych form opodatkowania przewidzianych dla prowadzenia jednoosobowej firmy, zaoszczędzenie na obowiązkowych składkach ubezpieczenia społecznego i zdrowotnego (nie płaci się ich od pełnego dochodu, gdyż można je regulować od deklarowanej podstawy wymiaru, czyli 60% przeciętnego wynagrodzenia lub 30% minimalnego wynagrodzenia dla zakładających własną działalność po raz pierwszy) (Ziółkowski, Taszkiewicz, Żółciak, 2015, s. 61–62). Korzyścią dla samozatrudnionego jest szansa większej satysfakcji zawodowej czy możliwość wykonywania zadań dla wielu zlecniodawców poprzez elastyczność czasu i miejsca pracy. Zagadnienie samozatrudnienia³ jest kontrowersyjne, zwłaszcza gdy ma charakter wymuszony, a relacje między wcześniejszym pracodawcą i teraz prowadzącym działalność gospodarczą mają charakter typowy dla stosunku pracy. Ta podgrupa mikrofirm w Polsce liczyła w 2012

³ Od 2013 roku nie funkcjonuje już pojęcie samozatrudnienia, co nie zmienia faktu, że jest ono zbliżone z prowadzeniem indywidualnej działalności gospodarczej (<http://www.pit.pl/samozatrudnienie.php>, 02.02.2016)

roku 81,6 tys. podmiotów, co stanowiło 4,6% całkowitej liczby mikroprzedsiębiorstw (Cieślik, 2014, s. 241).

Podejmowanie działalności gospodarczej na małą skalę jest wyrazem szczególnej skłonności do podejmowania przedsięwzięć na własne ryzyko, a nawet bardziej ryzykownych działań niż duże firmy, co tym samym czyni je bardziej podatnymi na zmiany.

Podsumowanie

Współcześnie przedsiębiorczość jest traktowana jako kategoria bardzo szeroka, która odnosi się zarówno do sposobu działania ludzi, jak i funkcjonowania przedsiębiorstw. Jest takim rodzajem działalności, w której podmiot cechuje m.in. twórczość, aktywność i innowacja. Cechy te są bardzo pożądane, a wręcz wymagane, żeby radzić sobie w trudnych warunkach.

Przedsiębiorczość ujawnia się w różnych formach, ale szczególnie w podejmowaniu działalności gospodarczej, czyli zakładaniu przedsiębiorstw osoby fizycznej. Podmioty te są zaliczane do tzw. sektora drobnej przedsiębiorczości, stanowią największą jego grupę i traktowane są jako motor zmian i źródło innowacji.

Badania pokazują, że poziom drobnej przedsiębiorczości w Polsce jest zbliżony do średniego poziomu w UE, a podejmowanie działalności gospodarczej na własny rachunek jest ścieżką do kariery, jest wyrazem dostrzegania i wykorzystywania szans osiągnięcia sukcesu.

Sektor drobnej przedsiębiorczości jest wewnętrznie zróżnicowany, a statystyki w Polsce pokazują, że dominującą formą jest mikroprzedsiębiorczość, a w jej ramach tworzenie i prowadzenie wyłącznie działalności gospodarczej tzw. przedsiębiorczość solo.

Literatura

- Adamczyk, W. (1996). *Przedsiębiorczość: próba systematyzacji. Przegląd Organizacji*, 2.
- Cieślik, J. (2014). *Przedsiębiorczość – polityka – rozwój*. Warszawa: Sedno.
- Domański, T. (1992). *Uwarunkowania tworzenia małych przedsiębiorstw*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Glinka, B., Pasieczny, J. (2015). *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*. Warszawa: Wyd. UW.

- Komisja Europejska (2006). *Fostering Entrepreneurial Mindsets Through Education and Learning*, Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social and the Committee of the Regions, Brussels 13.2.2006 (COM/2006/0033).
- Kraśnicka, T. (2002). *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*. Katowice: Wyd. AE w Katowicach.
- Kuc, B.R., Moczydłowska, J.M. (2009). *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Difin.
- Kurczewska, A. (2013). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: PWE.
- Kwiatkowski, S. (2000). *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: PWN.
- Michalski, E. (2013). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWN.
- Piecuch, T. (2009). Cechy przedsiębiorcy. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2, 17–26.
- Piecuch, T. (2013). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: C.H. Beck.
- Robbins, S.P. (2004). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Safin K. (2003). *Zarządzanie małą firmą*. Wrocław: Wyd. AE we Wrocławiu.
- Szulczewski, P. (2004). Samozatrudnienie. *pit.pl*, 22.09.2004. Pobrano z: <http://www.pit.pl/samozatrudnienie.php> (4.02.2016).
- Wiatrak A.P. (2003). Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje. W: K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*. Tarnobrzeg: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu.
- Zadurna-Lichota, P., Tarnawa A. (red.). (2014). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Ziółkowski, G., Taszkiewicz, B., Żółciak, T. (2015). *Zakładam i prowadzę firmę*. Dodatek do *Dziennika Gazeta Prawna*: Warszawa 2015.

SELECTED ASPECTS OF SMALL BUSINESS

Abstract

This article presents selected aspects of small business that is a basic form of human activities. Particular attention was given to the dominant form of small business – microentrepreneurship and its types: solo, hybrid, dependant. The author shows synthetic quantitative statistics which describe condition of SME sector in Poland, including microenterprises. It acknowledges that setting up a business is the dominant form of entrepreneurship.

Translated by Wojciech Leoński

Keywords: entrepreneurship, small business, microentrepreneurship

Kod JEL: L26

DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-02

Władysław Janasz*

Krzysztof Janasz**

Uniwersytet Szczeciński

MULTIPARADYGMATYCZNY SYSTEM ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI

STRESZCZENIE

Współczesne przedsiębiorstwo potrzebuje kapitału przyszłości, przez który rozumie się produkty (usługi), które będzie można sprzedawać w przyszłości, jak również przyszłe możliwości biznesowe. Wyzwaniem dla zarządzania XXI wieku jest propagowanie zmian rozumianych jako szansa, a nie zagrożenie, a także podążanie za nowością, co oznacza racjonalne i efektywne ich wykorzystanie. Organizacje, które odnoszą sukcesy, charakteryzują się przede wszystkim umiejętnością korzystania ze zmiany jako metody na przetrwanie i wzrost.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, paradygmat, organizacja

Wprowadzenie

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na fakt, że oceny strategiczne odznaczają się coraz większą złożonością, natomiast wybory nabierają cech silnie zrelatywizowanych. Nie wykształca się ani model rozstrzygający, ani dominująca szkoła myślenia. Wybory strategiczne muszą być więc permanentnie poddawane modyfikacjom i ocenie (niepewność, nieustanne zmiany, dynamika, ruch, zasada sprzężeń zwrotnych). Stąd w naukach o zarządzaniu mówi się o występowaniu multiparadygma-

* E-mail: wladyslaw.janasz@wzieu.pl

** E-mail: gkrja@poczta.onet.pl

tycznego systemu, w którym występują określone związki o charakterze symbiozy (systemy wartości, sposoby formułowania celów, zmiany w mechanizmach funkcjonowania, przeobrażenia form prawnych).

1. Działania prowadzące ku przyszłości

Wymiana strategiczna pozwala postrzegać jednostki i życie społeczeństwa w ujęciu uwzględniającym cały łańcuch pojęć (Watson, 2001, s. 33). Pojęciowe ramy odniesienia są próbą radzenia sobie z dwoma podstawowymi aspektami życia społecznego. Z jednej strony jednostka może być postrzegana jako podmiot inicjujący, wybierający i kształtujący postrzegany przez siebie świat, a z drugiej – jako podmiot podlegający ograniczeniom i kształtowany przez otoczenie (wpływy zewnętrzne). Działania czynnika osobowego, zarówno na płaszczyźnie zarządzania, jak i jakiegokolwiek innej, charakteryzuje się określonymi wzorcami, które wynikają z gry między świadomym wyborem lub celem a warunkami (relacjami) społecznymi, ekonomicznymi i politycznymi. Kształtuje to określoną specyfikę sytuacji, z której wynika niezbędność nieustannej współpracy lub walki, przetrwania i radzenia sobie (Watson, 2001, s. 33).

Organizacje jako instytucje społeczne pełniące różnorodne funkcje, w tym tworzenia produktów i usług, podlegają grze stosunków międzyludzkich oraz towarzyszą wysiłkowi przedsiębiorstwu dla złagodzenia niepokojów społecznych. Wobec rozmaitych i zmiennych form oddziaływania ze strony otoczenia organizacja pragnąca przetrwać przekonuje się, że jej działania prowadzące ku przyszłości będą tym skuteczniejsze, im bardziej okażą się innowacyjne.

Podejście zmierzające do ustalenia czynników potencjalnych zmian, a także ich celów, staje się koniecznością, ponieważ czasy zapewniające harmonijność ustąpiły miejsca procesom, w których nietrwałość jest bardziej widoczna niż ciągłość, złożoność i niepewność. Uważa się, że systemy współczesne stają się złożone, policentryczne, poddane natłokowi przekazów i charakteryzują się brakiem pewności. Jednakże są zasobne swoją kreatywnością, możliwościami adaptacyjnymi i stanowią zmienną formę w porównaniu do systemu wykorzystującego zjawisko homeostazy i przepisy prawa (Riviere, 1978).

Jednocześnie trzeba postrzegać fakt, że współcześnie w dobie globalizacji i rewolucji informacyjnej dotyczącej niemal wszystkich dziedzin życia społecznego (gospodarki, nauki, edukacji, prawa, kultury, polityki, turystyki czy wzorców kon-

sumpcji) rodzą się coraz to nowe wyzwania dla funkcjonowania gospodarek i zachowań przedsiębiorstw (Borowiecki, 2012). Dynamika zmian i ich nieprzewidywalność czyni gospodarki narodowe w jeszcze większej mierze niż dotychczas współzależnymi, co w konsekwencji prowadzi do jakościowo nowych powiązań gospodarczych między kontynentami, państwami, regionalnymi ugrupowaniami, a także rynkami, instytucjami, organizacjami i przedsiębiorstwami (Borowiecki, 2012).

W wyniku globalizacji jako procesu złożonego, wielowymiarowego i wielopłaszczyznowego oraz daleko posuniętej deregulacji rynków (Bauman, 2000; Stiglitz, 2007) wystąpiły zjawiska nieznane w przeszłości bądź pojawiające się na mniejszą skalę. Z jednej strony stwarza to nowe szanse, z drugiej natomiast wywołuje nowe zagrożenia. Procesy te, o których mowa poniżej, pojawiły się w najbardziej rozwiniętych gospodarkach i wpływają nie tylko na zachowania wielkich korporacji, lecz oddziałują na całą gospodarkę światową, tj. funkcjonowanie i rozwój, a także bezpośrednie i pośrednie relacje między różnymi podmiotami. Najistotniejsze z tych procesów doprowadziły do tego, że (*Raport Polska 2050*, 2011, s. 16):

- rozwinęła się gospodarka wirtualna, trwale oderwana od gospodarki realnej; inaczej mówiąc, występuje dominacja spekulacyjnych rynków finansowych (gospodarki wirtualnej). Uważa się, że funkcjonowanie gospodarki wirtualnej w długim czy nawet w średnim horyzoncie czasowym oddziałuje na realne procesy gospodarcze,
- od początku lat 80. ubiegłego wieku nastąpiło oddzielenie klasycznego związku między stopą wzrostu a stopą zysku; istotna część zysku nie przekształca się w akumulację produkcyjną, ponieważ wykorzystywana jest na konsumpcję, spekulację i gospodarkę wirtualną,
- dominującą rolę w gospodarce światowej pełnią korporacje ponadnarodowe, których zasoby (przychody) niejednokrotnie przewyższają przychody dużej grupy państw. Są one zainteresowane przewagami konkurencyjnymi na rynku globalnym, nie doceniając lokalnych systemów kulturowych państw. Rozszerza się postępująca oligopolizacja gospodarki świata,
- gospodarka światowa charakteryzuje się coraz większą nierównowagą, której rezultaty przejawiają się w licznych kryzysach finansowych przybierających postać zarówno regionalnych, krajowych, jak i globalnych. Przyjmuje się, że kryzysy finansowe są w dużej mierze rezultatem gospodarki wirtualnej, oddziałują bezpośrednio na spowolnienie gospodarki realnej, a niejednokrotnie na czasowe bądź dłuższe zapaści,

- rezultatem (następstwem) procesów globalizacyjnych i pojawienia się wielkich przedsiębiorstw było postępujące (obserwowane niemal od stulecia) powstawanie nowej warstwy społecznej (menedżerów), mającej decydujący wpływ na decyzje gospodarcze. Menedżerowie, w których rękach znalazły się główne decyzje gospodarcze, zarządzają wspólnie kapitałem niebędącym ich własnością. W tym znaczeniu nastąpiło w istotnym stopniu zerwanie związku między własnością kapitału a jego alokacją, a nawet szerzej – procesem decyzyjnym.

Organizacje (przedsiębiorstwa) dążące do racjonalnego funkcjonowania w globalizującej się gospodarce powinny pozbyć się przekonania o swojej długotrwałości i skuteczności. W związku z tym muszą przyjmować wiele niewykształconych dotychczas zachowań i postaw, takich jak (Gierszewska, Wawrzyniak, 2001, s. 234):

- otwartość w stosunku do rynków zaopatrzenia i rynków zbytu, gdzie oczekuje się na relacje wykorzystujące bezpośrednie powiązania i odpowiedni klimat społeczny,
- kompleksowość w rozwiązywaniu dylematów przedsiębiorstwa oznaczająca niezbędność poszukiwania i wybór określonych warunków funkcjonowania, które umożliwią przedsiębiorstwu relatywnie bezpieczną i względnie korzystną pozycję konkurencyjną,
- orientacja na przyszłość, zarówno tę najbliższą, jak i odległą, co w konsekwencji powoduje, iż każdy aktualny model biznesowy z reguły posiada charakter przejściowy, a jego znaczenie dla teraźniejszości (funkcjonowania i rozwoju) określają przyszłe spodziewane efekty,
- kreatywność, którą można (trzeba) postrzegać jako umiejętność ludzi do tworzenia nowych idei, produktów (usług), w której zasadniczym atrybutem jest wiedza wcześniej nieznaną,
- orientacja na wyniki i kształtowanie warunków do tworzenia wartości, a tym samym poszukiwanie okoliczności do uzyskiwania korzyści,
- współdziałanie – umiejętność znajdowania partnerów do współpracy i kontynuowania relacji strategicznych, również pośród konkurentów mających sprzeczne dotąd cele i zamiary.

W tak postrzeganej rzeczywistości przedsiębiorstwo zmuszone jest do podejmowania wyzwania i poszukiwania własnej ścieżki do legitymizacji swojej działalności, szukając przy tym źródła przetrwania i rozwoju w warunkach współczesnej globalizującej się gospodarki.

Większość przedsiębiorstw cały przeważający wysiłek koncentruje na zarządzaniu przeszłością, ignorując zarządzanie przyszłością, na spotkanie przyszłości wychodząc z zamkniętymi oczami (Lindgren, 2012). Stąd postulat rozwoju nowego zawodu: strażnika przyszłości (*future strategist*), który posiadałby dogłębne rozumienie takich obszarów, jak: B+R, marketing, HR czy strategia biznesowa (Lindgren, 2012, s. xxi). Współczesne przedsiębiorstwo potrzebuje kapitału przyszłości, przez który rozumie się produkty, które będzie można sprzedawać w przyszłości, a także przyszłe możliwości biznesowe (Lindgren, 2012, s. 152). Przedsiębiorstwo nie może skupiać uwagi wyłącznie na kliencie i jego bieżących potrzebach. Powinno koncentrować się również na swojej przyszłości, nie tylko na prowadzeniu bieżącego biznesu, ale również na jednoczesnym zmienianiu go. Liderzy biznesowi powinni w większej mierze dzisiaj poświęcać się kształtowaniu przyszłości. M. Lindgren formułuje swoją koncepcję nowoczesnego przywództwa, obejmującego pięć umiejętności (Lindgren, 2012, rozdział III): delegowania, empatycznego słuchania, odważnych decyzji, niekiedy nawet takich, które okazać się mogą niekorzystne dla lidera, zachęcania do innowacji i eksperymentowania, a także inspirowania i formułowania wizji przyszłości. W przedsiębiorstwie przyszłości postrzega również pięć krytycznych obszarów. Są nimi: rozeznanie w kondycji organizacji, zarządzanie zmianą, innowacyjność, zarządzanie talentami i sprzedaż.

Podstawową składową wszystkich ludzkich interakcji są procesy wymiany, tj. różnorodnych działań bądź aktów odwzajemnionego otrzymywania i dawania dóbr (usług). Przykładem działań są transakcje ekonomiczne: kupno, sprzedaż, oszczędności, inwestycje itp. Najprostszą wizję interakcji spotyka się w teorii behawioralnej. W tym rozumieniu interakcja oznacza wzajemne powiązanie, zachowanie jednostek, sekwencje bodźców i reakcji (Sztompka, 2012, s. 86–87). Podejściu behawioralnemu najbliższa jest teoria wymiany lub jej odmiana – teoria racjonalnego wyboru, która pojmuje interakcję jako wzajemną wymianę określonych dóbr czy wartości między partnerami. Ideowym odzwierciedleniem staje się transakcja ekonomiczna kupna i sprzedaży. Podstawowa idea teorii wymiany oznacza przeniesienie wspomnianego modelu ekonomicznego na inne, także pozaekonomiczne sfery życia społecznego. Wymienia się coś w każdej interakcji (idea wzajemności). Postrzeganie społeczeństwa i występujących (zachodzących) w nich relacji w kategoriach wymiany między jednostkami i grupami ludzi nie odbywa się w sposób przypadkowy. Wszelkiego rodzaju wymiany dotyczą ludzkich interesów, celów i programów charakteryzujących się ogromną różnorodnością działań ludzkich.

W literaturze przedmiotu uważa się, że wymiany mają z reguły charakter strategiczny (Watson, 2001, s. 34, 112). Twierdzenie, że główny nurt strategiczny we wszystkich funkcjonujących organizacjach daje się sprowadzić do strategicznej wymiany, może być uzasadnione na wiele sposobów, co wynika z dostrzegania pewnych związków konkretnych przedsięwzięć z ogólnym zmierzającym do celu planem (osiągnięcie stanu długofalowego przetrwania, osiągnięcie rentowności, udziału w rynku, własne zaangażowanie ludzi, poczucie bezpieczeństwa i pewności siebie). Trzeba powiedzieć, że zarówno jednostka ludzka, jak i organizacja starają się funkcjonować i przetrwać w pełnym różnorodnych wyzwań i ryzyka świecie. Jednocześnie sugeruje się, że występują określone wzory radzenia sobie z tym światem, umożliwiające przetrwanie zarówno jednostkom, jak i organizacjom (Watson, 2001, s. 34–35).

Różnorodne działania podmiotu doznającego (człowieka) można uznać za strategiczne w takiej mierze, w jakiej kształtowane są przez zindywidualizowanie potrzeby jednostek i grup społecznych, a także przez niezbedność podejmowania wyzwań środowiska, w którym działają. Z kolei działania organizacji można nazwać strategicznymi w takiej mierze, w jakiej pozwalają na sprostanie wymaganiom otoczenia i przetrwania w przyszłości. Najważniejszą kwestią wymiany strategicznej jest sprawa powiązań między procesami, w które angażuje się jednostka, a podejmowanymi przez organizacje. W przypadku ludzi głównymi procesami, w które się angażują, są procesy wymiany (produkty, wartości materialne). Z kolei organizacje wyróżniają się podstawowymi interakcjami z otoczeniem, którymi są akty wymiany (sprzedaż towarów, usług, wizerunku) w celu uzyskania zarobków potrzebnych do długofalowego przetrwania w burzliwym otoczeniu.

Jak z tego wynika, perspektywa wymiany strategicznej z pracownikami, licznymi organizacjami i udziałowcami w ich środowisku sugeruje potrzebę odpowiedzi na pytanie o to, jak dochodzi do formułowania przyjętej strategii w konkretnej organizacji, tj. poznania stanowisk wszystkich zainteresowanych stron, ale także innych jednostek, na temat tego, jak projektowane zmiany odpowiadają specyficznym interesom, osobistym priorytetom i spodziewanym wizerunkom. Wielu badaczy twierdzi, że organizacja potrzebuje strategii, struktury i kultury, aby była w stanie zapewnić sobie funkcjonowanie w przyszłości (Watson, 2001, s. 229). Strategia obejmuje ogólną wizję, określa, w jakim kierunku podąża organizacja, oraz wyjaśnia podstawowe sposoby realizacji. Struktura organizacji oznacza podział obowiązków, określa reguły i procedury postępowania wyznaczające. Kultura organizacji to system zaakceptowanych wartości i prawd, które determinują formułowane cele organizacji, a także wszystko, co dla niej istotne wraz z zasadami jej funkcjonowania.

Dzisiaj powszechnie się uważa, że w procesie rozwoju organizacji zmiany tworzące obszar strategiczny podmiotu stały się normą. Proces ten jest uciążliwy, ryzykowny i trudny do realizacji, ale niezbędny. Interpretowanie, wyjaśnianie i radzenie sobie z wciąż zmieniającym się obszarem strategicznym to nic innego, jak spełnianie ważnej funkcji destabilizującej (nowe sposoby działania i rodzaje działalności, rozwiązywanie konfliktów, nowe priorytety, obawy przed niepowodzeniem) (Bratnicki, 1998, s. 40–41).

Stąd wyzwaniem dla zarządzania XXI wieku jest propagowanie zmian rozumianych jako szansa, a nie zagrożenie, podążanie za nowością i innowacją, co oznacza racjonalne i efektywne ich wykorzystanie zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Wymaga to z kolei (Drucker, 2000, s. 75):

- budowy polityki kreowania przyszłości,
- wykorzystania metod (instrumentarium) szukania i możliwości przewidywania zmian,
- odpowiedniej metody wprowadzania zmian zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
- prowadzenia polityki równoważenia zmian i ich kontynuacji.

2. Paradygmaty zarządzania

Szkoły myślenia strategicznego nawiązują do trzech ważnych paradygmatów zarządzania: racjonalności strategicznej, zachowań strategicznych i procesualnego (Gierszewska, Romanowska, 2002, s. 21). Przyjęcie określonego paradygmatu wpływa na sposoby formułowania (modelowania) strategii przedsiębiorstwa i jego obrazu.

W paradygmacie racjonalistycznym strateg, myślący w imieniu przedsiębiorstwa, formułuje optymalną strategię, wybierając ją spośród kilku wariantów. Na paradygmacie racjonalności strategicznej, jego cechach, opierają się cztery szkoły myślenia strategicznego: harwardzka, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego i ilościowa.

W drugim paradygmacie zachowań strategicznych podkreśla się socjopolityczny wymiar strategii i jej ujęcie inkrementalne (przyrostowe) (Quinn, 1980, s. 58). Daje się to scharakteryzować polityką „małych kroków” w dążeniu do poprawy sytuacji w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podejmowanie decyzji nie jest wyłącznie procesem racjonalistycznym, a organizacyjny proces podejmowa-

nia decyzji ma charakter policentryczny. Wymaga zatem wielu wzajemnych korekt i uzgodnień niezbędnych do osiągnięcia sukcesu. Pod wpływem tego paradygmatu pozostają trzy szkoły myślenia strategicznego: behawioralna, systemowa i szkoła inkrementalistów (Stabryła, 2005, s. 48; Obłój, 1998, s. 38–43).

Uważa się, że większą wartość aplikacyjną posiadają szkoły wykorzystujące paradygmat racjonalności strategicznej (metody analizy o dużym stopniu konkurencyjności) (Gierszewska, Romanowska, 2002, s. 23–24). Szkoły oparte na paradygmacie zachowań strategicznych wniosły wkład do teorii zarządzania (teoretyczne metody analizy i projektowania strategii). Ten drugi paradygmat, choć atrakcyjniejszy intelektualnie, nie jest wystarczająco doceniany przez ludzi biznesu, ponieważ w określonej mierze pozbawia ich władzy.

W ostatnich latach teoria chaosu wykształciła przekonanie, że wiele zjawisk i zdarzeń występujących w przyrodzie jest nieprzewidywalnych z natury rzeczy, a nie dlatego, że człowiekowi brakuje wiedzy lub zdolności analitycznych (złożoność i nieliniowość całych systemów). Stąd w niezwykle burzliwych czasach otoczenie biznesowe stwarza wrażenie chaosu. Przebieg zdarzeń często różni się od zaplanowanego, a wdrażanie strategii jest obciążone znaczną niepewnością. Paradygmat procesualny wychodzi z założenia, że sukcesu w biznesie nie można skodyfikować, gdyż wymaga on inwencji zatrudnionych osób (van der Heijden, 2000, s. 49–50). Podmiot gospodarujący powinien zgromadzić takie swoje zasoby, jak kapitał intelektualny, umiejętności obserwowania i tworzenia powiązań. Organizacja musi posiadać umiejętność stwarzania miejsca dla nowych idei. Należy wydobyć na światło dzienne i rozpatrzyć każdy pomysł mający na celu poprawienie dostosowania atutów organizacji do otoczenia biznesowego, niezależnie od tego, na jakim szczeblu organizacji się pojawia. Procesualistyczne myślenie polega na żywotnym zainteresowaniu wewnętrznymi procesami zachodzącymi w organizacji. Punktem wyjścia paradygmatu procesualnego jest badanie procesów dziejących się wewnątrz organizacji, a także wzajemnego przeplatania myślenia i działania (Janasz, 2010, s. 55). Do podstawowych koncepcji zarządzania opartych na podejściu procesowym można zaliczyć: TQM (*Total Quality Management*), SE (*Simultaneous Engineering*), TCM/FCR (*Management/Fast Cycle Response*), BPR (*Business Process Reengineering*).

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że artykulacja w procesie zarządzania strategicznego przesuwana się od kierunków kładących nacisk na procedury decyzyjne (modele, techniki), przez szkoły bądź metodologie bardziej powszechne, w kierunku podejść skupiających się na procesach podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach, a następnie przez jednostki (szkoły formalistyczne, szkoły niepew-

ności, szkoły skoncentrowane na procesach) w kierunku podejścia integratywnego (Marschesnay, 1994, s. 20–22). Oceny strategiczne nabierają większego stopnia złożoności, natomiast wybory nabierają cech silnie zrelatywizowanych. Nie wykształca się ani model rozstrzygający, ani dominująca szkoła myślenia. Stąd wybory strategiczne muszą być permanentnie poddawane modyfikacjom i ocenie. Zdaniem M. Croziera (1993, s. 102) najistotniejsze jest podążanie w określonym kierunku, a więc „(...) nieustanny rozwój, a nie zmierzanie do wyraźnie, z góry określonego celu czy wizji”. Zarządzanie rozwojem organizacji polega więc z jednej strony na dążeniu do wydłużania czasu zmian pozytywnych, z drugiej na zmniejszaniu bądź eliminowaniu zmian negatywnych, które składają się na ten proces.

3. Wyznaczniki efektywności organizacji w płaszczyźnie ujęcia wielokryterialnego

Najogólniej mówiąc, każde społeczeństwo wytworzyło filozofię i praktykę zarządzania. Dotyczy to szczebla ogólnokrajowego, jak również szczebla poszczególnych korporacji. Trzeba jednocześnie zauważyć, że wyznawane filozofie zarządzania i stosowane praktyki są w każdym kraju inne, co wynika z tradycji kulturowej danego kraju (Waters, 1995, s. 21). Można przyjąć za S. Sudołem (2015, s. 130), że zarządzanie „(...) rozumie się jako działalność kierowniczą (sposób sprawowania władzy organizacyjnej), w której cele osiąga się poprzez realizację funkcji zarządzania: planowanie działań, ich organizowanie i motywowanie ludzi do określonych postaw i działań oraz kontrolę ich realizacji”. Zarządzanie zmienia się w czasie pod wpływem nowych badań, a także uzyskiwanych doświadczeń w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw (proces myślenia, prowadzenie badań empirycznych, doświadczenia praktyki życia gospodarczego). Uważa się, że cechą charakterystyczną obecnego stanu nauk o zarządzaniu w kraju, a także w innych rozwiniętych państwach jest występowanie wielu koncepcji, narastania lawiny propozycji nowych koncepcji (Sudoł, 2015, s. 19).

Orientacja na konkurencję stopniowo ustępuje miejsca kategorii kooperacji podmiotów gospodarczych, nawiązywanej w coraz szerszej skali krajowej, międzynarodowej, a więc kooperencji. Dzisiaj, jak już nadmieniono, chodzi o zdolności do szybkiego, elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu, zwłaszcza na życzenia klientów, a jeśli to możliwe, wyprzedzanie tych życzeń, a więc zachowania proaktywne i innowacyjne. Chcąc sprostać tego rodzaju wymaganiom, niezbędne staje się z jednej strony przeprowadzanie zmian charakteru więzi przedsiębiorstwa z otocze-

niem, z pośrednich, które polegają na wykorzystaniu informacyjnych pętli sprzężeń zwrotnych, na bezpośrednie interakcje typu *face to face*. Z drugiej natomiast strony zmiany (restrukturyzacja) wnętrza organizacji wyrażać się powinny w odformalizowaniu, uelastycznieniu i zintegrowaniu (procesów, hierarchicznych struktur), a więc zarówno sfery realnej, jak i sfery regulacji (Krzyżanowski, 1992, s. 285).

Obiektywnym zjawiskiem i trwałym trendem organizacji na świecie jest nierównowaga, która wynika z naturalnych dążeń podmiotów gospodarujących do uzyskania przewagi nad innymi organizacjami.

W naukach o zarządzaniu mówi się o występowaniu multiparadygmatycznego systemu. Można w nim wyodrębnić metaparadygmat, paradygmat całościowy i paradygmaty cząstkowe (Rokita, 2010). Z punktu widzenia przedstawionej typologii metaparadygmatem staje się turbulentne otoczenie. Paradygmaty cząstkowe odnoszą się do paradygmatu celu działania. Mogą nimi być: renta sieciowa, sieciowa forma organizacji, paradygmat kompetencji relacyjnej i sieciowej technologii informacyjnej. W tym multiparadygmatycznym systemie występują określone związki o charakterze symbiozy.

Zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, przeformułowanie ich systemów wartości, sposobów formułowania celów oraz zmiany w mechanizmach funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych (przeobrażenia form prawnych, typów własności zmiany zakresu i charakteru więzi produkcyjnych, organizacyjnych oraz kapitałowych) współkształtują ich interakcje z otoczeniem gospodarczym (Jaki, 2014, s. 83). Nowe zarządzanie obejmuje poziom, który tradycyjnie nazywa się strategicznym. Wywiera on jednocześnie wielki wpływ na rozwiązania o charakterze operacyjnym (Rokita, 2008, s. 6). Jak pisze J. Stachowicz (2008, s. 14), paradygmatem nauk o zarządzaniu są założenia podzielane przez badaczy, uświadamiane przez menedżerów – praktyków zarówno w warstwie ontologicznej, jak i epistemologicznej, a tym samym w ich ramach kształtują założenia dotyczące metodologii, które prowadzą do tworzenia procedur praktycznych (Kuhn, 2001)¹. W wyniku rosnącej roli czynników społecznych w procesach gospodarowania, tj. kapitału ludzkiego będącego ich uczestnikami, w tym tradycji, kultury oraz kształtującej się praktyki, powstaje nowy paradygmat. Wszystko to rodzi nowe inspiracje teoretyczno-metodologiczne. Stanowią one przesłankę dla pojawiania się nowych paradygmatów zarządzania, które tworzą zróżnicowane orientacje i koncepcje, jak również dostosowane do nich szczegółowe metody i techniki zarządzania. Doświadczenia ery in-

¹ Pojęcie paradygmatu wprowadzone zostało do literatury przez T.S. Kuhna, zob. Kuhn, 2001.

dustrializacji doprowadziły do powstania takich uniwersalnych paradygmatów, jak paradygmat racjonalności, organizacyjny czy systemowy.

Wspomniane paradygmaty nakreślają sens funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, określając cele, środki i strategie działania. Poszczególne paradygmaty stanowią odpowiedź na nowe wyzwania, które zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza stawia przed podmiotami gospodarczymi. Osadzone na nich koncepcje i orientacje zarządzania umożliwiają powiązanie różnych koncepcji (np. zarządzanie informacją, wiedzą, kapitałem intelektualnym, jakością) z koncepcją zarządzania wartością skojarzoną ze zrównoważonym rozwojem i społeczną odpowiedzialnością biznesu. To oznacza godzenie realizacji celów ekonomicznych z celami społecznymi, a tym samym próbę łączenia społecznej odpowiedzialności z odpowiedzialnością wobec przedsiębiorstwa.

Paradygmat racjonalności, powstały na podstawie celowego charakteru przedsiębiorstwa, stwarza z niego podmiot gospodarujący racjonalnie, a więc w sposób ekonomicznie przemyślany i uzasadniony. Najistotniejszym wyrazem racjonalnego gospodarowania jest efektywność ekonomiczna, która jest kategorią ekonomiczną odzwierciedlającą wyniki racjonalności gospodarowania. Efektywność ekonomiczną przyjmuje się za podstawowy wyznacznik procesów gospodarczych. Niezbędność dążenia do możliwie optymalnego (suboptymalnego) zaspokajania nieograniczonych potrzeb przy dysponowaniu ograniczonymi zasobami wynika z istoty procesów gospodarczych. W tej płaszczyźnie nauki ekonomiczne, zarówno ekonomia, jak i nauki o zarządzaniu, formułują dla własnych potrzeb oddzielne, choć wzajemnie skojarzone sposoby postrzegania istoty, jak również merytoryczności znaczenia kategorii efektywności. W teorii ekonomii pojęcie efektywności wyraża podstawową kategorię ekonomii dobrobytu. Termin ten przede wszystkim utożsamiany jest z tzw. efektywnością Paretoowską i poszukiwaniem ścieżek efektywności organizacji opartej na wolnej konkurencji, a także dążeniu do optymalnej alokacji zasobów. Paradygmat nauk o zarządzaniu powoduje, że kategoria efektywności staje się modelowym kryterium stanowiącym przesłankę dla podejmowania decyzji, a tym samym można ją rozpatrywać w płaszczyźnie paradygmatu zarządzania.

Celowościowe odniesienie do istoty efektywności pociąga za sobą m.in. dokonywanie kwantyfikacji celów organizacji. Jest to w podejściu do celów o charakterze jakościowym kwestią trudną, a niekiedy niewykonalną (Jaki, 2014, s. 91).

Z tego powodu stanowiło przesłankę dla krytyki tego podejścia, a także szerszego propagowania podejścia systemowego jako kategorii dla interpretacji efektywności na płaszczyźnie nauk o zarządzaniu. Podejście systemowe polega na po-

strzeganiu organizacji jako systemów względnie odosobnionych, a więc układów, które z jednej strony zmierzają do wewnętrznej i zewnętrznej autonomii, natomiast z drugiej do zachowania integralności z otoczeniem i wzmacniania własnej pozycji w relacji do innych równoległe funkcjonujących organizacji (Jaki, 2014, s. 91).

Wiele wyznaczników efektywności organizacji znajdujemy w płaszczyźnie ujęcia wielokryterialnego, które nazwać można mianem celowościowo-systemowego. Bezpośrednim następstwem wielokryterialnego podejścia, artykułującego różne płaszczyzny efektywności, ukształtowane na podstawie rozwoju paradygmatów nauk o zarządzaniu, a także różnych modeli przedsiębiorstwa, są różne obszary badania efektywności w przedsiębiorstwie, do których zaliczyć trzeba (Jaki, 2014, s. 93):

- efektywność elementów zasobów gospodarczych przedsiębiorstwa,
- efektywność realizacji celów przedsiębiorstwa,
- efektywność przedsięwzięć gospodarczych podejmowanych w przedsiębiorstwie.

Pod pojęciem wymienionych obszarów efektywności postrzega się następujące wymiary efektywności organizacji (Kowalczewski, 2008, s. 24–33, 106–133, 194–227; Pawłowski, 2007, s. 35–36):

- efektywność rzeczową, skojarzoną z misją organizacji,
- efektywność ekonomiczną, polegającą na dążeniu do maksymalizacji relacji efektów do nakładów,
- efektywność techniczno-produkcyjną, dotyczącą optymalizacji doboru i wykorzystania zasobów gospodarczych,
- efektywność systemową, skupioną na dążeniu do przetrwania i rozwoju organizacji,
- efektywność środowiskową, powiązaną z pojawieniem się i rozwojem paradygmatów nauki o zarządzaniu środowiskiem,
- efektywność dotyczącą jakości, związaną z realizacją paradygmatu jakości w zarządzaniu,
- efektywność społeczną, odnoszącą się do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa,
- efektywność etyczno-kulturową, obejmującą tworzenie, utrwalanie i promowanie standardów etycznych i kulturowych postrzeganych jako szeroko rozumiane otoczenie społeczne i gospodarcze przedsiębiorstwa,
- efektywność behawioralną, polegającą na realizacji interesów ludzi w organizacji.

Odnosząc się do przywołanych obszarów efektywności, można dostrzec zróżnicowane pola efektywności przedsiębiorstwa określające kryteria i zakres pogłębionej oceny. We wskazanym zakresie poszukiwanie kompleksowych rozwiązań integrujących cele właścicieli z celami menedżerów doprowadziło do powstania koncepcji zarządzania wartością (maksymalizacja wartości rynkowej).

Organizacje, które odnoszą sukcesy, charakteryzują się przede wszystkim umiejętnością korzystania ze zmiany jako metody na przetrwanie i wzrost. Tego rodzaju podejście wynika w określonej mierze z koncepcji organizacji jako otwartego systemu działania. Gdy organizacja nie ma tej umiejętności (sprawnie działających sprzężeń zwrotnych z jej otoczeniem) i nie reaguje właściwie na zachodzące zmiany, grozi jej upadek. W teorii organizacji nazywa się to zjawiskiem entropii systemu. Właściwym postępowaniem w takiej sytuacji, jakie powinna podjąć organizacja, jest zmiana.

W świetle badań w odniesieniu do wspomnianej kategorii, przypisywanej określonemu systemowi, należą (Machaczka, 1998, s. 21): zmienność, dynamiczna homeostaza, negatywna entropia i tzw. ekwifinalność, tj. właściwość osiągnięcia wyznaczonego celu różnymi efektywnymi sposobami.

Literatura

- Bauman, Z. (2000). *Globalizacja*. Warszawa: PIW.
- Borowiecki, R. (2012). Wyzwania i dylematy zarządzania przedsiębiorstwami w warunkach niepewności i niestabilności gospodarczej. W: *Promotio Doctoris Honoris Causa Professoris Ricardus Borowiecki, Scientarium Technicarum Scholae Częstochoviensis*.
- Bratnicki, M. (1998). *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, wydanie II. Katowice: Wyd. AE w Katowicach.
- Crozier, M. (1993). *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*. Warszawa: PWE.
- Drucker, P.F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza SA.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2002). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Gierszewska, G., Wawrzyniak, B. (2001). *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Warszawa: Wyd. Poltext.
- Heijden van der, K. (2000). *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Jaki, A. (2014). Uwarunkowania procesu zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji. W: R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji. Szanse i zagrożenia*. Kraków: UEK w Krakowie.

- Janasz, W. (2010). Podstawowe koncepcje formułowania strategii przedsiębiorstwa. W: K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*. Warszawa: Difin.
- Kowalczewski, W. (red.). (2008). *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*. Warszawa: Difin.
- Krzyżanowski, L. (1992). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: PWN.
- Kuhn, T.S. (2001). *Struktura rewolucji naukowych*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacji Altheia.
- Lindgren, M. (2012). *21st Century Management. Leadership and Innovation in the Thought Economy*. London: Palgrave MacMillan.
- Machaczka, J. (1998). *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Warszawa–Kraków: PWN.
- Marschesnay, M. (1994). *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*. Warszawa: Poltext.
- Obłój, K. (1998). *Strategia sukcesy firmy*. Warszawa: PWE.
- Pawłowski, J. (2007). *Wybrane metody oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*, Łódź: Wyd. UŁ.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood-Georgetown.
- Raport Polska 2050. (2011). Warszawa: Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN.
- Riviere, C. (1978). *L'analyse dynamique en sociologie*. PUF Colloque de Sociologie 1978.
- Rokita, J. (2008). Wstęp. W: J. Rokita (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*. Katowice: GWSH.
- Rokita, J. (red.). (2010). *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*. Katowice: GWSH.
- Stabryła, A. (2005). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa–Kraków: PWN.
- Stachowicz, J. (2008). Presja innowacji w zarządzaniu w kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego zarządzania. W: J. Rokita (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*. Katowice: GWSH.
- Stiglitz, J.E. (2007). *Globalizacja*. Warszawa: PWN.
- Sudoł, S. (2015). Jedność czy wielość koncepcji i teorii zarządzania. W: J. Rokita (red.), *Nowe obszary w naukach o zarządzaniu*. Katowice: GWSH.
- Sztompka, P. (2012). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Waters, D. (1995). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: WNT.
- Watson, T.J. (2001). *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*. Warszawa: PWN.

MULTIPARADIGM SYSTEM OF THE MANAGEMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

Abstract

Modern enterprise needs future capital which is understood as products (services) to be sold in the future as well as future business opportunities. Major challenge to the 21st century management is to propagate changes understood as a chance, a not a threat, and following new trends, which entails taking chances efficiently and effectively. What is typical of successful organizations is most of all the ability to treat chances as a method for surviving and growing.

Translated by Joanna Czarnecka

Keywords: strategic management, paradigm, organization

Kody JEL: L10, L20



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-03

Sylwia Konecka*

Wyższa Szkoła Logistyki

PODSTAWY TEORETYCZNE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM ZAKŁÓCEŃ W ŁAŃCUCHU DOSTAW

STRESZCZENIE

W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki przeglądu literatury pod kątem teorii, przede wszystkim z zakresu ekonomii i zarządzania, przydatnych do opisu, wyjaśniania i analizy ryzyka zakłóceń w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wytypowano również koncepcje zarządzania uwzględniające ryzyko zakłóceń.

Słowa kluczowe: zakłócenia w łańcuchu dostaw, ryzyko zakłóceń, zarządzanie łańcuchem dostaw

Wprowadzenie

Ryzyko zakłóceń w zarządzaniu łańcuchem dostaw jest nowym obszarem badawczym. Ze względu na brak jednoznacznych podstaw teoretycznych wyjaśniających szerokie spektrum zjawisk związanych z ryzykiem zakłóceń w łańcuchu dostaw za cel niniejszego artykułu postawiono dokonanie syntetycznej prezentacji teorii, przede wszystkim z zakresu ekonomii i zarządzania, pod kątem ich przydatności do opisu, wyjaśniania i analizy. Identyfikacja teorii staje się tym bardziej celowa, że nie istnieje jedna metateoria wyjaśniająca przedmiot badań. Poszukiwania dotyczyły trzech grup teorii: na temat współpracy przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw, po-

* E-mail: sylwia.konecka@wsl.com.pl

święconych ryzyku oraz przydatnych do wyjaśnienia zakłóceń. Wytypowano także wykorzystywane w praktyce koncepcje zarządzania uwzględniające zakłócenia.

1. Teorie dotyczące współpracy przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw i ryzyka

W badaniu relacji między przedsiębiorstwami tworzącymi łańcuch dostaw szczególnie inspirujący jest dorobek nowej ekonomii instytucjonalnej, która wyjaśnia zjawiska związane z integracją pionową, kosztami zakupów na rynku i kooperacją między przedsiębiorstwami. Reprezentuje podejście interdyscyplinarne do zjawisk gospodarczych, a w szczególności do transakcji. Stara się wykorzystać i integrować dorobek trzech dyscyplin: ekonomii, teorii organizacji i prawa (Gorynia, 1998, s. 39). W tym nurcie powstały teoria agencji i teoria kosztów transakcyjnych. Natomiast w kontekście współpracy międzyorganizacyjnej należałoby odwołać się do teorii łańcucha wartości Portera, teorii wyróżniających kompetencji, zasobowej teorii firmy czy podejścia sieciowego.

Dorobek nauk ekonomicznych z obszaru badań nad ryzykiem można podzielić na dwa główne nurty: tradycyjny (zgodny z paradygmatem neoklasycznym) i behawioralny (np. ekonomia instytucjonalna, teorie menedżerskie, koncepcja behawioralna) (Światowiec-Szczepańska, 2012).

Tradycyjne podejście do problemu podejmowania decyzji w warunkach niepewności opiera się na modelu maksymalizacji oczekiwanej użyteczności (Neumann, Morgenstern, 1944). W opozycji do nurtu tradycyjnego sytuuje się nurt behawioralny, który przyjmuje założenie niedoskonałości rynków, ograniczonego dostępu do informacji lub ograniczonych możliwości jej przetworzenia i oportunistycznego zachowania jednostek. Kluczową dla nurtu behawioralnego teorią podejmowania decyzji w warunkach niepewności i ryzyka jest teoria perspektywy (Kahneman, Tversky, 1979, za: Urbanowska-Sojkin, 2013, s. 23), za pomocą której wykazano istnienie trzech efektów: pewności (preferowane są te prognozy, które dają pewny zysk), odbicia (gdy dostępne są jedynie prognozy przynoszące straty, uczestnicy badania poszukiwali ryzyka i wykazywali odwrotność efektu pewności) oraz izolacji (ludzie upraszczają skomplikowane problemy, skupiając się na tym, co różni dane możliwości, a nie na tym, co je łączy), może więc powstać tak zwana niespójność preferencji.

E. Bowman (1980, za: Ritchie, Brindley, 2009) wykorzystał te ustalenia w celu wyjaśnienia paradoksu ryzyko/zysk w procesie podejmowania ryzyka przez zagrożone przedsiębiorstwa.

Współcześnie model koncepcyjny wykorzystujący teorię agencji do wyjaśnienia wrażliwości łańcucha dostaw spowodowanej tzw. blaknącą jakością zaproponowali J.M. Whipple i J. Roh. Stworzyli oni macierz 2×2 , w której porównano mierzalność rezultatu z jego niepewnością, aby zilustrować wrażliwość nabywców i dostawców, a także zaproponować pewne mechanizmy w konstruowaniu umów, które mogą łagodzić wrażliwość dla obu stron. Zdaniem naukowców blaknąca jakość jest pojęciem często opisywanym w literaturze naukowej w odniesieniu do szerszego pojęcia, jakim jest wrażliwość łańcucha dostaw. Rozważania teoretyczne wymagają ich zdaniem zakorzenienia w nurcie behawioralnym, gdyż natura blaknącej jakości wynika z zachowania, w przeciwieństwie do podejść zorientowanych na procesy (Whipple, Roh, 2010, s. 338–352).

Inny nurt badań skupia się na wpływie środowiska (otoczenia) na ryzyko organizacyjne. Czynniki otoczenia wpływających na ryzyko organizacji nie można całkowicie przypisać menedżerskim lub organizacyjnym preferencjom wobec ryzyka. Wzrost zmienności otoczenia powoduje wzrost ryzyka organizacji, mimo braku zmian w menedżerskich preferencjach wobec ryzyka lub niezmienionej strategii przedsiębiorstwa (Sitkin, Weingart, 1995).

Analizując ryzyko w kontekście łańcucha dostaw, można też odnieść się do teorii systemów. Postrzeganie łańcucha dostaw jako systemu nie jest zbyt popularne, tylko definicja Stevensa traktuje łańcuch dostaw jako system (Stevens, 1999, za: Kisperska-Moroń, 2009, s. 19). Natomiast częściej pisze się o systemach logistycznych (Matulewski, Konecka, Fajfer, Wojciechowski, 2008; Nowakowski, 2012).

Teoria systemów Bertalanffy'ego rozpowszechnia podejście sieciowe oparte na współdziałaniu kilku elementów zawartych w układzie. Bazuje na słuszności podejścia holistycznego i myślenia logiczno-matematycznego. Teoria ta może mieć znaczenie w kontekście odnoszenia problemów ryzyka i bezpieczeństwa wprost do logistyki. W literaturze przedmiotu mowa jest o systemach logistycznych i w takim kontekście można by rozpatrywać m.in. problem ryzyka zakłóceń, należy jednak pamiętać, że jest to zagadnienie dotyczące każdego systemu działaniowego.

2. Teorie przydatne do wyjaśnienia zakłóceń

Wśród teorii dotyczących nauk o zarządzaniu trudno odnaleźć takie, które wyjaśniałyby zjawisko zakłóceń. Co prawda można wskazać nawet na teorię zakłóceń opracowaną przez J. Bhagwatiego, która wyjaśnia zakłócenia mechanizmu rynkowego, dzieląc zniekształcenia rynku na dwie grupy: krajowe i międzynarodowe oraz ekonomiczne i pozaekonomiczne (Nowik, 2009). Tak rozumiana teoria zakłóceń nie jest jednak przydatna do analizy zakłóceń w kontekście zarządzania łańcuchem dostaw. Dlatego odwołano się do innych teorii, zdając sobie sprawę, że niektóre z nich wykraczają poza ramy nauk o zarządzaniu, obejmując psychologię czy nauki techniczne.

Jeżeli przyjąć, że zakłócenie jest swego rodzaju wypadkiem, to w celu wyjaśnienia tego zjawiska można posłużyć się teorią wypadku (*normal accident theory*) (Perrow, 1984, za: Marley, Ward, 2013). Ch. Perrow stworzył pojęcie normalnego wypadku (*normal accident*), czyli takiego, który jest efektem nałożenia się kilku błędów, w sposób nieunikniony pojawiających się w skomplikowanym systemie technologicznym. W nowoczesnych systemach technicznych coraz więcej jest miejsc, gdzie może dojść do błędów. O ile pojedynczo każdy z tych błędów może być niegroźny dla funkcjonowania złożonego systemu, o tyle kiedy nałoży się na inne, musi dojść do katastrofy. Kiedy tragedia odsłoni słaby punkt jakiejś konstrukcji, inżynierowie najczęściej starają się poprawić projekt i zmniejszyć podatność na awarie. Okazuje się jednak, że – paradoksalnie – im więcej systemów dbających o bezpieczeństwo, tym bardziej operatorzy skomplikowanych maszyn skłonni są do niebezpiecznego zachowania. To efekt tzw. homeostazy ryzyka. Jeśli operatorzy wiedzą, że autorytet zamontował nowy system bezpieczeństwa, to część odpowiedzialności przenoszą na twórcę systemu (Górecki, 2010). Mimo że staramy się wyciągać wnioski z poprzednich katastrof, nowych wcale nie jest mniej. Zdaniem naukowców jest to efekt coraz większej złożoności systemów technicznych.

Odnosząc tę teorię do ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw, zakłócenia można potraktować jako wypadek, którego chcemy uniknąć, poszukując czynników go powodujących i skutecznych sposobów radzenia sobie z nim. Ponieważ mowa jest o ryzyku zakłóceń, również do nich można by odnieść efekt homeostazy ryzyka. Opierając zarządzanie łańcuchem dostaw na nowoczesnych instrumentach typu: dostawa na czas (*just in time* – JIT), zarządzanie zapasami przez dostawcę (*vendor managed inventory* – VMI), zaopatrywanie się z jednego źródła (*single sourcing* – SS), menedżerowie uważają, że to dostawca zadba o jego prawidłowe działanie. Tym bardziej, że są one

wsparte systemami informatycznymi integrującymi łańcuch dostaw, a każde działanie, operacja i proces są zaplanowane i wspólnie uzgodnione, pozwalają więc sobie na stosowanie „ryzykownych” instrumentów – ograniczających poziomy zapasów do minimum, skracających czasy przepływu do minut¹. Reguła autorytetu dotyczyć tu będzie nie tyle operatorów maszyn, co dostawców nowoczesnych rozwiązań informatycznych typu System Zarządzania Magazynem (*Warehouse Management System* – WMS), Planowanie Potrzeb Materiałowych (*Material Requirement Planning* – MRP), Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa (*Enterprise Resource Planning* – ERP).

Ostatecznie pojawia się problem złożoności systemów. Poszukując przyczyn zakłóceń, skupiamy się na czynnikach je powodujących, może się jednak okazać, że to dopiero splot pewnych czynników, zaistniałych w określonych okolicznościach, spowoduje zakłócenia. Rozpatrując zarządzanie łańcuchami dostaw w dobie globalizacji, trzeba uwzględnić jej istotną konsekwencję – wzrost złożoności (Infor, 2012)². Tak więc teoria ta, choć stworzona przez socjologa, mogłaby stanowić podstawę dla wyjaśniania ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw.

Podobnie teoria wysokiej niezawodności (*high reliability theory*) (Roberts, 1990). Potrzebę uwzględnienia problemów zarządzania w ocenie niezawodności systemów logistycznych jako systemów technicznych dostrzega T. Nowakowski (2011). W kontekście ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw szczególne znaczenie mają systemy o wysokiej niezawodności, w których wystąpienie istotnego zakłócenia na dowolnym etapie procesu technologicznego może spowodować załamanie całego systemu. Ścisłe powiązanie wyraża się w istnieniu ustalonych i relatywnie sztywnych standardowych procedur operacyjnych, które z zasady nie ulegają zmianie. Pozostałe cechy systemów wysoce niezawodnych to: ludzie pracujący w dowolnym miejscu systemu o wysokiej niezawodności, wymagający doskonałego wykształcenia i stałego przeszkolenia, tworzenie ich na poziomie, który gwarantuje wysoką wydajność, duża „redundantność” (następuje powielanie zamiast usprawniania funkcji istotnych dla podniesienia niezawodności), znaczna sieciowość, połączenie organizacji rządowych, pozarządowych i biznesowych, nagradzanie, a nie karanie informowania o błędach, z reguły hierarchiczność. Część z wymienionych cech tyczy się podstawowych instrumentów zarządzania łańcuchem dostaw. Choćby nagradza-

¹ Między innymi kwestię wpływu wykorzystania narzędzi IT na zakłócenia badali M. i W. Kramarz (2015).

² Badanie przeprowadzono w październiku 2011 roku wśród 378 przedsiębiorców produkcyjnych z branży motoryzacyjnej, lotniczej, nowoczesnych technologii i elektroniki oraz urzędów przemysłowych przedsiębiorców produkcyjnych ze Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec, Włoch, Brazylii, Australii, Chin, Indii, Japonii, Kataru, Arabii Saudyjskiej, Zjednoczonych Emiratów Arabskich oraz Rosji.

nie informowania o błędach, standaryzacja, wysoka wydajność, nacisk na czynnik ludzki i funkcjonowanie tychże instrumentów w łańcuchach dostaw definiowanych jako sieć partnerów.

Z teorią systemów wiązały się również badania W.R. Ashby'ego (1952), który stworzył koncepcję luźnych powiązań (*loose coupling*). Opisał on systemy jako składające się z odrębnych i niezależnych podsystemów, działających w sposób skoordynowany po to, by osiągnąć cel. V. Mitchell i R. Zmud (1999, s. 424–438) sugerują, że jedną z podstawowych cech systemu luźnych powiązań jest zdolność do przyjęcia zmiany i równoczesnego ograniczania lub opóźniania wpływu tej zmiany na wzajemnie powiązane części. R.I. Beekun i W.H. Glick (2001, s. 227–250) przeanalizowali luźne powiązania w zakresie siły, bezpośredniości, spójności i uzależnienia, doszli do wniosku, że system luźnych powiązań jest współzależny tylko do pewnego stopnia, ale jego składniki nie działają w odpowiedzi na siebie. Funkcjonalnością luźnych powiązań jest możliwość zacieśniania powiązań w celu poprawy kontroli lub ich poluzowania w celu zwiększenia amortyzacji na zewnętrzne wstrząsy. Jest to szczególnie przydatne w organizacjach działających w niepewnych warunkach środowiskowych, takich jak wysoka konkurencyjność i szybko zmieniające się otoczenie rynkowe. R. Sanchez (1997, s. 71–94) wyjaśnia, w jaki sposób w projektowaniu procesów organizacyjnych podejście modularne z luźno powiązаныmi komponentami umożliwia łatwą rekonfigurację systemu, wprowadzając nowe funkcje w procesie, bez nadmiernego zakłócenia samych funkcji. Natomiast H.A. Kerwood (1995, s. 927–950) skoncentrował się na relacji w perspektywie organizacji sieciowej, która jest luźnym powiązaniem, realizowanym dzięki systemowi IT. Omawia m.in. JIT, połączone przez IT.

Jedną z korzyści luźnych powiązań jest stabilizacja systemu zmagającego się z niepewnością otoczenia. Nie oznacza to, że system się nie zmienia, ale że jest w stanie łagodniej reagować na zmiany i adaptować się do nowych warunków. Luźne powiązania nadają również systemowi optymalną wydajność, zmniejszając koszty koordynacji, mogą być też formą ułatwiającą skupianie się przedsiębiorstw na kluczowych kompetencjach i wykorzystywanie outsourcingu działań niebędących ich specjalnością. Wspierają tę ideę J.E. Ettlie i E.M. Reza (1992, s. 795–827), którzy dowodzili, że słabe więzi są bardziej pragmatyczne, gdyż ułatwiają dokonanie korekt i modyfikacji (DeSouza, 2007).

Ostatnią z teorii przydatnych do analizy ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw jest teoria czarnego łabędzia (Taleb, 2010). „Czarny łabędź” jest metaforą, która opisuje zdarzenie niezwykle mało prawdopodobne, niespodziewane, którego wystą-

pienie ma dużą siłę niszczącą i z perspektywy czasu wydaje się, że było do przewidzenia i jest wytłumaczalne. Brak dowodu na istnienie „czarnego łabędzia” to nie to samo, co dowód na brak jego istnienia. Koncentrowanie się na problemie indukcji w logice, czyli wyciąganie ogólnych wniosków z poszczególnych obserwacji, jest błędne, gdyż prawie wszystkie ważne w swych konsekwencjach wydarzenia w historii były nieoczekiwane i wytłumaczalne *post factum*. Cechy takie przypisuje się niejednokrotnie zakłóceniom w łańcuchu dostaw i uznaje się je za zwiększające ich wrażliwość. W teorii tej stwierdza się, że formuły pozwalające wyliczyć prawdopodobieństwo określonych wyników gier losowych są bezużyteczne w świecie rzeczywistym, którego niepewność nie jest wyliczalna jako prawdopodobieństwo. To co nie mieści się w modelach, jest odrzucane jako nieistniejące lub nieistotne, przykład stanowi tu rozkład prawdopodobieństwa Gaussa i pochodne – *value at risk*, teoria portfeli itp. Czarne łabędzie nie wpisują się w modele, zawsze pozostają poza obserwowaną i analizowaną rzeczywistością. W teorii czarnego łabędzia zwraca się również uwagę na przecenianie stanu wiedzy i pewności, a niedocenywanie obszaru niewiedzy i niepewności. Dotyczy to szczególnie wniosków opartych na wiedzy ekspertów, którzy mogą za ekspertów tylko uchodzić. Poza tym po postawieniu wstępnej tezy tworzy się pewna bariera, odporność na napływające później, ale bardziej wiarygodne obserwacje. N.N. Taleb uważa, że decyzje biznesowe i ekonomiczne w równym stopniu powinny uwzględniać wielkość błędu prognozy, co sam jej wynik (Taleb, 2010). Teoria czarnego łabędzia ma też swoje odniesienie do globalizacji – najczęściej wskazywanej determinanty wrażliwości łańcuchów dostaw. Globalizacja jest ściśle związana z kruchością, gdyż przez zmniejszanie zmienności daje wrażenie stabilności.

Oprócz wymienionych teorii można doszukiwać się powiązań ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw z teorią chaosu i tzw. efektem motyla lub teorią naukową związaną z samoorganizacją, jaką jest teoria złożoności, która orzeka, że: „elementy składowe układu, oddziaływające w warunkach krytycznych, samoorganizują się, tworząc potencjalnie ewoluujące struktury, mające hierarchię własności emergentnych, jakie wtedy powstają w układzie” (Adamczyk, 2014). Można też próbować tłumaczyć zakłócenia w porównaniu ze znanymi w logistyce regułami, prawami czy zasadami, chociażby w myśl teorii kolejek, powstawania wąskich gardeł czy pojęcia kongestii. Mogą one służyć do pewnych analogii szczególnych przypadków występowania, określania cech zakłóceń.

3. Koncepcje zarządzania ryzykiem zakłóceń w łańcuchu dostaw

Ze względu na lukę w podstawach teoretycznych wyjaśniających szerokie spektrum zjawisk związanych z ryzykiem zakłóceń w łańcuchu dostaw należałoby podjąć się przeglądu dotychczas wykorzystywanych koncepcji zarządzania uwzględniających zakłócenia. Nawet jeżeli takowej koncepcji nie uda się wskazać, warto zwrócić uwagę na możliwości zaadaptowania już istniejących podejść czy też rozszerzenia ich na obszar zarządzania ryzykiem zakłóceń w łańcuchu dostaw. Spośród wszystkich rozpatrywanych koncepcji na szczególną uwagę zasługują: holistyczne zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie (*enterprise risk management* – ERM), zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw (*supply chain risk management* – SCRM), zarządzanie ciągłością działalności (*business continuity management* – BCM), zarządzanie zdarzeniami w łańcuchu dostaw (*supply chain event management* – SCEM), zarządzanie bezpieczeństwem łańcucha dostaw (*supply chain security management* – SCSM), zarządzanie kryzysowe (*crisis management* – CM), plan awaryjny (*contingency planning* – CP), a także narzędzia Six Sigma, takie jak karty kontrolne, tryby awaryjne (*failure modes*) i analiza przyczyn i skutków wad (*failure modes and effects analysis* – FMEA). Wszystkie te koncepcje różnią się, kładąc nacisk na pewien aspekt rozpatrywania zakłóceń, albo tyczą się przyczyn ich powstawania, albo skupiają uwagę na sposobach radzenia sobie z ich skutkami. Najczęściej dostosowane są do wdrożeń w ramach pojedynczych przedsiębiorstw. Można jednak zaobserwować ich rozwój w kierunkach, które ostatecznie mogłyby doprowadzić do ich unifikacji.

Podsumowanie

Badania nad zakłóceniami mają swoje miejsce w wielu obszarach: w naukach technicznych, w aspekcie psychologicznym, socjologicznym, filozoficznym. Istotne jest więc prawidłowe uplasowanie przedmiotu badań na tle potencjalnych obszarów badawczych. Najważniejszy jest kontekst badań nad zakłóceniami i ryzykiem zakłóceń – to czego zakłócenie dotyczy. W kontekście zakłóceń w przepływach dóbr i informacji zasadnym wydaje się być przytoczenie teorii dotyczących współpracy w łańcuchu dostaw – tutaj najbardziej przydatne są teoria agencji i kosztów transakcyjnych. W kontekście zakłóceń w łańcuchu dostaw i nauk o zarządzaniu szczególnego znaczenia nabiera podejście systemowe. W myśli ekonomicznej zawsze występowały przeciwstawne poglądy, np. dla zmniejszenia ryzyka można dowodzić

zarówno korzyści ze współpracy, jak i z luźnych powiązań. Do lat 60. XX wieku panował jednak pogląd dominujący, stanowiący paradygmat (Kuhn, Hellingrath, 2002, za: Blaik, 2010, s. 262–263). Obecnie trudno doszukać się takiego poglądu, co wynika przede wszystkim z faktu na tyle silnego zróżnicowania gospodarki światowej, że jej wystarczająco precyzyjny opis w postaci jednej teorii jest niemożliwy. Liczba teorii ekonomicznych, które można uznać za istotne podczas kreślenia obrazu ryzyka zakłóceń w zarządzaniu łańcuchami dostaw, jest duża. Każda z nich ma znaczne walory poznawcze, jednak żadna nie wydaje się być wystarczającą, aby kompleksowo wyjaśnić zjawisko ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw.

Literatura

- Adameczyk, A. (2014). *Samoorganizacja materii*, wykład. Politechnika Warszawska, Warszawa. Pobrano z: <http://www.if.pw.edu.pl/~anadam/WykLadySO/SO%20MATERII%2001.html> (2.10.2014).
- Ashby, W.R. (1952). *Design for a brain. The origin of adaptive behaviour*. London: John Wiley & Sons Inc. London, Pobrano z: <https://ia902605.us.archive.org/34/items/designforbrainor00ashb/designforbrainor00ashb.pdf> (5.05.2013).
- Beekun, R.I., Glick, W.H. (2001). Organizational Structure from a Loose Coupling Perspective: A Multidimensional Approach. *Decision Science, Information Science, Operations and Supply Chain Management*, 32 (2), 227–250.
- Blaik, P. (2010). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Gorynia, M. (1998). *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji: mikroekonomia przejścia*, Poznań: Wyd. AE.
- Górecki, P. (2010). Normalnie katastrofa. *Newsweek.pl*, 27.06.2010. Pobrano z: <http://www.newsweek.pl/wydanie/1208/normalnie-katastrofa,61066,1,1> (9.03.2011).
- Infor (2012). *In Pursuit of Operational Excellence: Accelerating Business Change Through Next Generation ERP*, <http://www.egospodarka.pl/79157,Firmy-produkcyjne-zlozosc-produkcji-rosnie,1,39,1.html> (15.05.2014).
- Kerwood, H.A. (1995). Where do just-in-time manufacturing networks fit? A typology of networks and a framework for analysis. *Human Relations*, 48 (8), 927–950. Pobrano z: <http://jab.sagepub.com/content/37/4/385.full.pdf+html> (3.03.2011).
- Kramarz, M., Kramarz, W. (2015). Gathering Knowledge about Disruptions in Material Flow in Network Supply Chain. *LogForum*, 11 (1), 99–108.
- Kisperska-Moroń, D. (red.). (2009). *Czynniki rozwoju wirtualnych łańcuchów dostaw*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.
- Marley, K.A., Ward, P.T. (2013). *Lean management as a countermeasure for "Normal" disruptions*. New York: Springer Science Business Media.

- Matulewski, M., Konecka, S., Fajfer, P., Wojciechowski, A. (2008). *Systemy logistyczne. Komponenty. Działania. Przykłady*. Poznań: Biblioteka Logistyczna.
- Mitchell, V.L., Zmud, R.W. (1999). The Effects of Coupling IT and Work Process Strategies in Redesign Projects. *Organization Science*, 10, (4), 424–438.
- Nowakowski, T. (2011). *Niezawodność systemów logistycznych*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej. Pobrano z: http://www.dbc.wroc.pl/Content/10152/Nowakowski_niezawodnosc.pdf (2.08.2013).
- Nowik, M. (2009). Teoretyczne aspekty realizacji proekspozycyjnej strategii rozwoju. W: W. Michalczyk (red.), *Wybrane problemy gospodarki światowej pierwszej dekady nowego wieku*. Wrocław: UE we Wrocławiu. Pobrano z: http://cargo.ue.wroc.pl/publikacje/21_Nowik.pdf (12.05.2014).
- Ritchie, B., Brindley, C. (2009), SCRM and Performance – Issues and Challenge. W: G.A. Zsidisin, B. Ritchie (eds.), *Supply Chain Risk: A Handbook of Assessment, Management, and Performance*. New York: Springer.
- Światowicz-Szczepańska, J. (2012). *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*. Poznań: Wyd. UE.
- Taleb, N.N. (2010). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, 2nd ed., Random House.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2013). *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PWE.

THEORETICAL PRINCIPLES OF MANAGING SUPPLY CHAIN DISRUPTION RISK

Abstract

In this chapter, the author presents the results of a literature review in terms of theories, especially in the field of economics and management, useful to describe, explain and analyze the disruptions risk in the supply chain management. Management concepts that include disruption risk were also selected.

Translated by Sylwia Konecka

Keywords: supply chain disruptions, disruptions risk, supply chain management

Kody JEL: D81, D85



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-04

Wojciech Leoński*

Uniwersytet Szczeciński

EKOLOGICZNE ASPEKTY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono podstawowe zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (*corporate social responsibility* – CSR), kładąc szczególny nacisk na aspekty związane z ochroną środowiska. Ponadto omówiono wybrane narzędzia CSR w ekologii, tj. eko-znakowanie, zarządzanie środowiskowe i inwestycje w ekologię. Następnie dokonano analizy, która wskazała, że działania w ramach ochrony środowiska mogą przynieść przedsiębiorstwu istotne korzyści.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, strategia, ekologia

Wprowadzenie

Różne czynniki mogą decydować o tym, że firma staje się proekologiczna, np. oczekiwania klientów, rynku czy też konkurencja. Innym motywem może być także przemyślana strategia mająca na celu poprawę wizerunku. Obecnie przedsiębiorstwa muszą sprostać nowym trendom i standardom wyznaczanym przez współczesny rynek. Jednym z takich trendów są kwestie związane z ekologią. Organizacje ekologiczne niejednokrotnie kontrolują i opiniują działalność przedsiębiorstw, ujawniając opinii publicznej negatywny wpływ na środowisko naturalne. W skrajnych przypadkach może to prowadzić nawet do bojkotu produktów czy też usług firm

* E-mail: wleonski@wneiz.pl

nieodpowiedzialnych społecznie. Dlatego też firmy podejmują rozmaite działania w dziedzinie ochrony środowiska, będącej jednym z kluczowych elementów koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR). W tym kontekście ochrona środowiska może być postrzegana jako minimalizowanie negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne, a także działalność w zakresie komunikacji z interesariuszami na rzecz działań proekologicznych.

Do przygotowania artykułu wykorzystano następujące metody badawcze: krytyczną analizę literatury polskiej i zagranicznej, raportów i opracowań przygotowanych przez różne instytucje, metodę opisową i porównawczą. Głównym celem artykułu jest próba analizy korzyści wynikających z zastosowania CSR w ekologii.

1. Pojęcie społecznej i ekologicznej odpowiedzialności biznesu

Jednoznaczne zdefiniowanie społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest rzeczą prostą z uwagi na fakt, że w literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma interpretacjami tego pojęcia. Jedną z najbardziej precyzyjnych definicji CSR sformułowała Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna w standardzie ISO 26000. CSR to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działalności na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które uwzględnia m.in. oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z prawem, wpływa pozytywnie na zrównoważony rozwój, przyczynia się do dobrobytu społeczeństwa. Do głównych obszarów CSR zaliczono: ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, ochronę środowiska naturalnego, relacje z konsumentami i zaangażowanie społeczne (*ISO 26000*, 2011).

CSR może być np. dobrowolnym przyjęciem na siebie odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej za wpływ prowadzonej działalności gospodarczej na interesariuszy zewnętrznych, pracowników i środowisko naturalne. Podmioty gospodarcze dążąc do uzyskania własnych celów ekonomicznych i społecznych, stają się współtwórcami dobrobytu społecznego i współuczestniczą w dążeniu do zrównoważonego rozwoju (Stefańska, 2014, s. 5). Inna interpretacja przedstawia współczesną odpowiedzialność biznesu jako strategię i sposób prowadzenia biznesu, który wywiera pozytywny wpływ na reputację i zwiększa wartość firmy na rynku, a także generuje całkiem nowe lub zmodyfikowane produkty i usługi. Tak rozumiany CSR nie jest wydatkiem i kosztem, lecz inwestycją i oszczędnością. Strategia CSR dotyczy praktycznie wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa. Jest

to sposób zarządzania firmą – transparentny dla pracowników, akcjonariuszy i partnerów biznesowych (Płoszajski, 2012, s. 6).

CSR może być także postrzegana poprzez pryzmat korzyści, jakie daje przedsiębiorstwu. W tym przypadku jest to proces zarządzania przedsiębiorstwem, który przez możliwe do zidentyfikowania potrzeby interesariuszy przyczynia się do wzrostu konkurencyjności, co zapewnia stabilność i stały rozwój, a także kształtuje korzystne warunki dla rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc zarówno wartość społeczną, jak i ekonomiczną (Paliwoda-Matiolańska, 2014, s. 78).

Warto zauważyć, że sama odpowiedzialność ekologiczna firmy oznacza podjęcie szeregu inicjatyw mających na celu ograniczenie wpływu na środowisko naturalne, w szczególności wykonania produktu z materiałów nieszkodliwych dla środowiska naturalnego, oszczędności energii, wody i innych materiałów w procesie produkcji, a także stosowania recyklingu surowców oraz produktu, wprowadzania ocen środowiskowych czy raportów z działalności środowiskowej (Słupik, 2014, s. 77–89). Ponadto przedsiębiorstwo może aktywnie uczestniczyć i wspierać liczne programy ekologiczne mające na celu propagowanie ochrony środowiska w społeczeństwie. Inna definicja ekologicznej odpowiedzialności biznesu mówi o obowiązku pokrycia środowiskowych skutków działalności przedsiębiorstwa poprzez eliminację odpadów i emisji zanieczyszczeń, maksymalizację efektywności i produktywności zasobów, a także ograniczenie działań, które mogłyby negatywnie wpłynąć na korzystanie z zasobów kraju przez przyszłe pokolenia (Mazurkiewicz, 2004, s. 2).

CSR można zatem uznać za strategiczne i kompleksowe podejście do prowadzenia działalności gospodarczej, które jest oparte na uwzględnieniu przez przedsiębiorstwo kwestii społecznych, ekologicznych i pracowniczych. Społeczna odpowiedzialność biznesu to strategia, w której szczególny nacisk kładzie się na komunikację i kształtowanie relacji z interesariuszami. Należy zaznaczyć, że działania społecznie odpowiedzialne muszą wychodzić poza firmę, aby podmiot mógł osiągnąć zamierzone cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Odpowiedzialność ekologiczna przedsiębiorstwa natomiast to zestaw działań proekologicznych, za pomocą których dąży się do częściowej lub całkowitej eliminacji negatywnego oddziaływania firmy na środowisko.

2. Eko-znakowanie

Eko-znakowanie (*eco-labeling*) to umieszczanie na produktach oznaczeń, które mają na celu informowanie konsumenta o oddziaływaniu towaru na środowisko naturalne. Istnieje wiele rodzajów znaków ekologicznych, w zależności od prowadzonej działalności gospodarczej, grupy towarów, kraju itp. Co ważne, znaki te świadczą o tym, że firma spełnia normy dotyczące środowiska wyższe niż określone prawnie. Ubieganie się o ekoetykiety jest dobrowolne, natomiast otrzymanie jej uzależnione od oceny, jaką towarowi wystawi dana komisja przyznająca znak. Najczęściej ekoetykiety przyznawane są na określony okres, po którym produkt musi poddać się kolejnej weryfikacji (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2015). Ocena jest dokonywana przez fachowców reprezentujących producentów, ośrodki naukowe, organizacje ekologiczne, konsumenckie itp.

Etykiety te mogą mieć postać obrazka, symbolu, logo czy też napisu. Jako przykłady organizacji zajmujących się weryfikacją i nadawaniem ekoznaków można podać Polskie Centrum Badań i Certyfikacji oraz Europejską Organizację ds. Ekoznaku. Pierwszym ekoznakiem był wprowadzony w 1977 roku w Niemczech tzw. Błękitny anioł, który na celu ma promocję firm tworzących produkty bezpieczne zarówno dla środowiska, jak i człowieka. Do innych popularnych ekoznaków należą: Zielone Płuca Polski, Ekoland, Nie testowano na zwierzętach, Zielony punkt (*Der Grüne Punkt*), Znak EKO, Dbaj o czystość – wrzuć do kosza, CE, Euroliść, Margerytka, pętla Möbiusa – recykling, Produkt bezpieczny dla ozonu. Warto zauważyć, że zamieszczenie ekoznaku na produkcie może przyczynić się do wzrostu sprzedaży. Znaczna część klientów jest wrażliwa na kwestie ekologiczne, które w procesie decyzyjnym zakupu odgrywają istotną rolę. Nie bez znaczenia jest także uwiarygodnienie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Ekologiczne etykiety są oczywistym przekazem dla interesariuszy, że podmiot gospodarczy wyróżnia się od konkurencji i stosuje nowoczesne metody produkcyjne w zakresie ochrony środowiska. Pełnią one także funkcję edukacyjną, gdyż pogłębiają wiedzę klientów o ekologicznych produktach i ich cechach, a zatem zwiększają świadomość społeczeństwa w zakresie ochrony środowiska.

3. Zarządzanie środowiskowe i inwestycje w ekologię

System zarządzania środowiskowego oznacza część kompletnego systemu zarządzania, który obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, zakres odpowiedzialności, praktyki i procedury, procesy i zasoby służące rozwijaniu, wdrażaniu, realizowaniu, przeglądaniu i utrzymaniu polityki środowiskowej (Parlament Europejski i Rada). Zarządzanie środowiskowe można najprościej zdefiniować jako zarządzanie tymi obszarami przedsiębiorstwa, które mają lub mogą wywierać wpływ na środowisko naturalne, zaś kluczowym celem zarządzania środowiskowego jest zachowanie surowców naturalnych, ograniczenie emisji różnego rodzaju zanieczyszczeń środowiskowych, oszczędność energii oraz ochrona zdrowia pracowników i społeczności narażonej na oddziaływanie firmy (Mazur-Wierzbicka, 2012, s. 227). Do najbardziej popularnych standardów zarządzania środowiskowego można zaliczyć: normę ISO 14001, która została stworzona przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną i jest stosowana przez różne organizacje na całym świecie. Kolejnym standardem jest EMAS (*Eco Management and Audit Scheme*) przygotowany przez Komisję Europejską dla organizacji mających swoje siedziby na terenie Unii Europejskiej. Zarządzanie środowiskowe może wiązać się z wymiernymi korzyściami zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa. Nie bez znaczenia jest tutaj poprawa współpracy z interesariuszami. Dzięki zarządzaniu środowiskowemu przedsiębiorstwo może np. obniżyć koszty zużycia energii i innych surowców, czy też zmniejszyć koszty utylizacji odpadów. Wadą systemów zarządzania środowiskowego mogą być stosunkowo wysokie koszty, które musi ponieść firma chcąc sprostać wytycznym zamieszczonym w standardach.

Instrumentem społecznej odpowiedzialności biznesu są także inwestycje w ekologię, które można rozumieć jako nakłady finansowe lub niefinansowe przeznaczane na ogólnie rozumianą ochronę środowiska, mające przynieść wymierne korzyści w przyszłości. Mogą to być np. inwestycje w bardziej wydajne maszyny, które zużywają mniej surowców, aby wyprodukować finalny produkt. Innym przykładem może być prowadzenie badań i wdrażanie produktów ekologicznych. Część firm inwestuje w celu modyfikacji opakowania produktu, tak aby wyprodukować je z materiałów pochodzących z recyklingu czy też biodegradowalnych.

Fundamentem inwestycji ekologicznej jest niewątpliwie minimalizacja negatywnego wpływu działalności firmy na środowisko. W przypadku inwestycji w ekologię istotną rolę odgrywa sytuacja finansowa firmy, dlatego też przewagę w tym wypadku mają największe przedsiębiorstwa. Znajduje to potwierdzenie w bada-

niach PARP, według których aspekty środowiskowe w rozwoju produktów i usług uwzględnia 48% dużych firm i 33% średnich, zaś w przypadku podmiotów mikro i małych jest to odpowiednio tylko 22% i 15% (MillwardBrown SMG/KRC dla PARP, 2011, s. 153). W przedsiębiorstwach dokonujących inwestycji ukierunkowanych na ochronę środowiska następuje ekologizacja produkcji, na którą składa się m.in. (Mazur-Wierzbička, 2006, s. 84):

- wybór odpowiednich technik wytwarzania (energooszczędnych, materiałoszczędnych, bezodpadowych),
- hermetyzacja procesów produkcyjnych oraz ograniczenie wytwarzanych zanieczyszczeń,
- pozyskiwanie surowców z recyklingu,
- wytwarzanie ekologicznych produktów i opakowań w fazie produkcji, użytkowania, składowania, utylizacji).

W przypadku inwestycji proekologicznych warto zauważyć, że przedsiębiorstwa na polskim rynku mogą skorzystać zarówno z pożyczek, jak i dotacji. Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oferuje dofinansowanie takich inwestycji zarówno ze środków krajowych (ochrona i zrównoważone gospodarowanie zasobami wodnymi, racjonalne gospodarowanie odpadami i ochrona powierzchni ziemi, ochrona atmosfery, ochrona różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów), jak i ze środków Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2014–2020, czyli programu ukierunkowanego na gospodarkę niskoemisyjną, ochronę środowiska, przeciwdziałanie i adaptację do zmian klimatu, transport i bezpieczeństwo energetyczne.

4. Wybrane korzyści stosowania społecznej odpowiedzialności biznesu w ekologii

Istnieje wiele korzyści z działalności ekologicznie odpowiedzialnej w przedsiębiorstwie. Należy jednak zwrócić uwagę, że ich zakres uzależniony jest od ilości i jakości podejmowanych działań. Ponadto w przypadku CSR korzyści są zazwyczaj widoczne dopiero w dłuższym okresie. Jedną z częściej wymienianych w literaturze i raportach korzyści może być ograniczenie kosztów. W polskim prawie obowiązują tzw. opłaty środowiskowe, które musi uiszczać część podmiotów gospodarczych. Są one wymienione w obwieszczeniu Ministra Środowiska z dnia 8 września 2014 roku w sprawie wysokości stawek opłat za korzystanie ze środowiska na rok 2016. Opłaty ponosi się m.in. za: emisję zanieczyszczeń do powietrza, np. ze spalania paliw przez

środki transportu (samochody służbowe), pobór wód, wprowadzanie ścieków do wód lub ziemi, składowanie odpadów. Przykładowe koszty związane z opłatami środowiskowymi to np. umieszczenie odpadów na składowisku 284,71 zł/Mg, substancje wprowadzone do wód ze ściekami 249,17 zł/kg, gazy lub pyły wprowadzane do powietrza 388,64 zł/kg. Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne, które dokonuje inwestycji w ekologię, może w istotny sposób zmniejszyć opłaty stanowiące koszt prowadzenia działalności. Firma musi oczywiście czasami ponieść znaczne wydatki związane z instalacją proekologicznych maszyn czy urządzeń, jednakże w dłuższym okresie mogą one przynieść wymierne korzyści, zarówno finansowe, jak i wizerunkowe. Niewątpliwie mniejsze zużycie wody, segregowanie odpadów, kupowanie towarów z certyfikatem (np. Energy Star) i używanie kolektorów słonecznych na dachach sprawi, że portfel firmy będzie bardziej zasobny. Przedsiębiorstwa ekologicznie odpowiedzialne mogą także zachęcać swoich pracowników do wyłączania wszelkich urządzeń elektrycznych w czasie, kiedy z nich nie korzystają, albo nie ma ich w pracy. Takie działania pozwalają zmniejszyć zużycie prądu a także wpłynąć korzystnie na środowisko.

Firma odpowiedzialna ekologicznie zyskuje prestiż w następstwie otrzymania certyfikatów, nagród i znaków ekologicznych, które są synonimem wysokiej jakości, a także podnoszą wartość rynkową zarówno firmy, jak i jej produktów. Przykładem konkursu dla firm CSR jest np. organizowany przez Komisję Europejską *European CSR Award Scheme for Partnerships, Innovation and Impact*. Przedsiębiorstwa CSR są często obecne w różnych mediach czy też rankingach krajowych i międzynarodowych. Sytuacja ta jest bardzo korzystna, gdyż taka obecność jest dla przedsiębiorstwa dodatkową reklamą, za którą nie trzeba płacić. Podmioty, które troszczą się o środowisko naturalne, zwiększają zaufanie i świadomość ekologiczną konsumentów. Pozytywne doświadczenie klientów z firmą i jej produktami sprzyja powstaniu ścisłej relacji między konsumentem a firmą, budując trwałą więź i zaufanie. Przywiązani i usatysfakcjonowani odbiorcy to niewątpliwie jeden z kluczowych czynników sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa. Umiejętne kształtowanie relacji z interesariuszami przy pomocy CSR wpływa w istotny sposób na stabilizację prowadzenia działalności gospodarczej.

Dzięki działaniom CSR firma jest lepiej postrzegana także w oczach pracowników, którzy często utożsamiają się z zaangażowaniem organizacji w rozwiązywanie problemów społecznych i ekologicznych. Przedsiębiorstwo może dzięki takim działaniom pozyskać i zatrzymać u siebie najlepiej wykwalifikowanych pracowników (Leoński, 2015, s. 92–102).

Zaangażowanie ekologiczne firmy sprzyja zdobyciu zaufania władz lokalnych oraz wzrostowi zainteresowania inwestorów, a co za tym idzie, ułatwia dostęp do finansowania. Zwłaszcza osoby inwestujące są zainteresowane współpracą z przedsiębiorstwami, które mogą pochwalić się nie tylko dobrymi wynikami finansowymi, ale także przejrzystością działania oraz uczciwym budowaniem własnego wizerunku i pozytywnych relacji z otoczeniem (Słupik, 2014, s. 83). Kolejną zaletą ekologicznej odpowiedzialności jest pozytywny wpływ na kulturę organizacyjną. Dzięki działaniom prospołecznym i proekologicznym można uniknąć kryzysowych sytuacji spowodowanych np. protestami pracowników, organizacji ekologicznych czy lokalnych społeczności, bojkotami konsumenckimi, wypadkami oraz sprawami sądowymi (Wołoszyn, Stawicka, Ratajczak, 2012, s. 28).

Podsumowanie

Wiele przedsiębiorstw coraz częściej dostrzega zalety prowadzenia polityki proekologicznej. Są to korzyści zarówno w wymiarze finansowym, głównie osiągnięte poprzez oszczędności, jak i niefinansowym, dotyczące zazwyczaj kwestii wizerunkowych. Ekologiczna odpowiedzialność staje się istotnym czynnikiem decydującym o odniesieniu sukcesu na współczesnym rynku. Dlatego też podmioty gospodarcze przestają postrzegać jako koszt działalności gospodarczej wydatki ponoszone na cele związane z ochroną środowiska. Wydatki te są inwestycją w lepszą przyszłość przedsiębiorstwa. Aktywność na polu ekologii staje się jednym z elementów sprzyjających promocji w otoczeniu oraz budowie reputacji. Pozwala sprostać rosnącym wymaganiom rynku krajowego i międzynarodowego. Nie bez znaczenia jest także jej wpływ na konkurencyjność.

Literatura

- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2015). *Encyklopedia CSR*. Pobrane z: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/ekoznakowanie-eco-labeling/> (11.12.2015).
- Leoński, W. (2015). Koncepcja CSR w polskim sektorze MSP. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 229, 92–102.
- Mazurkiewicz, P. (2004). *Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible?* World Bank Working Paper. Pobrane z: <https://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMSUSDEVT/Resources/csrfamework.pdf> (10.12.2015).

- Mazur-Wierzbicka, E. (2006). Motywy podejmowania działalności proekologicznej przez przedsiębiorstwa. W: D. Kopycińska (red.), *Zachowania decyzyjne podmiotów gospodarczych*. Szczecin: Printgroup.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2012). *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*. Szczecin: Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina.
- ISO 26000 (2011). Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna, *Norma ISO 26000*. Pobrano z: http://biznesodpowiedzialny.pl/pliki/normy/discovering_iso_26000PL.pdf (12.12.2015).
- MillwardBrown SMG/KRC dla PARP (2011). *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*. Warszawa.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2014). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck.
- Płoszajski, P. (red.). (2012). *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*. Warszawa: Wyd. OpenLinks.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 19 marca 2001 nr 761/2001 dopuszczające dobrowolny udział organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie, Dziennik Urzędowy Wspólnot Europejskich L 114 z dnia 24 kwietnia 2001 r.
- Słupik, S. (2014). Ekologiczna społeczna odpowiedzialność biznesu w strategiach rozwoju firm. *Gospodarka w Praktyce i Teorii*, 4 (37), 77–89.
- Stefańska, M. (2014). Rola społecznej odpowiedzialności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego. Poznań: Wyd. UE.
- Wołoszyn, J., Stawicka, E., Ratajczak, M. (2012). *Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich*. Warszawa: SGGW.

ECOLOGICAL ASPECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Abstract

This article presents main aspects concerning corporate social responsibility and emphasizes on ecological subject of the concept. Moreover the article shows chosen instruments of CSR in the area of ecology, for instance: ecolabelling, ecological management, investment in environmental protection. It analyses benefits which can bring ecological and social responsibility for many enterprises.

Translated by Wojciech Leoński

Keywords: corporate social responsibility, strategy, ecology

Kody JEL: M21, M31, M14



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-05

Elwira Leśna-Wierszołowicz*

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU JAKO ELEMENT BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz ukazanie jej jako narzędzia niezbędnego do pozyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. W artykule przedstawiono istotę, wymiary i obszary CSR oraz korzyści z jej realizacji. Uzupełnieniem artykułu jest opis dobrych praktyk podejmowanych przez Grupę Kapitałową LOTOS, dla której odpowiedzialność społeczna jest nie tylko podstawą wszystkich działań, ale również istotnym elementem strategii biznesowej.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, dobre praktyki

Wprowadzenie

Współcześnie przedsiębiorstwa coraz większą uwagę zwracają nie tylko na osiągnięcie zysków ze swojej działalności, ale także na budowanie trwałych relacji z otoczeniem, w którym funkcjonują. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) to podejście, według którego przedsiębiorstwa przy tworzeniu strategii rozwoju dobrowolnie uwzględniają w swoich działaniach interesy społeczne, dobro środowiska naturalnego, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy.

* E-mail: elesna@zut.edu.pl

Według tej filozofii działania bycie odpowiedzialnym oznacza nie tylko spełnianie przez przedsiębiorstwa wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale również zwiększanie inwestycji w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na efektywność działalności gospodarczej tych organizacji, a tym samym na budowanie ich przewagi konkurencyjnej na rynku.

Celem opracowania jest przedstawienie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz jej wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

1. Istota społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu wywodzi się z etyki biznesu. W 1889 roku w książce *Ewangelia bogactwa* A. Carnegie sformułował dwie główne zasady obrazujące społeczną odpowiedzialność. Pierwsza z nich, tzw. zasada miłosierdzia, to doktryna odpowiedzialności społecznej wymagająca, aby szczęśliwi członkowie społeczeństwa wspomagali mniej szczęśliwych. Druga, czyli tzw. zasada wódarstwa, żądała od przedsiębiorstw i zamożnych ludzi, aby uważali siebie wyłącznie za włodarzy powierzonego im majątku (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, s. 112). Po raz pierwszy jednak pojęcia „społecznej odpowiedzialności” użył w 1953 roku H.R. Bowen w książce *Social Responsibility of Businessman*, uznając, że jest to „obowiązek menedżerów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i do wytyczania takich kierunków działań biznesowych, które będą zgodne z celami i wartościami społeczeństwa” (Żurek, 2013, s. 143).

Przez lata sformułowano wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. Rozbieżności w interpretacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wynikają z jej interdyscyplinarnego charakteru. Problematyka ta bowiem jest obiektem zainteresowania nie tylko specjalistów z zakresu zarządzania, ale również etyków, psychologów czy socjologów. Przedstawiciele poszczególnych nauk są zazwyczaj zgodni co do istoty społecznej odpowiedzialności biznesu, ale różnie akcentują znaczenie dla organizacji poszczególnych działań przez nią podejmowanych.

Zgodnie z Międzynarodową Normą ISO 26000 społeczna odpowiedzialność biznesu definiowana jest jako odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na rzecz społeczeństwa oraz środowiska naturalnego, poprzez zachowanie przejrzystych i etycznych zachowań, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, w tym zdrowia i dobrobytu społecznego. Co więcej, podejmowane działa-

nia uwzględniają oczekiwania interesariuszy, są zgodne z obowiązującym prawem oraz spójne z międzynarodowymi normami postępowania, a także są zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w relacjach z otoczeniem (Online Browsing Platform, 2010).

Natomiast Komisja Europejska w Zielonej Księdze definiuje CSR jako koncepcję, „zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i ekologiczną w swojej działalności komercyjnej i stosunkach z interesariuszami (Commission of the European Communities, 2001, s. 4). Istotne jest przy tym, by stała się ona integralną częścią zarządzania przedsiębiorstwem i codzienną praktyką (Rybak, 2004, s. 10).

Z kolei Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju (World Business Council on Sustainable Development) społeczną odpowiedzialność biznesu określa jako „ciągłe zobowiązanie biznesu do etycznego zachowania oraz przyczyniania się do rozwoju ekonomicznego, przy równoczesnej poprawie jakości życia siły roboczej i jej rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako ogółu” (The World Business Council for Sustainable Development).

W koncepcji CSR nie chodzi o spełnianie określonych wymogów prawnych czy formalnych, ale o dobrowolne angażowanie się w kształtowanie i utrzymywanie pozytywnych relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa (Filek, 2006, s. 4).

Według Bolesława Roka odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich. Odpowiedzialny biznes nie dotyczy zatem tylko najprostszych form filantropii bądź sponsorowania różnych wydarzeń kulturalnych. Takie działania, mimo iż mogą być istotne w realizacji pewnych celów, to jednak nie wystarczają do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i efektywności ekonomicznej (Rok, 2004, s. 18).

2. Wymiary i obszary społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu przejawia się w codziennej praktyce gospodarczej w dwóch wymiarach: wewnętrznym i zewnętrznym (Rok, 2004, s. 20).

Wymiar wewnętrzny odnosi się do:

- zarządzania zasobami ludzkimi (np. równouprawnienie pracowników, lepsza wymiana informacji między pracownikami a kadrą zarządzającą, zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne, perspektywy rozwoju

- i doskonalenia kwalifikacji, sprawiedliwe płace, wsparcie pracowników w godzeniu obowiązków rodzinnych z pracą, szkolenia pracownicze),
- programów etycznych dla pracowników (np. kodeksy etyczne, szkolenia z zakresu etyki, procedury w przypadku naruszenia kodeksu etyki),
 - bezpieczeństwa i higieny pracy (oprócz wymaganych przez prawo zasad bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie, różne formy opieki zdrowotnej dla pracowników),
 - umiejętności dostosowywania się do zmian (np. uwzględnienie interesów wszystkich stron w przypadku restrukturyzacji, tak aby minimalizować jej negatywne skutki, elastyczność zatrudnienia, zasady zwalniania pracowników),
 - oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko naturalne (np. redukcja zużycia energii, wody, zagospodarowanie odpadów, a przede wszystkim procedury pozwalające na systematyczne zmniejszanie negatywnego wpływu firmy na środowisko),
 - zasad nadzoru korporacyjnego (np. przejrzystość informacyjna, sposoby powoływania i wynagradzania członków rad nadzorczych, inwestycje na rzecz zrównoważonego rozwoju).

Wymiar zewnętrzny dotyczy:

- pozytywnego wpływu na społeczność lokalną (np. wolontariat pracowniczy, zaangażowanie w działalność filantropijną, społeczne efekty działalności gospodarczej, stwarzanie miejsc pracy dla niepełnosprawnych, obywatelskie zaangażowanie, inwestycje społeczne),
- relacji z partnerami handlowymi, dostawcami i klientami (np. przestrzeganie terminowości dostaw i płatności wobec kooperantów, sprawne reagowanie na skargi klientów, uwzględnianie społecznych i ekologicznych aspektów w decyzjach handlowych, dostarczanie na rynek produktów i usług bezpiecznych dla środowiska i ludzi),
- przestrzegania praw człowieka (np. niezatrudnianie dzieci, stwarzanie równych szans, stosowanie zasad sprawiedliwego handlu),
- troski o środowisko naturalne (np. stosowanie technologii zmniejszającej zużycie zasobów nieodnawialnych, wykorzystanie źródeł odnawialnych w zaspokajaniu potrzeb energetycznych).

Społeczna odpowiedzialność biznesu w działalności podmiotów gospodarczych obejmuje następujące obszary (Zuzek, 2012, s. 199–200):

- otoczenie rynkowe – dotyczy dostawców, odbiorców, kooperantów oraz konkurentów (stosowanie zasad etyki w kontaktach z otoczeniem, posłu-

giwanie się uczciwą informacją i reklamą, prowadzenie uczciwych działań w procesach prywatyzacji, fuzjach i przejęciach),

- otoczenie publiczne – odnosi się do administracji publicznej, instytucji pożytku publicznego, organizacji pozarządowych oraz mieszkańców (realizowane przez podmioty gospodarcze przedsięwzięcia na rzecz nauki, szkolnictwa, kultury, ochrony zdrowia, sportu w formach mecenatu, sponsoringu itp.),
- sfera zatrudnienia – dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi, rekrutacji pracowników, selekcji, systemu motywacji, wynagrodzenia oraz rozwiązywania konfliktów między pracownikami (przestrzeganie sprawiedliwości społecznej, dawanie szans na rozwój osobisty, zapewnianie stabilizacji i bezpieczeństwa w miejscu pracy),
- ochrona środowiska – dotyczy technologii i organizacji wszelkich działań przedsiębiorstwa związanych z użytkowaniem zasobów środowiska (właściwa gospodarka ograniczonymi zasobami naturalnymi w przedsiębiorstwie, przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony środowiska),
- relacje z inwestorami – odnosi się do aktualnych lub potencjalnych akcjonariuszy (dostarczanie inwestorom rzetelnych, pełnych i aktualnych informacji, respektowanie praw pierwokupu, przestrzeganie umów, obietnic i deklaracji).

Według koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstwa uwzględniają interesy wszystkich swoich interesariuszy w każdym obszarze i wymiarze swojej działalności, przy czym respektowanie oczekiwań interesariuszy nie jest przymusowe i nie podlega żadnym formalnym regulacjom.

3. Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu

Działanie zgodne z zasadami odpowiedzialnego biznesu przynosi przedsiębiorstwu wymierne korzyści, które można podzielić na korzyści wewnętrzne (tj. dotyczące relacji wewnątrz organizacji) oraz zewnętrzne (tj. związane z otoczeniem firmy).

Niezwykle istotną korzyścią zewnętrzną dla przedsiębiorstwa wdrażającego zasady CSR jest wzrost zainteresowania ze strony inwestorów, a przez to łatwiejszy dostęp do finansowania działalności biznesowej. Wynika to z faktu, iż kredytodawcy są bardziej zainteresowani współpracą z firmami, które dbają o akceptację społeczną i pozytywny wizerunek oraz budują dobre relacje z otoczeniem. Dla wielu inwesto-

rów wiarygodność finansowa firmy jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej (Rok, 2004, s. 54). Pozostałe korzyści zewnętrzne, jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo, to m.in.: budowanie pozytywnego wizerunku firmy, podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy, wzrost konkurencyjności, poprawa relacji ze społecznością lokalną i zwiększenie lojalności klientów.

Nie mniej istotne są korzyści wewnętrzne, jakie firma może czerpać ze stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Pracownicy organizacji stosujących koncepcję CSR darzą ją dużym szacunkiem i zaufaniem, co przekłada się na wzrost ich satysfakcji oraz zadowolenia z pracy (Madrak-Grochowska, 2010, s. 53). Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym i dbałości o środowisko wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy, widząc, iż część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych problemów społecznych. Pracownicy firm wdrażających zasady CSR w większym stopniu identyfikują się ze swoim przedsiębiorstwem i są wobec niego lojalni, przez co społecznie odpowiedzialne organizacje mają duże szanse na zatrzymanie najlepszych pracowników i zatrudnienie nowych (Rok, 2004, s. 54).

Koncepcja CSR jest przedstawiana jako nowoczesny instrument podnoszenia wartości przedsiębiorstwa, który pozwala uzyskać przewagę nad konkurencją. Rozważania w ramach koncepcji CSR skupiają się na jej aspektach moralno-etycznych, korzyściach ekonomicznych, społecznych oraz relacjach podmiotów gospodarczych z otoczeniem (Zieliński, 2014, s. 655).

4. Dobre praktyki jako element budowania przewagi konkurencyjnej – studium przypadku

Grupa LOTOS jest koncernem naftowym zajmującym się wydobyciem i przerozbem ropy naftowej oraz sprzedażą hurtową i detaliczną wysokiej jakości produktów naftowych¹. W Rankingu Odpowiedzialnych Firm 2015 przedsiębiorstwo to zajęło dziesiąte miejsce, natomiast w Rankingu Odpowiedzialnych Firm w branżowej klasyfikacji „paliwa, energetyka oraz wydobywanie” zdobyło miejsce pierwsze (ex aequo z PKN Orlen).

Odpowiedzialność społeczna dla Grupy LOTOS jest nie tylko podstawą wszystkich działań, ale również istotnym elementem strategii biznesowej. Firma sukcesywnie wdraża długoterminowe programy, uznając, że biznes powinien być prowadzony

¹ Opis dobrych praktyk opracowano na podstawie informacji udostępnionych na stronach internetowych Grupy Kapitałowej LOTOS: <http://odpowiedzialny.lotos.pl> (15.02.2016).

zgodnie z potrzebami społeczeństwa, normami etycznymi oraz troską o środowisko naturalne. W 2015 roku Grupa LOTOS po raz trzeci otrzymała Złoty Listek CSR w rankingu organizowanym pod patronatem firmy doradczej Deloitte oraz tygodnika „Polityka”. Tym samym koncern znalazł się w elitarnym gronie przedsiębiorstw, które w codziennej działalności wdrażają najwyższe standardy odpowiedzialności społecznej ujęte w normie ISO 26000.

Grupa LOTOS każdego roku sporządza raporty z dziedziny społecznej odpowiedzialności, w których ukazuje skalę zaangażowania w działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Koncern przygotowuje swoje sprawozdania zgodnie z obecnie obowiązującą trzecią wersją wytycznych Global Reporting Initiative (GRI). Wykorzystywanie standardu raportowania GRI stanowi międzynarodowy trend w systemie zarządzania aspektami zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności coraz większej grupy przedsiębiorstw na całym świecie.

Grupa Kapitałowa LOTOS posiada trzy kodeksy etyczne (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012, s. 41):

- „Dekalog korporacyjny” odzwierciedla zasady zarządzania, które odnoszą się m.in. do przestrzegania zasad ładu korporacyjnego, wspierania efektywnej komunikacji, zaangażowania pracowników, czy dążenia do ciągłego rozwoju wśród pracowników,
- w „Kodeksie postępowania pracownika” przedstawione zostały zasady postępowania pracowników z klientami, partnerami handlowymi oraz współpracownikami,
- w „Kodeksie menedżera” zostały opisane pożądane cechy menedżera, który powinien postępować zgodnie z zasadami współzycia społecznego, przestrzegać prawa, nie nadużywać swojej władzy, być wzorem dla pracownika, postępować uczciwie oraz ponosić odpowiedzialność za podejmowane decyzje.

Celem strategii społecznej odpowiedzialności Grupy Kapitałowej LOTOS jest powiązanie realizowanych celów biznesowych z ważnymi kwestiami społecznymi i środowiskowymi. Działania te mają się przyczynić do:

- umacniania pozycji w otoczeniu konkurencyjnym oraz pogłębiania relacji z kluczowymi interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi,
- integracji celów biznesowych z kwestiami społecznymi wewnątrz organizacji,
- zaspokajania istotnych potrzeb i oczekiwań w otoczeniu organizacji,
- właściwego identyfikowania i ograniczania ryzyka społecznego w działalności organizacji.

Działania Grupy Kapitałowej LOTOS w ramach społecznej odpowiedzialności obejmują kluczowe dla polityki społecznej obszary, takie jak bezpieczeństwo pracy, ochrona środowiska, jakość produkcji, działania na rzecz społeczności lokalnej czy nadzór korporacyjny. Zobowiązania koncernu dotyczą sfery odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa i środowiska przyrodniczego poprzez prowadzenie działalności produkcyjnej w taki sposób, aby nie dopuścić do degradacji zasobów naturalnych.

Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność biznesu to strategia działania oparta na zasadzie poszanowania interesów wszystkich podmiotów działających w ramach danej organizacji oraz w jej otoczeniu, z którą wiąże się korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i całego społeczeństwa. Wdrażanie koncepcji CSR przyczynia się m.in. do poprawy wizerunku firmy, wzrostu zaufania kontrahentów oraz lojalności klientów. Odpowiedzialne prowadzenie biznesu skutkuje również zwiększeniem motywacji i zaangażowania pracowników, co przekłada się na ich większą kreatywność i wydajność. Pozytywny wizerunek firmy poprawia współpracę z partnerami biznesowymi, co w efekcie może prowadzić do zwiększenia sprzedaży i uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Przykłady dobrych praktyk realizowanych w Grupie Kapitałowej LOTOS są obrazem tego, jak należy realizować koncepcję społecznej odpowiedzialności. Koncern sukcesywnie wdraża długoterminowe programy, uznając, że biznes powinien być prowadzony zgodnie z potrzebami społeczeństwa, normami etycznymi oraz troską o środowisko naturalne. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu wpisana jest w strategię działalności firmy. Działania podejmowane przez Grupę Kapitałową LOTOS mogą być przykładem dla innych podmiotów działających na rynku, które pragną uzyskać przewagę konkurencyjną.

Literatura

- Commission of the European Communities (2001). *Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels, 1–32.
- Filek, J. (2006). *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej*. Warszawa: Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2012). *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*. Pobrane z: http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/15%20polskich_przykladow_CSR_II.pdf (dostęp: 15.02.2016).

- Madrak-Grochowska, M. (2010). Społeczna odpowiedzialność biznesu: pomiędzy altruizmem a egoizmem przedsiębiorstw. *Ekonomia i Prawo*, VI, 43–56.
- Online Browsing Platform (2010). *Guidance on social responsibility*. Pobrane z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> (dostęp: 15.02.2016).
- Rok, B. (2004). *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Rybak, M. (2004). *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: PWE
- The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). *Corporate Social Responsibility*. Pobrane z: <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx> (dostęp: 15.02.2016).
- Zieliński, M. (2014). Korzyści z wdrożenia koncepcji CSR w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 74, 653–663.
- Zuzek, D.K. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 21 (2), 197–207.
- Żurek, J. (2013). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa tworzy nową jakość kultury przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego*, 10, 137–150.
- <http://odpowiedzialny.lotos.pl> (dostęp: 15.02.2016).

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN ELEMENT OF BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE

Abstract

The aim of the article is to present the concept of corporate social responsibility (CSR) and to present it as a tool to obtain competitive advantage in the market. The article presents the essence, dimensions and areas of CSR and the benefits of the implementation of the concept of corporate social responsibility. Supplement of the article is the description of good practices undertaken by the LOTOS Group for which Corporate Social Responsibility is an essential element of business strategy.

Translated by Elwira Leśna-Wierszołowicz

Keywords: corporate social responsibility, CSR, good practices

Kod JEL: M14

DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-06

Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz*

Malwina Szczepkowska**

Uniwersytet Szczeciński

POZYTYWNE I NEGATYWNE SKUTKI UPADŁOŚCI

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie pozytywnych i negatywnych efektów upadłości przedsiębiorstw. Upadłość najczęściej wywołuje negatywne emocje, ponieważ pociąga za sobą różnorodne koszty i może stwarzać zagrożenia dla funkcjonowania innych przedsiębiorstw. Równocześnie może być traktowana jako zjawisko pozytywne, gdyż prowadzi do lepszej alokacji zasobów i eliminacji z rynku nieefektywnych podmiotów. Konkurencja, zmienność i upadłość stanowią całość rzeczywistości gospodarczej, bez których społeczeństwo XXI wieku prawdopodobnie nie mogłoby rozwijać się w obecnym tempie. Można zatem przyjąć, że upadłość jest zjawiskiem naturalnym.

Słowa kluczowe: pozytywne i negatywne skutki upadłości, bankructwo

Wprowadzenie

Jednym z najpotężniejszych mechanizmów postępu ekonomicznego jest tzw. twórcza destrukcja, fenomen, którego nieodłączną częścią składową jest bankructwo przedsiębiorstw. Tak twierdził J. Schumpeter (1942), a przed nim inni wybitni myśliciele, tacy jak M. Bakunin, F. Nietzsche czy W. Sombart.

* E-mail: emioduch@wneiz.pl

** E-mail: malwina.szczepkowska@wneiz.pl

Z teoretycznego punktu widzenia upadłość przedsiębiorstwa jest częścią samoregulacyjnego mechanizmu rynkowego i może być warunkiem rozwoju rynku. Natomiast z punktu widzenia przedsiębiorstw jest zjawiskiem niekorzystnym. Upadłość zwykle nie jest spowodowana niesprzyjającymi warunkami zewnętrznymi, ale zbyt późnym dostosowaniem się przedsiębiorstwa do nowych wymagań rynku lub brakiem takiego dostosowania. Może być również konsekwencją wdrażania innowacji przez konkurentów.

J. Schumpeter (1942) uważał bankructwo przedsiębiorstwa za niezbędny element rozwoju gospodarczego w ujęciu makroekonomicznym. Upadające przedsiębiorstwa uwalniają dotychczas zaangażowane aktywa, których wykorzystanie można poprawić dzięki wdrażanym innowacjom oraz lepszej organizacji. Bankructwa przedsiębiorstw są powszechnym zjawiskiem gospodarczym również według J. Argentiego (1976), który w swoich badaniach wskazywał, że każdego roku przeciętnie upada 10% firm. E. Altman (2006, s. 7), najbardziej znany ekonomista zajmujący się badaniem bankructw przedsiębiorstw, stwierdził, że w 2004 roku na świecie 40 tys. osób pracowało w sektorze upadłości. Upadłości firm obecnie nie traktuje się jako zjawiska, ale jako odrębny, nowy rodzaj przemysłu – przemysł upadłościowy.

Efekt upadłości przedsiębiorstw może mieć charakter zarówno negatywny, jak i pozytywny. Najczęściej bankructwo wywołuje negatywne emocje, gdyż może pociągać za sobą różnorodne koszty. Na skutek bankructwa przedsiębiorstwo ponosi przede wszystkim koszty finansowe, np. utratę zaangażowanych środków pieniężnych przez udziałowców, straty pożyczkodawców z tytułu niespłacenia pożyczki, straty kontrahentów związane z nieuregulowaniem przez podmiot upadły należności. Występują także koszty społeczne związane z bankructwem przedsiębiorstwa, takie jak wzrost bezrobocia, obniżanie konkurencyjności regionu itp.

Z drugiej strony upadłość może być traktowana jako zjawisko pozytywne, ponieważ prowadzi do lepszej alokacji zasobów (poprzez ich przenoszenie z jednostek nieefektywnych). Powinna sprzyjać długofalowemu wzrostowi efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa. W ujęciu makroekonomicznym jest nieodłącznym elementem gospodarki rynkowej, stanowi zjawisko naturalne, gdyż spełnia funkcję selekcji w biznesie i racjonalizacji rynku. W przeszłości upadek przedsiębiorstwa miał wymiar lokalny, za to w czasach gospodarki globalnej najczęściej skutkuje efektem domina (łańcuch upadłości) (Mączyńska, 2006, s. 303).

Celem artykułu jest przedstawienie pozytywnych i negatywnych efektów upadłości przedsiębiorstw.

1. Upadłość a bankructwo

Pojęcia upadłości i bankructwa są terminami ekonomicznymi, które w literaturze naukowej i popularnej traktuje się jako synonimy. To błędne postępowanie, ponieważ terminy te nie są ze sobą tożsame (Boratyńska, 2009, s. 451). Bankructwo to pojęcie z zakresu przede wszystkim ekonomii, podczas gdy upadłość jest terminem prawnym. Utożsamianie bankructwa z upadłością jest zasadne w przypadku upadłości zawinionej (podlegającej karze współmiernej do winy, co regulują szczegółowe przepisy). Natomiast upadłość niezawiniona nie jest traktowana jako bankructwo w sensie ekonomicznym (Mączyńska, 2007, s. 27).

Oba pojęcia, upadłości i bankructwa, wynikają z niewypłacalności przedsiębiorstwa. Różnica między niewypłacalnością, bankructwem i upadłością wynika z uwzględnienia aspektów finansowych, psychologicznych i prawnych. Aspekt finansowy wyraża się trwałą utratą zdolności płatniczej i niedoborem majątkowym. Czynnikiem formalnoprawnym to decyzja sądu ogłaszającego upadłość przedsiębiorcy, który nie spełnia swoich zobowiązań o charakterze pieniężnym lub niepieniężnym. Aspekt psychologiczny to świadomość dłużnika bądź wierzyciela wystąpienia ekonomicznych i prawnych przesłanek do ogłoszenia upadłości i podjęcia decyzji o wszczęciu postępowania (Czajka, 1999, s. 540).

Wypłacalność wiąże się zatem z aspektem finansowym, polegającym na utracie zdolności do regulowania zobowiązań, bankructwo natomiast zawiera w swej definicji czynnik finansowy i psychologiczny, czyli niezaspokajanie wierzycieli, którzy występują do sądu o prawne ogłoszenie bankructwa. Za to upadłość jest najszerzej rozumianym pojęciem, identyfikowanym na trzech płaszczyznach: finansowej, prawnej i psychologicznej. Upadłość rozumiana jest jako świadomość dłużnika bądź wierzyciela wystąpienia ekonomicznych i prawnych przesłanek ogłoszenia upadłości i podjęcia decyzji o wszczęciu postępowania likwidacyjnego (zasada impulsu procesowego) (Mioduchowska-Jaroszewicz, 2005, s. 24).

Według prawa upadłościowego i naprawczego (Dz. U. z 2015 r. poz. 233) (Prawo upadłościowe i ustawowe, 2003) w momencie gdy wartość wszystkich zobowiązań przewyższa wartość rynkową majątku w danym okresie czasu, a wartość zobowiązań przedsiębiorstwa jest większa niż 10% wartości jego majątku, sąd może orzec o niewypłacalności podmiotu gospodarczego i postawić go w stan upadłości, co wiąże się z postępowaniem obejmującym określone procedury (ogłoszenie upadłości podmiotu gospodarczego, przeprowadzenie procesu upadłościowego).

2. Negatywne skutki upadłości

Upadłości traktuje się jako niewygodny temat, wyraźna jest bowiem tendencja do uznawania tego procesu za problem wyłącznie słabych przedsiębiorstw. Silne firmy nie umieją sobie wyobrazić swego bankructwa, ponieważ wierzą, że ich sytuacja będzie trwała wiecznie (syndrom „oślepiającego blasku powodzenia”). Tymczasem upadają także wielcy, na ogół na to nieprzygotowani i bardzo tym zaskoczeni. Podstawowym problemem współczesnych przedsiębiorstw jest ogromny dynamizm i zawołość przemian cywilizacyjnych gospodarki w skali światowej i lokalnej. Procesy te sprawiają, że obok ich beneficjentów rośnie także liczba ofiar (Mączyńska, 2007, s. 27).

Konsekwencją bankructwa, a następnie upadłości przedsiębiorstwa są dodatkowe koszty finansowe, np. utrata zaangażowanych środków pieniężnych przez udziałowców, strata pożyczkodawców z tytułu niespłacanych pożyczek, strata kontrahentów związana z nieuregulowaniem przez podmiot upadły należności. Ponoszone są też koszty społeczne związane z bankructwem przedsiębiorstwa, np. wzrost bezrobocia, obniżenie konkurencyjności regionu. Wraz ze wzrostem rozmiaru przedsiębiorstwa maleje ryzyko jego upadłości, natomiast rosną koszty upadłości z punktu widzenia gospodarki. Sądowe koszty upadłości, rozpatrywane na poziomie przedsiębiorstwa, nie są uzależnione od rozmiaru podmiotu mierzonego np. wartością sumy bilansowej, obrotem czy kapitalizacją rynkową (Boratyńska, 2010, s. 561–562).

Upadające przedsiębiorstwa bez względu na swoją wielkość, rodzaj, przedmiot prowadzonej działalności, terytorium czy kontrahentów powodują pewne spustoszenie na rynku. Pozostawiają niespłacone długi i niewykonane zobowiązania, przestają płacić podatki, świadczyć usługi dla swoich kontrahentów i zwalniają pracowników. Upadek przedsiębiorstwa wpływa w końcu i na samych jego właścicieli, przedsiębiorców czy też inwestorów i akcjonariuszy, którzy podjęli ryzyko poświęcenia swoich zasobów, pomysłów, pracy czy pieniędzy dla tworzenia nowej wartości, a którzy po upadku być może nie będą skłonni do podjęcia ponownej inwestycji. Zatem utożsamianie bankructwa z destrukcją i zniszczeniem jest nieuniknione, ponieważ powoduje zachwianie wszystkich sfer otoczenia interesariuszy podmiotu upadającego (Wojtkowiak, 2004, s. 171).

3. Pozytywne aspekty upadłości przedsiębiorstw

W krajowych realiach szczególnie zwraca się uwagę na negatywne koszty upadłości przedsiębiorstw i konsekwencje dla lokalnego otoczenia. Nie porusza się natomiast problemu społecznych i rynkowych kosztów utrzymania nierentownych organizacji. Rzadko analizuje się organizacyjny wymiar przedsiębiorstw, które przez długi okres żyją na skraju bankructw. Tematem doniesień prasowych najczęściej są spektakularne akcje związków zawodowych czy innych grup jednoczących się w obliczu zagrożenia zwolnieniami czy też prezentacje rządowych programów naprawczych i ekspertyza dających nadzieję na przetrwanie dogorywających przedsiębiorstw (Wojtkowiak, 2004, s. 171).

Na zjawisko upadłości jednak warto patrzeć nie tylko w skali mikroekonomicznej, oceniając konkretne przedsiębiorstwo w kontekście utrzymania miejsc pracy, zapewnienia rozwoju lokalnego czy podobnych wartości, ale przede wszystkim w wymiarze makroekonomicznym. Z tego punktu widzenia tolerowanie przedsiębiorstw niewypłacanych, niewykonujących swoich zobowiązań lub niemających na to szans w najbliższym czasie, a pociągających za sobą w stronę niewypłacalności inne przedsiębiorstwa – stoi w sprzeczności z interesem publicznym (Missala, 2005, s. 235).

Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga podejmowania trudnych decyzji; kiedy podmiot działa nieefektywnie (nie generuje zysku), jest nadmiernie zadłużony, powinien upaść, co jest oczywistą konsekwencją i warunkiem działania mechanizmów rynkowych. Rynek samoistnie nie eliminuje jednak przedsiębiorstw źle gospodarujących, do tego potrzebne jest prawo upadłościowe. Służy ono zaspokojeniu wierzycieli w jak najwyższym stopniu, a gdy racjonalne względy na to pozwolą – zachowaniu przedsiębiorstwa przez dłużnika. Istotą prawa upadłościowego i naprawczego powinno być zminimalizowanie negatywnego wpływu niewypłacalności dłużnika na otoczenie. Efektywnie przeprowadzona upadłość będzie świadczyła jedynie o prawidłowo funkcjonującym systemie prawnym i nie powinna być odbierana jako zło konieczne, gdyż złem dla ekonomistów byłoby raczej pozwolenie na dalsze marnotrawienie zasobów przez nierentowne organizacje. Upadłość jest rodzajem środka zaradczego wobec nadmiernych ambicji przedsiębiorców, którzy chętnie zadłużaliby swoje przedsiębiorstwa w nieskończoność, z drugiej strony – formą zachowania organizacji, jej wiedzy i zasobów dla dalszego efektywniejszego wykorzystania w zmienionej formie (Wojtkowiak, 2004, s. 172–173).

Ważne jest, żeby istniały mechanizmy ochronne, tak aby upadłość w jak najmniejszym stopniu dotykała inne podmioty gospodarujące. Badania prowadzone od

2004 roku przez zespół pod kierownictwem E. Mączyńskiej wskazują na różnego rodzaju bariery procedur upadłości przedsiębiorstw i na występujące w tym obszarze nieprawidłowości (Mączyńska, 2014, s. 17). Zauważone zostały m.in. takie zjawiska, jak upadłości reżyserowane, które umożliwiają uzyskiwanie korzyści przez wąską grupę osób, co z reguły odbywa się kosztem wierzycieli, a przy tym generuje dodatkowe ponoszone przez podatników koszty społeczne i ekonomiczne. Obserwacje pozwalają stwierdzić, że w Polsce prawo upadłościowe i naprawcze nie spełnia swojej podstawowej roli, jaką jest godzenie interesów wierzycieli i dłużników. Mimo istnienia procedury dla tzw. drugiej szansy, czyli braku likwidacji przedsiębiorstwa w przypadku, gdy istnieje ekonomiczne i społeczne uzasadnienie jego naprawy i dalszego funkcjonowania. W praktyce działania naprawcze podejmowane są rzadko (Mączyńska, 2014, s. 18). W konsekwencji nasila to rozmaite nieprawidłowości, a także szkodzi całej gospodarce, podatnikom oraz przedsiębiorcom (Mączyńska, 2009, s. 15).

Amerykański miesięcznik „Fast Company” uważa, że ludzie o wiele za mocno przejmują się likwidacją firm, gdyż „umieranie” zarówno przedsiębiorstw, jak i ludzi jest przesądzone. „Z wszystkich utworzonych dotąd na świecie firm aż 99% przestało istnieć, czego nie warto traktować jako tragedię. W końcu pracownicy nie umierają razem ze swym przedsiębiorstwem, lecz mają szansę znaleźć bardziej atrakcyjną pracę. Problem polega na błędnym postrzeganiu przedsiębiorstw jako maszyn, które mogą funkcjonować bardzo długo i w razie potrzeby dają się naprawić. Dopiero od niedawna narasta świadomość, że przedsiębiorstwa to żywe organizmy, które nie są nieśmiertelne, lecz narażone na zakłócenia i upadek” (Zarządzanie na Świecie, 2003, s. 24).

4. Wnioski końcowe

Reasumując, należy zaznaczyć, że zjawisko bankructwa jest bardzo ważnym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstw. W zależności bowiem od tego, z jaką intensywnością odbywa się proces eliminacji najmniej efektywnych przedsiębiorstw, gospodarka może albo doświadczyć regresu, prowadzącego do ograniczenia aktywności, albo przeżywać swego rodzaju *katharsis*, kiedy w miejscu oczyszczonym z nieefektywnych podmiotów powstają nowe. Można wręcz powiedzieć, że gospodarka rynkowa bez bankructw jest jak chrześcijaństwo bez piekła (Adamska, 2012, s. 51; Mączyńska, 2013, s. 7).

W celu podsumowania rozważań w tabeli 1 zebrano negatywne i pozytywne skutki upadłości przedsiębiorstw, dzieląc je dodatkowo na prawne i społeczne.

Tabela 1. Negatywne i pozytywne skutki upadłości przedsiębiorstw

Negatywne skutki upadłości	Pozytywne skutki upadłości
Prawne	
pewne spustoszenie na rynku	minimalizuje negatywny wpływ niewypłacalności dłużnika na otoczenie
pozostają niespłacone długi	środek zaradczy na nadmierne ambicje przedsiębiorców
niewykonane zobowiązania	
podmioty przestają płacić podatki	zaspokojenie wierzycieli w jak najwyższym stopniu
podmioty przestają świadczyć usługi dla swoich kontrahentów	zachowania organizacji, jej wiedzy i zasobów dla dalszego, efektywniejszego wykorzystania w zmienionej formie
pracownicy tracą pracę	zmiana pracy wpływa na rozwój pracownika, wymusza na nim potrzebę doskonalenia swojej wiedzy i umiejętności
Społeczne	
pozostawia niewykorzystane zasoby	pozwała na ponowne zmobilizowanie pracowników w nowych strukturach
burzy więzy organizacyjne	tworzy procesy twórcze, a nie tylko naturalne konsekwencje działania
wprowadza sytuację niepewności	poprawia efektywność funkcjonowania społeczeństwa
obniża zdolności przystosowawcze	wymusza procesy innowacyjne
narusza poczucie własnej wartości zwalnianych pracowników	narzędzie regulacji i ochrony rynku
właściciele tracą zasoby, pomysły, pracę i pieniądze	poprzez proces doskonalenia prowadzi do powstania postępu w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Ogłoszenie upadłości przedsiębiorstwa dla wszystkich interesariuszy jest bardzo trudną sytuacją w kategoriach nie tylko ekonomiczno-finansowych, ale również emocjonalnych. Co więcej, konsekwencje upadłości mogą ciągnąć się przez wiele lat. Mimo to, z punktu widzenia dłużnika, ogłoszenie upadłości daje upadłej firmie swego rodzaju ochronę i czas na rozwiązanie trudnej sytuacji. Pozytywnym skutkiem ogłoszenia upadłości jest zawieszenie, a w toku postępowania upadłościowego umorzenie postępowań zabezpieczających i egzekucyjnych toczących się przeciwko dłużnikowi. Nie można również wszczynać nowych postępowań egzekucyjnych w trakcie trwania postępowania upadłościowego. Umorzenie postępowań

zabezpieczających i egzekucyjnych jest szczególnie istotne w przypadku upadłości układowej, ponieważ firma odzyskuje zabezpieczony wcześniej majątek i utrzymuje ten, który jej pozostał, dzięki czemu może kontynuować działalność i realizować warunki układu. Objęcie firmy postępowaniem upadłościowym jest też szansą dla przedsiębiorstwa, by „złapać oddech” i poszukać najlepszego wyjścia z sytuacji. W dniu ogłoszenia upadłości przestają być naliczane odsetki od przeterminowanego zadłużenia, więc dług nie narasta. Wierzyciele wstrzymują, często stresujące dla dłużnika, procedury windykacyjne, ponieważ muszą poczekać, aż majątek firmy zostanie sprzedany przez syndyka w przypadku likwidacji przedsiębiorstwa, albo uczestniczą w zgromadzeniu wierzycieli i głosują nad restrukturyzacją zadłużenia w formie układu (PARP, 2015).

Upadłość przedsiębiorstwa jest konsekwencją wdrażania innowacji przez konkurentów. Przedsiębiorstwa uwalniają zaangażowane aktywa, których wykorzystanie można poprawić dzięki wdrażanym innowacjom czy lepszej organizacji (Boratyńska, 2009, s. 450–451). Konkurencja, zmienność i upadłość stanowią całość naszej rzeczywistości, bez których prawdopodobnie społeczeństwo XXI wieku nie mogłoby rozwijać się w takim tempie jak obecnie (Wojtkowiak, 2004, s. 180). Należy zatem pogodzić się z tym, że upadłości w gospodarce wolnorynkowej będą się zdarzały. Jest to naturalny proces oczyszczania rynku z podmiotów nieefektywnych, które z różnych powodów nie sprostały jego wymaganiom (Szczerciński, 2003, s. 155).

Literatura

- Adamska, A. (2012). Bankructwa, upadłości i restrukturyzacja przedsiębiorstw. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 1, 51–57.
- Aghion, P., Howitt, P. (1992). *A Model of Growth through Creative Destruction*. *Econometrica*, 60 (2), 323–351.
- Altman, E. (2006). *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*. New York: John Wiley & Sons.
- Argenti, J. (1976). *Corporate collapse: the cause and symptoms*. London–New York: McGraw-Hill.
- Bankructwo po amerykańsku (2003). *Zarządzanie na Świecie*, 10, 20–24.
- Boratyńska, K. (2009). Przyczyny upadłości przedsiębiorstw w Polsce. *Zeszyty Naukowe. Ekonomiczne Problemy Usług*, 39, 450–457.
- Boratyńska, K. (2010). Pomiar bezpośrednich i pośrednich kosztów bankructwa przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 142, 560–571.

- Czajka, D. (1999). *Przedsiębiorstwo w kryzysie. Upadłość lub układ*. Warszawa: Wyd. Zrzeszenia Prawników Polskich.
- Czy ogłoszenie upadłości może być korzystne, raport PARP. Pobrano z: <https://www.akademiarparp.gov.pl/pigulka-wiedzy/164/czy-ogloszenie-upadlosci-moze-byc-korzystne> (12.12.2015).
- Flejterski, S. (2011). *Ekonomia jest najtrudniejsza, najciekawsza, najważniejsza: felietony z lat 2000–2011*. Szczecin: Wydawnictwo Hogben.
- Heilbroner, L.R. (1993). *Wielcy ekonomiści: czasy, życie, idee*. Warszawa: PWE, Warszawa.
- Korol, T. (2010). *Systemy ostrzegania przedsiębiorstw przez ryzykiem upadłości*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Mączyńska, E. (2006). Predykcja bankructwa przedsiębiorstw. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytet Gdańskiego*, 1, 303–305.
- Mączyńska, E. (2007). Zagrożenie i szansa upadłości przedsiębiorstwa. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 3 (4), 27–33.
- Mączyńska, E. (2009). Meandry upadłości. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 1, 15–20.
- Mączyńska, E. (2013). Kto ma wiedzę ten wygrywa. *Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*, 3 – numer specjalny, s. 7.
- Mączyńska, E. (2014). Bankructwa przedsiębiorstw. Wymiar teoretyczny i rzeczywisty. W: E. Mączyńska (red.), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty ekonomiczne i prawne*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Michałuk K. (2002). Zarządzania świadomością zagrożenia bankructwem. *Zeszyty Naukowe. Problemy Zarządzania Finansów i Marketingu*, 3, 112–119.
- Mioduchowska-Jaroszewicz E. (2005). *Metody i kierunki wypłacalności przedsiębiorstwa*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Missala, W. (2005). Ostrzegawcza rola sprawozdawczości finansowej. *Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej*, 93 (XCIII), 234–235.
- Niewrzędowski, A. (2014). W lipcu upadło 79 firm, ale koniunktura nie sprzyja postępowaniu naprawczym. *Home & Market*, 9, 64–65.
- Prawo upadłościowe i ustawowe* (2003). Ustawa z dnia 28 lutego 2003 roku (Dz. U. z 2015 r. poz. 233).
- Schillit, P., Schmitt, J., Student, D. (2002). Co prowadzi do ruiny przedsiębiorstw. *Zarządzanie na Świecie*, 9, 25–29.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Brothers.
- Schwartz, A. (2004). *A Normative Theory of Business Bankruptcy*. Yale: Yale University. Pobrano z: http://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1302&context=fss_papers (1.01.2015).
- Szczerbiński, A. (2003). Przyczyny upadłości przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 984, 155.

- Szymański, W. (2005). Globalizacja a proces kreacji i destrukcji przedsiębiorstw. W: K. Kuciński, E. Mączyńska (red.), *Zagrożenie upadłością. Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej*. T. XCIII, Warszawa: SGH, s. 17.
- Wojtkowiak, G. (2004). Pozytywny wymiar upadłości. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, 48, 170–181.

POSITIVE AND NEGATIVE ASPECTS OF BANKRUPTCY

Abstract

The aim of the article is to present the advantages and disadvantages of bankruptcy as an economy process. The effects for companies can be either negative or positive. The most common are the negative ones. Bankruptcy may create various costs and can be a threat to the perform of the companies. On the other hand it should be noted also positive aspects. Bankruptcy may lead to a better allocation of resources and the elimination of inefficient entities. Authors try to answer what bankruptcy in law, economic and social sense is. What is more, the article shows how to understand bankruptcy as a part of the whole market process. Competition, volatility and bankruptcy constitute the vital part of our economy, so bankruptcy is a natural phenomenon.

Translated by Malwina Szczepkowska

Keywords: positive and negative effects of bankruptcy, insolvency

Kody JEL: D24, D61, G33



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-07

Anna Misztal*

Uniwersytet Łódzki

RAPORT SPOŁECZNY JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA CSR

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono problematykę związaną z raportowaniem społecznym w kontekście wizji i zarządzania obszarem CSR w przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu są zobligowane do tworzenia zasad ewaluacji działań przez nie podejmowanych a wpływających na zrównoważony rozwój. Konieczne jest dokonanie wyboru wskaźników, określenie okresów sprawozdawczych, opracowanie tematów prezentowanych w raporcie. Punktem wyjścia dla omówienia raportowania społecznego jest przedstawienie istoty społecznej odpowiedzialności biznesu. Dalsze rozważania poświęcono przedstawieniu raportu społecznego jako elementu budowania wiarygodności wobec zewnętrznych interesariuszy w kontekście realizacji strategii CSR.

Słowa kluczowe: raport społeczny, CSR

Wprowadzenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) jest strategią zarządzania ukierunkowaną na zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa. Firma odpowiedzialna społecznie prowadzi działania mające na celu inwestowanie w kapitał społeczny i ochronę środowiska naturalnego, nawiązywanie współpracy z podmiotami otoczenia zewnętrznego oraz informowanie opinii publicznej o jej efektach. Realizacja tej strategii sprzyja wzrostowi konkurencyjności przed-

* E-mail: ann_mis@wp.pl

siębiorstwa. Wyniki realizacji koncepcji CSR przedstawiane są w raportach, będących ważnym elementem budowania wiarygodności przedsiębiorstwa. Zadaniem raportu społecznego jest syntetyczne przekazanie informacji o zarządzaniu firmą i prezentacja rezultatów w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Punktem wyjścia rozważań w niniejszym artykule jest przedstawienie zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Dalsze rozważania poświęcono raportowi społecznemu, który przedstawiono jako narzędzie zarządzania, narzędzie komunikacji oraz jako narzędzie porównawcze.

1. Istota społecznej odpowiedzialności biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest terminem jednoznacznym. W literaturze przedmiotu określana jest również mianem odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, odpowiedzialności korporacyjnej, etycznej korporacji (Stecko, 2012, s. 119). Mimo że korzenie społecznej odpowiedzialności biznesu sięgają starożytności, to współczesne rozumienie tego terminu wywodzi się z lat 50. XX wieku. Jedną z pierwszych definicji jest ta przedstawiona przez Howarda Bowena (1953 r.): „to zobowiązania przedsiębiorców do realizowania takiej polityki, podejmowania takich decyzji i wytyczania takich linii działania, które będą pożądane na płaszczyźnie celów i wartości naszego społeczeństwa”. Konieczność uwzględnienia wpływu przedsiębiorstwa na otoczenie akcentuje również Sethi (1975 r.), który uważa, że „CSR polega na podniesieniu zachowań korporacyjnych do poziomu, na którym odpowiadają one dominującym społecznym normom, wartościom i oczekiwaniom” (Stecko, 2012). Uwzględnienie kwestii środowiskowych w konceptualizacji pojęcia CSR zawarte jest w definicji zaprezentowanej przez McIntosha i Mohana (1999 r.), według której „odpowiedzialny biznes polega na uwzględnianiu kwestii społecznych i środowiskowych w głównej działalności firmy” (Swaen, 2012). Definicja H. Kreikebaum wskazuje, że społecznie odpowiedzialne postępowanie „obejmuje wszystkie dobrowolne działania przedsiębiorstwa, które są ukierunkowane na rozwiązanie społecznie ważnych problemów (...) i w ramach horyzontu planowania nie służy osiągnięciu zysku, lecz oznacza rezygnację z maksymalnej opłacalności w skali średnio- i długookresowej” (Kreikebaum, 1996, s. 209). W definicjach tych podkreślono konieczność uwzględnienia przy podejmowaniu decyzji gospodarczych wszystkich grup interesu, kompensowania interesów sprzecznych, wypracowania odpowiedniego poziomu zysku (Kořakowski, Pakuła).

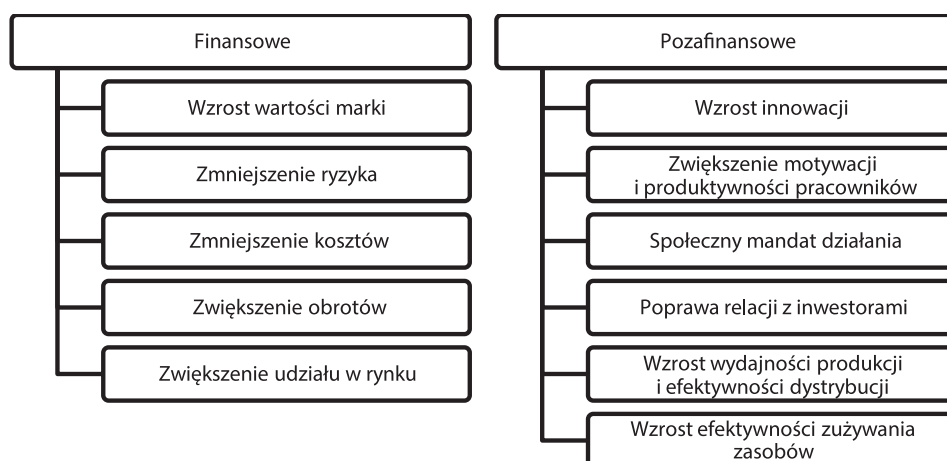
W polskiej literaturze przedmiotu również można odnaleźć wiele podejść do konceptualizacji pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu. Zgodnie z poglądem Zbiegeń-Maciąg (1997 r.) oznacza ona „moralnie odpowiedzialną i zobowiązaną do rozliczania się przed prawem i społeczeństwem działalność gospodarczą”. Z kolei problem konkurencyjności podnosi Wołowicz (2004), który uważa, że „CSR prowadzi do budowania strategii przewagi konkurencyjnej, opartej na dostarczaniu trwałej wartości zarówno dla udziałowców (akcjonariuszy), jak i pozostałych partnerów-interesariuszy”. Konieczność uwzględnienia interesów nie tylko samego przedsiębiorstwa, ale również jego otoczenia podkreślono w definicji zaproponowanej przez Żemigałę (2004), który uważa, że „koncepcja CSR oznacza określoną wrażliwość na sprawy otoczenia zewnętrznego (wrażliwość społeczna, ekologiczna), zdolność do utrzymania równowagi między interesami klientów, pracowników i akcjonariuszy, a także świadczenia pewnych usług na rzecz społeczności lokalnej” (Walkowiak, Krukowski, 2009, s. 10–11).

Zgodnie z komunikatem Komisji Europejskiej CSR to „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo” (COM(2011)681). Niewątpliwie najpełniejszą definicję CSR przedstawiono w normie ISO 26000, zgodnie z którą jest ona: „odpowiedzialnością organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko”. Zgodnie z projektem ISO 26000 do obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu należy zaliczyć: ład organizacyjny (zarządzanie przedsiębiorstwem powinno uwzględniać interes społeczny i środowiskowy), prawa człowieka (podmiot gospodarczy powinien przestrzegać praw człowieka), stosunki pracy (sfera relacji z pracownikami oraz poszanowanie kontrahentów), środowisko naturalne (zmniejszanie negatywnych zmian klimatycznych oraz ochrona środowiska naturalnego), relacje z klientami (przestrzeganie uczciwych praktyk), zaangażowanie społeczne (prowadzenie dialogu społecznego i wsparcie dla lokalnych społeczności).

Wydaje się, że rozwój współczesnych przedsiębiorstw wymaga uwzględnienia CSR w strategii zarządzania podmiotem, co wiąże się z tym, że społeczna odpowiedzialność biznesu odnosi się do operacyjnej działalności firmy, jest narzędziem zarządzania ryzykiem oraz sprzyja wzrostowi przewagi konkurencyjnej (Bieńkiewicz, 2012, s. 7). Strategia CSR powinna być realizowana w perspektywie długookresowej. Można wówczas wyróżnić następujące korzyści z jej wdrażania: wzrost zainteresowania inwestorów, zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy, poprawę relacji ze społecznością i władzami lokalnymi, wzrost konkurencyjności, podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy, kształtowanie pozytyw-

nego wizerunku firmy wśród pracowników, pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników.

Rysunek 1. Korzyści finansowe i pozafinansowe z wdrożenia koncepcji CSR



Źródło: Anam, Szul-Skjoeldkrona, Zamościńska (2012).

Uzyskanie pozytywnych efektów z wdrażania koncepcji CSR wymaga kompleksowego podejścia do realizowanej strategii oraz uwzględnienia długiej perspektywy czasowej (Sznajder, 2013, s. 204).

2. Raport społeczny jako element strategii zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu

Przedsiębiorstwa wdrażające koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu są zobligowane do przyjęcia określonych zasad ewaluacji swoich działań w zakresie zrównoważonego rozwoju. Konieczny jest wybór wskaźników efektywności, określenie formalnych aspektów raportowania, w tym przede wszystkim tematyki raportów oraz sposobów ich prezentacji. Raport sporządzony z należytą sumiennością jest nie tylko ważnym narzędziem zarządzania, ale stanowi również ważne źródło informacji dla podmiotów zewnętrznych.

Zasadniczą różnicą pomiędzy raportem CSR a klasycznym sprawozdaniem finansowym jest jego wieloaspektowość. Raport ten pokazuje nie tylko kwestie

związane z sytuacją finansową przedsiębiorstwa, ale również prezentuje problematykę wpływu firmy na społeczeństwo oraz środowisko naturalne. Rzetelny raport CSR powinien: definiować okres sprawozdawczy, ukazywać cele przedsiębiorstwa w podziale na te związane z kwestiami finansowymi, społecznymi, etycznymi i środowiskowymi, ukazywać sposoby realizacji tych celów oraz zawierać przegląd uzyskanych wyników, co pozwoli na dokonanie porównań w czasie oraz z innymi podmiotami na rynku (Greszta, 2010, s. 8).

Raport społeczny jest narzędziem wykorzystywanym w zarządzaniu przedsiębiorstwem, służy komunikacji oraz umożliwia porównanie uzyskanych efektów z innymi firmami. Jako narzędzie zarządzania zapewnia możliwość przewidywania kierunku zmian oraz szybkiej reakcji na zmieniające się warunki prowadzenia biznesu. Umożliwia zintegrowanie strategii CSR z ogólną strategią działania podmiotu gospodarczego oraz ocenę efektów jej realizacji. Jako narzędzie komunikacji pozwala na przekazywanie informacji o wynikach realizacji idei zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie, a dzięki informacji zwrotnej z otoczenia stanowi ważny element przyszłej strategii podmiotów gospodarczych. Jako narzędzie porównawcze pozwala na zestawienie efektów realizacji strategii CSR z innymi firmami, a dla podmiotów rozpoczynających swoją działalność w zakresie społecznej odpowiedzialności jest ważnym elementem budowania strategii CSR.

Raporty z realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu realizowane są zgodnie z obowiązującymi na całym świecie wytycznymi. Jednym z najbardziej rozpowszechnionych standardów raportowania danych pozafinansowych są Wytyczne Global Reporting Initiative (GRI), które prezentują następujące zasady sporządzania raportów społecznych:

- istotność – mierniki powinny odzwierciedlać faktyczny stan oddziaływania firmy na społeczeństwo i środowisko naturalne,
- włączanie interesariuszy – wskazanie grupy interesariuszy firmy oraz określenie, w jaki sposób podmiot odpowiadał na ich roszczenia,
- zrównoważony rozwój – rola przedsiębiorstwa jako elementu realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju,
- kompletność – uwzględnianie istotnych danych z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu,
- wyważenie – opis pozytywnych i negatywnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- porównywalność – dane powinny być tak zbierane, aby można było je porównywać w czasie oraz z innymi przedsiębiorstwami z danej branży,

- dokładność – szczegółowość danych jako element prawidłowej oceny wyników,
- przejrzystość – dane powinny być zrozumiałe i ogólnie dostępne,
- wiarygodność – dane uwzględnione w raportach powinny być zgodne z faktycznym stanem rzeczy.

Wytyczne GRI są uzupełnieniem zasad Global Compact. Komplementarność wytycznych GRI można również odnaleźć w Normie ISO 26000 ogłoszonej przez Międzynarodowy Komitet Normalizacyjny w 2010 roku. Norma ta zawiera szeroki kontekst społecznej odpowiedzialności biznesu i stanowi ważne narzędzie dostarczające gotowych rozwiązań (wytyczne GRI są ważnym elementem relacjonowania postępów z wdrażania normy ISO 26000) (Publikacja GRI and ISO, 2013). GRI wskazuje, że raport społeczny powinien zawierać następujące elementy (Forbes, 2011):

- wizję i strategię przedsiębiorstw w kontekście realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju,
- profil – przegląd działań przedsiębiorstwa oraz zakres tematyczny raportu,
- strukturę i system zarządzania – struktura organizacyjna i opis systemu zarządzania,
- wskaźniki zawartości GRI,
- wskaźniki wyników – analiza wpływu przedsiębiorstwa na zrównoważony rozwój (wskaźniki zintegrowane, ekonomiczne, społeczne i środowiskowe).

Efektywność, czyli sytuacja, w której uzyskane rezultaty przewyższają poniesione koszty stanowi podstawę oceny realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu. Podstawą oceny efektywności realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu są wskaźniki zrównoważonego rozwoju, które zgodnie z GRI można podzielić na następujące grupy: wskaźniki ekonomiczne (wyniki sytuacji finansowo-majątkowej przedsiębiorstwa), wskaźniki środowiskowe (kategorie: energia, woda, emisje zanieczyszczeń, ścieki, odpady, wydatki na ochronę środowiska naturalnego), wskaźniki społeczne (warunki pracy, prawa człowieka, bezpieczeństwo, odpowiedzialność wobec otoczenia, wpływ na zdrowie, komunikacja marketingowa).

W literaturze przedmiotu wykorzystuje się wiele syntetycznych wskaźników oceny efektywności działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Przykładem może być tu najstarszy indeks reputacyjny stworzony przez grupę Kinder, Lydenberg, Domini & Co. w 1990 roku. Obejmuje on sześć obszarów tematycznych: środowisko, społeczeństwo, pracownicy, różnorodność, klienci i relacje z interesariuszami (Wronka, 2011, s. 262).

Tabela 1. Wskaźniki społecznej odpowiedzialności biznesu

Wskaźniki ekonomiczne	wskaźniki inwestycji
	nakłady inwestycyjne
	procent inwestycji w przychodach
	nowe produkty do produktów ogółem
	nakłady na B+R do przychodów osiągniętych w przyszłości
Wskaźniki ekologiczne	zagospodarowanie odpadów
	ilość naruszeń norm ochrony zdrowia
	indeksy ekoproduktywności
	indeksy efektywności (emisja CO ₂ do przychodów)
Wskaźniki pracownicze	średnia wynagrodzeń kobiet do wynagrodzeń ogółem
	rozpiętość wynagrodzeń
	ilość pracowników uczestniczących w szkoleniach do ogólnej liczby pracowników
	wskaźniki nowo przyjętych pracowników
Wskaźniki bezpieczeństwa pracy	wypadki hospitalizowane do ilości zatrudnionych pracowników
	wskaźnik godzinowy zwolnień chorobowych do liczby godzin przepracowanych
Wskaźniki zaangażowania społecznego	środki finansowe przeznaczone na inwestycje społeczne w naukę, sport, zdrowie
	ilość godzin wolontariatu
	wysokość podatków i opłat lokalnych w przychodach gminy
	dotacje na rzecz organizacji charytatywnych
Wskaźniki dotyczące relacji z partnerami biznesowymi	przeciętny czas płacenia faktur
	liczba przyjętych reklamacji

Źródło: Wronka (2011), s. 262.

Pomiar oraz ocena społecznej odpowiedzialności biznesu powinna być oparta na prostych, jasnych i rzetelnych wskaźnikach obrazujących faktyczny stan realizacji zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie. Zgodnie z poglądem reprezentowanym przez M. Wronkę miary pomiaru CSR można podzielić na siedem kategorii podstawowych:

- benchmarking osiągnięć,
- certyfikacja i akredytacja,
- wytyczne dotyczące sprawozdawczości,
- sieci oparte na zasadzie dobrowolnego udziału,
- analiza treści publikacji korporacyjnych,
- skale ocen,
- tworzenie cząstkowych wskaźników w ramach BSC (Wronka, 2011, s. 261).

Na podkreślenie zasługuje fakt wprowadzenia nowej Dyrektywy UE 2014/95/UE z 15 listopada 2014 roku, wprowadzającej zmiany powodujące:

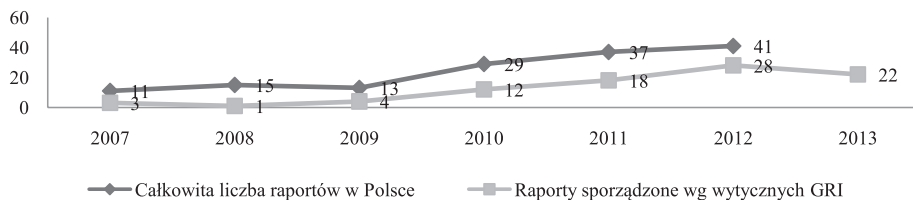
1. Zwiększenie zakresu informacji niefinansowych (ujawnienie co najmniej najważniejszych informacji z zakresu CSR, przyjętą formę sprawozdania, w tym opis prowadzonej polityki, konieczność raportowania na podstawie z góry określonych zasad. Wymogiem objęte zostaną przedsiębiorstwa, w których średnioroczne zatrudnienie powyżej 500 osób oraz suma bilansowa powyżej 20 mln EUR lub obroty netto powyżej 40 mln EUR.
2. Konieczność prezentowania pełniejszych informacji w zakresie polityki różnorodności w myśl zasady „stosuj lub wyjaśnij” (duże spółki giełdowe, tj. spełniające dwa z trzech poniższych kryteriów: liczba pracowników powyżej 250, suma bilansowa powyżej 20 mln EUR, obroty netto powyżej 40 mln EUR) (Panek-Owsiańska, 2014, s. 8–9).

Tworzenie rzetelnych raportów społecznych, obejmujących kluczowe obszary działalności przedsiębiorstwa czyni działania przez nie podejmowane bardziej transparentnymi. Wydaje się, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest rezultatem przemian zachodzących w zglobalizowanym świecie i wiąże się z coraz większą świadomością klientów, których interesuje nie tylko finalny produkt, ale również kwestie związane z jego wytwarzaniem.

3. Raportowanie odpowiedzialnego biznesu w Polsce

Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce zyskuje nowych zwolenników. Analizując dane z Raportu odpowiedzialnego biznesu w Polsce sporządzonego przez CSRinfo, można zauważyć, że pomiędzy 2007 a 2013 rokiem wzrosła liczba raportów społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce.

Rysunek 2. Liczba raportów CSR w Polsce w latach 2007–2013

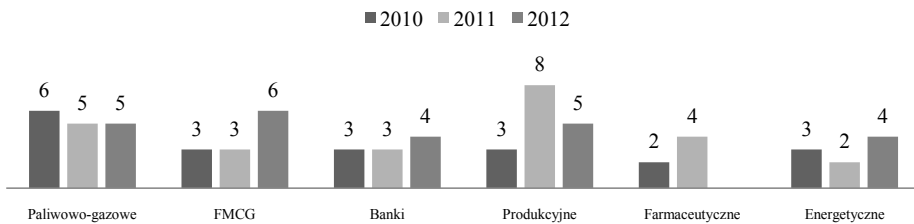


Źródło: CSRinfo, Raportowanie odpowiedzialnego biznesu 2013, s. 1.

W 2007 roku liczba raportów w Polsce wyniosła 11, a w roku 2012 roku – 41. Duży wzrost liczby raportów odnotowano w 2010 roku. Podobnie wygląda sytuacja odnośnie do liczby raportów sporządzonych zgodnie z wytycznymi GRI. Ich liczba wzrosła pomiędzy 2007 a 2013 rokiem z 3 do 22.

Wiodącymi branżami pod względem liczby sporządzonych raportów są przedsiębiorstwa reprezentujące sektor paliwowo-gazowy, FMCG oraz firmy produkcyjne.

Rysunek 3. Wiodące branże w raportowaniu wg liczby wydanych raportów



Źródło: CSRinfo, Raportowanie odpowiedzialnego biznesu 2013, s. 1.

Dane odnośnie do raportowania polskich spółek giełdowych zaprezentowane zostały w tabeli 2. Można zauważyć, że coraz większa liczba podmiotów gospodarczych podejmuje działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu.

Tabela 2. Raportowanie wśród spółek GPW

Lata	Raportowanie wg rodzaju	Respect Index (20 firm)	WIG20	WIG40
2012	firmy komunikujące o raportowaniu na stronach internetowych	19	15	21
	firmy sporządzające raport CSR wg GRI	10	3	5
2013	firmy komunikujące o raportowaniu na stronach internetowych	20	19	26
	firmy sporządzające raport CSR wg GRI	10	4	6

Źródło: CSRinfo, Raportowanie odpowiedzialnego biznesu 2013, s. 2.

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw społeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie dbania o wizerunek nie jest powszechnie znana. Zgodnie z przedstawionym przez Komisję Europejską w 2014 roku raportem dotyczącym społecznej odpowiedzialności biznesu w polskim sektorze MŚP świadomość tych podmiotów znajduje się we wczesnej fazie rozwoju. W przeprowadzanych badaniach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wskazano, że z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu spotkało się około 30% polskich przedsiębiorców z sektora MŚP (Drews, 2015, s. 39).

Zgodnie z raportem Agencji Rozwoju Innowacji SA, polskie przedsiębiorstwa mimo że nie potrafią sprecyzować terminu CSR (2/3 badanych podmiotów), to postępują zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu. Znamienne jest, że blisko 30% firm nie dysponuje strategią rozwoju. Podmioty te nie informują również o swoich działaniach potencjalnych klientów oraz kontrahentów (83%). Jednocześnie analizowane firmy zdają sobie sprawę z tego, że przestrzeganie zasad CSR związane jest ze zwiększeniem liczby klientów (64%), wzrostem przychodów (61%) oraz zwiększeniem przewagi konkurencyjnej (60%).

Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest jednym z podstawowych warunków uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Koncepcja CSR wpisuje się również w realizowaną w Unii Europejskiej strategię zrównoważonego rozwoju. Transparentność oraz efekty z wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu prezentowane są w formie raportów społecznych. Raporty te uwzględniają informacje na temat rozwoju ekonomicznego i społecznego oraz wpływu przedsiębiorstwa na stan środowiska naturalnego. Stanowią zatem podstawowe źródło informacji dla zewnętrznych interesariuszy oraz ważne narzędzie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Rola raportów społecznych we współczesnym biznesie jest coraz większa, co wiąże się z podejściem do organizacji jako do podmiotu, którego celem jest nie tylko rozwój ekonomiczny, ale również uwzględnienie interesów lokalnych społeczności i dbanie o stan środowiska naturalnego.

Literatura

- Bienkiewicz, M. (2012). *Społeczna odpowiedzialność biznesu – podejście strategiczne i operacyjne*. Pobrane z: www.pi.gov.pl/parpfiles/file/innowacyjna_firma/kip/prezentacje/maciej_bienkiewicz_2012.pdf, 7.
- Drews, A. (2015). Corporate social responsibility w sektorze MSP. *Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie, 1* (XLII), 39.
- Greszta, M. (2010). Raport społeczny: integralny element strategii CSR. *Gazeta Prawna, 5* (grudzień), 8.
- Kołąkowski, T., Pakuła, M. *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w kontekście wybranych koncepcji zarządzania*. Pobrano z: www.q-mam.ue.wroc.pl/materialy/I%20Ogólnopolska%20Konferencja%20Kol%20Naukowych%20-%20Swiebodzice/referaty/Spoeczna%20odpowiedzialnosc%20przedsiębiorstw%20-%20Kolakowski%20i%20Pakula.pdf, 2.
- Kreikebaum, H. (1996). *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN, 209.
- Panek-Owsiańska, M. (2014). CSR w PI2014. W: *Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Raport odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre Praktyki* (8–9). Warszawa.
- Rok, B. (2004). *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Sroka, R. (2013). Raportowanie społeczne na świecie. W: N. Ćwik (red.), *Wspólna odpowiedzialność. Rola raportowania społecznego, Forum Odpowiedzialnego Biznesu* (7–9). Rzeszów: Wyd. Naukowe Politechniki Rzeszowskiej.
- Stawicka, E. (2013). *Pomiar efektywności społecznej odpowiedzialności w biznesie*. Pobrano z: http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_4_32.pdf, 489–490.
- Stecko, J. (2012). CSR 1.0 a CSR 2.0 porównanie i analiza pojęć. *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, 285. Zarządzanie i Marketing, 19* (3), 119.
- Stecko, J. (2012). Zaufanie a społeczna odpowiedzialność biznesu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing, 2*.
- Swaen, V. (2002). *Corporate social responsibility: do managers and consumers have the same conception of 'doing good'?* Pobrane z: <https://gin.confex.com/gin/archives/2002/papers/010140Swaen.pdf>.
- Sznajder, M. (2013). Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy). *Economics and Management, 2*, 204.
- Walkowiak, R., Krukowski, K. (2009). *Społeczna odpowiedzialność organizacji od odpowiedzialności do elastycznych form pracy*. Olsztyn: Wyd. Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach”, 10–11.
- Wronka, M. (2011). Metody pomiaru CSR. W: M. Bonikowska, M. Grewiński (red.), *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu* (262). Warszawa: Wyd. WSP.
- Komunikat Komisji Europejskiej „Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw” (COM (2011) 681).

<http://www.odpowiedzialnafirma.pl/o-csr/iso-26000>.

Global Reporting Initiative; Strona w języku polskim.

Publikacja GRI and ISO 26000: How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26000 dostępna na stronie GRI: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf>; dostęp: 03.02.2016.

SOCIAL REPORT AS A TOOL FOR MANAGEMENT CSR

Abstract

The aim of this paper is to show issues related to social reporting in the context of the vision and management of the CSR in companies. Enterprises within the framework of corporate social responsibility are obliged to create the principles of evaluation of the activities undertaken by them and having an impact on sustainable development. It is necessary to choose indicators, define reporting periods, the development of the topics presented in the report. The starting point for the discussion of social reporting is to present the essence of corporate social responsibility. Further considerations are devoted to the presentation of the report as a social element to build credibility with external stakeholders in the context of CSR strategy.

Translated by Anna Misztal

Keywords: Corporate Social Responsibility

Kody JEL: O13, Q20

STUDIA I MATERIAŁY



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-08

Karolina Beyer*

Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

STRESZCZENIE

Kapitał ludzki jest jednym z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa, będąc również podstawowym elementem kapitału intelektualnego. Sukces współczesnych podmiotów gospodarczych uzależniony jest od właściwego i efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym, którego elementem jest zarządzanie kapitałem ludzkim. Artykuł ma charakter teoretyczny, a jego głównym celem jest zaprezentowanie podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim pełniącego istotną rolę w procesie kształtowania kapitału intelektualnego.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, kapitał intelektualny, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie kapitałem intelektualnym

Wprowadzenie

Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego jest współcześnie jednym z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Wskazuje na to wiele dowodów. T. Stewart fakt ten sprowadza do stwierdzenia, że mądry pracownik pracuje mądrzej (Stewart, 1999, s. 85). W swojej pracy przedstawia badania przeprowadzone w 1995 roku przez The National Center on the Educational Quality of the Workforce (EQW), dotyczące zależności pomiędzy poziomem wykształcenia a produktywnością za-

* E-mail: karolina.beyer@usz.edu.pl

kładów pracy. Opublikowany raport informował, że średnio 10% wzrost poziomu wykształcenia kadr przyczyniał się do 8,6% wzrostu całkowitej produktywności badanych przedsiębiorstw. Dla porównania 10% wzrost wartości majątku zwiększył produktywność jedynie o 3,4% (Stewart, 1999, s. 85).

Oznacza to, że współcześnie pracownicy mają ogromną wiedzę na temat swojej pracy, procesów biznesowych, posiadają dane i informacje, które wspierają ich pracę i procesy. Wiedzą również, jak realizować rzeczy najbardziej efektywnie, są również doskonale rozeznani, co daje efekty, a co nie (Leo, Adelman, 2012).

Można przyjąć, iż dogmatem zarządzania współczesnymi organizacjami jest przekonanie, że kapitał ludzki stanowi najcenniejsze aktywa przedsiębiorstwa oraz kreuje wartość firmy, zastępując w tym miejscu często kapitał finansowy i rzeczowy (Juchnowicz, 2014, s. 33). Niestety, często pracownicy w wielu sytuacjach nie mają środków lub zachęt, by swoją wiedzą się dzielić. Pojawia się więc pytanie: dlaczego tak rzadko przedsiębiorstwa inwestują w swój kapitał ludzki? Często pewnie z powodów ekonomicznych i decyzji pomiędzy kwestią kosztów wynagrodzenia i wartością inwestycji w ludzi. Tu pojawia się kolejne pytanie, czy każdy zatrudniony to rzeczywiście kapitał ludzki? Konieczne staje się zidentyfikowanie, który kapitał ludzki generuje bogactwo. Zazwyczaj używając terminu kapitał ludzki, mamy na myśli zatrudnionych pracowników. Jednakże większość pracowników nie stanowi prawdziwego kapitału ludzkiego. Jedynie pewna część zatrudnionych potrafi kreować innowacje, które mogą generować zyski dla przedsiębiorstwa. To właśnie pomysły i kreatywność pewnej grupy pracowników tworzą podstawę wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle konkurencji. To właśnie ci pracownicy budują przyszłość organizacji i są jej kapitałem ludzkim, a w konsekwencji kapitałem intelektualnym (Sullivan, 2000, s. 192).

1. Kapitał ludzki w koncepcji kapitału intelektualnego

T. Stewart przytaczając metaforę K.E. Sveiby'ego, obrazującą kapitał intelektualny jako drzewo, stwierdza, że kapitałem ludzkim będą soki rośliny, dzięki której rośnie (Stewart, 1999, s. 86). Natomiast praca rutynowa, niewymagająca kwalifikacji, nawet ta wykonywana ręcznie, nie generuje i nie zatrudnia kapitału ludzkiego dla organizacji. Często tego rodzaju praca może zostać łatwo zautomatyzowana, a jeśli nie, to biorąc pod uwagę niskie wymagania, może zostać łatwo zastąpiona innym pracownikiem.

Kapitał ludzki jest dlatego tak istotnym elementem w każdej organizacji, gdyż jest generatorem i nośnikiem kapitału intelektualnego. To w umysłach pracowników tworzone są nowe pomysły, idee, innowacje itp. Nawet najbardziej zaawansowane technologicznie maszyny, aby mogły być użyteczne, wymagają chociażby iskry wytworzonej przez ludzki umysł. Maszyny i komputery powielają swoją pracę i realizują ją w sposób o wiele doskonalszy od ludzi, jednak nie posiadają umiejętności umożliwiających kreację i samodoskonalenie wiedzy (Żemigala, 2008, s. 17).

Wszystkie zasoby i struktury w przedsiębiorstwie, zarówno materialne, jak i niematerialne, są rezultatem działania zatrudnionych pracowników i w pełni od nich zależą. To ludzie tworzą, posiadają i generują wiedzę, nowe pomysły, nowe produkty, ustanawiają nowe relacje, realizują procesy w przedsiębiorstwie itp. Istnieje również negatywna strona kapitału ludzkiego, a mianowicie nie jest on własnością przedsiębiorstwa i wraz z odejściem pracownika odchodzą jego wiedza i kompetencje. Dlatego tak ważne jest zarządzanie kapitałem ludzkim, by jak najwięcej wiedzy pracowników mogło zostać w przedsiębiorstwie, a najważniejszym zadaniem będzie zatrzymanie tak ważnych zasobów, jakim są ludzie.

G. Roos i J. Roos, by zilustrować istotę kapitału intelektualnego i ludzkiego, wskazali hipotetyczny przypadek odejścia 50 najważniejszych programistów korporacji Microsoft, którego efektem byłby dramatyczny spadek wartości akcji tego przedsiębiorstwa w wyniku „intelektualnego bankructwa” (Roos, Roos, 1997, s. 413–414).

A. Pochtowski, uwzględniając kontekst kapitału intelektualnego, proponuje zmodyfikować tradycyjny cel zarządzania kapitałem ludzkim, który przyjąłby następującą formę: kreowanie i efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego oraz stworzenie warunków do przekształcania go w kapitał strukturalny (Pochtowski, 2003, s. 14). Kreowanie kapitału ludzkiego realizowane ma być poprzez jego planowanie, pozyskiwanie, rozwój, ocenianie i wynagradzanie. Efektywne wykorzystanie związane jest z organizowaniem pracy, motywowaniem, kierowaniem zespołami, komunikowaniem się, wynagradzaniem, kształtowaniem relacji międzyludzkich. Natomiast przekształcanie kapitału ludzkiego w kapitał organizacyjny¹ polega na realizowaniu działań związanych z przekształcaniem wiedzy pracowników w procedury i instrukcje, tworzeniem baz danych i kreowaniem własności intelektualnej.

¹ Kapitał organizacyjny to element tworzący kapitał intelektualny wraz z kapitałem ludzkim i kapitałem rynkowym.

2. Współczesne zarządzanie kapitałem ludzkim

Gospodarowanie kapitałem ludzkim w dobie gospodarki opartej na wiedzy, w obliczu nowego typu pracownika – pracownika wiedzy – wymaga zastosowania metod, które będą sprzyjały większemu emocjonalnemu i intelektualnemu zaangażowaniu zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Metody te powinny również skłaniać pracowników do nieustannego poszerzania wiedzy, kwalifikacji i kompetencji. Niezbędnym będzie również wdrażanie metod pozwalających zapewnić poczucie podmiotowości i znaczącej roli odgrywanej dla organizacji. Ponadto, istnieje głębokie przekonanie, aby kapitał ludzki stał się priorytetowym celem inwestycji w przedsiębiorstwie (Szczypińska, 2009, s. 29).

Biorąc powyższe pod uwagę, konieczne staje się wypracowanie nowych, bardziej efektywnych sposobów zarządzania kapitałem ludzkim, w taki sposób, aby wzrastała jego wartość, a tym samym by wzrastała wartość kapitału intelektualnego. Współczesny proces zarządzania kapitałem ludzkim można sprowadzić do następujących etapów:

- zidentyfikowanie kluczowych pracowników,
- budowanie kultury dzielenia się wiedzą,
- rozwój kompetencji,
- ocena postępów,
- wykorzystywanie partycypacyjnego stylu kierowania,
- motywowanie, pobudzanie lojalności i satysfakcji z pracy.

Pierwszym etapem kształtowania kapitału ludzkiego jest zidentyfikowanie kluczowych pracowników. Jak już wcześniej wspomniano, nie każdy pracownik zatrudniony w organizacji stanowi kapitał ludzki. Do podstawowych zadań kierownictwa należeć więc będzie zidentyfikowanie tych pracowników, którzy są dla przedsiębiorstwa wartościowi, a których odejście z pracy spowodowałoby duży odpływ wiedzy z organizacji i dewaluację kapitału intelektualnego. Analiza pracowników pod kątem kapitału ludzkiego związana jest z określeniem ich kompetencji oraz kompetencji wymaganych do efektywnego realizowania zadań na danym stanowisku pracy. Znajomość, którzy zatrudnieni stanowią kluczowe kompetencje organizacji, powinna ułatwić realizowanie kolejnych etapów kształtowania kapitału ludzkiego.

Kolejnym etapem procesu zarządzania kapitałem ludzkim jest budowanie kultury dzielenia się wiedzą. Innymi słowy, umożliwianie, by pracownicy uczyli się od siebie. Zatrudnione osoby posiadają wiedzę na temat swojej pracy, procesów biznesowych, wiedzą, jak postępować, aby efekt ich działań był skuteczny.

Niestety, w wielu przypadkach wiedza ta nie zostaje uchwycona, zgromadzona i nie jest możliwe jej wykorzystanie przez innych członków organizacji. Brakuje środków, systemów, a także zachęt, by dzielić się wiedzą w ramach organizacji. Etap budowania kultury dzielenia się wiedzą może zostać zrealizowany poprzez budowanie systemów gromadzenia wiedzy i systemów infrastruktury wspomagającej dzielenie się wiedzą. Budowa odpowiedniej infrastruktury ściśle związana jest z kształtowaniem kapitału organizacyjnego, co jest przedmiotem dalszej części niniejszego artykułu. Zależność ta wskazuje, jak ważne są relacje pomiędzy poszczególnymi elementami kapitału intelektualnego.

Sposobem na zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą jest stworzenie możliwości do powstania tzw. *community of practice*, co oznacza wspólnotę praktyki, w ramach której pracownicy dzielą się wiedzą i doświadczeniami między sobą. Innymi słowami oznacza to, że nauka ma charakter aktywności społecznych. Wprowadzanie kultury *community of practice* ma na celu zachęcanie do dyskusji, wymiany idei i poglądów. Prowadząc przedsiębiorstwo, trzeba ten fakt wziąć pod uwagę. Jednak nie każda grupa ludzi potrafi się od siebie uczyć i dlatego nie jest możliwe wprowadzenie *community of practice* jako polecenia czy nakazu. Są to grupy nieformalne i dobrowolne, niepodlegające nadzorowi ze strony przełożonych. Takie grupy powstają często naturalnie, szczególnie w organizacjach, gdzie ważne jest myślenie i dzielenie się wiedzą. Tworzone są często przez profesjonalistów, których łączą podobne problemy, zagadnienia czy pasje, w ten sposób ucieleśniając zasoby wiedzy. W wielu przedsiębiorstwach istnieją powszechnie tego typu społeczności i zwykle ich nie dostrzegamy. Pełnią one znaczącą rolę, ponieważ z jednej strony odpowiedzialne są za transfer wiedzy, z drugiej mogą być źródłem innowacji (Stewart, 1999, s. 96–97).

Rozwój kompetencji to kolejny etap zarządzania kapitałem ludzkim. Polityka kształtowania kapitału ludzkiego powinna być realizowana poprzez tworzenie kultury zorientowanej na uczenie się i podnoszenie kwalifikacji. We współczesnym typie organizacji szkolenie i rozwój kompetencji nie jest działaniem narzuconym z góry, przez przełożonego, natomiast każdy uczestnik organizacji odpowiedzialny jest za podejmowanie aktywności związanej z jego rozwojem zawodowym i osobistym.

Alternatywą tradycyjnych szkoleń jest podnoszenie kompetencji poprzez wykorzystanie różnego rodzaju gier i symulacji, które naśladują rzeczywistość – jest to edukacja przez praktykę. Symulacje takie są efektywnym sposobem szkolenia i pozyskiwania nowej wiedzy. Jedną z bardziej znanych symulacji, szczególnie z zakresu wiedzy o kapitale intelektualnym, są tzw. symulacje Tango – opracowane przez K.E. Sveiby'ego (Bontis, Girardi, 2000, s. 545–555). Symulacje Tango to szkolenia pozwalające na po-

znanie kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa, tj. zasobów niematerialnych, oraz zrozumienie, że zyski i efektywność działań przedsiębiorstwa wynikają z odpowiednio kształtowanego kapitału intelektualnego. Ponadto, udział w symulacji pozwala wczuć się jej uczestnikom, jakby działali w prawdziwym przedsiębiorstwie.

A. Sajkiewicz i Ł. Sajkiewicz (2002, s. 91) uznają natomiast, że szkolenie może zostać uznane za efektywne w przypadku, gdy pracownicy zwiększyli wyznaczone kompetencje, a związane z tym korzyści przewyższają koszty poniesione na szkolenia.

Rozwój kompetencji może mieć różny charakter, np. organiczny i nieorganiczny (Brooking, 2010, s. 57–58). Organiczny wzrost kompetencji wymaga partnerstwa między pracownikiem a przedsiębiorstwem, kiedy to pracownik zgadza się na pozyskiwanie kompetencji wymaganych przez przedsiębiorstwo. Natomiast nieorganiczny rozwój kompetencji polega na pozyskaniu ich spoza organizacji, często poprzez zatrudnienie odpowiednio wykwalifikowanej osoby posiadającej unikalną wiedzę i kompetencje.

W procesie kształtowania kapitału ludzkiego nie może zabraknąć oceny postępów. Działania oceniające z jednej strony budzą niepokój pracowników, zwiększając dyskomfort pracy. Z drugiej strony wyniki ocen mogą wskazać, którzy zatrudnieni zasługują na docenienie, nagrodzenie czy też awansowanie, a którzy powinni podnieść swoje kwalifikacje lub wyeliminować luki kompetencyjne.

Współczesna kadra to kadra oparta na wiedzy, rozumiejąca cele przedsiębiorstwa i odczuwająca satysfakcję, że bierze aktywny udział w życiu organizacji. Kultura organizacyjna we współczesnych przedsiębiorstwach całkowicie różni się od tej występującej kilkadziesiąt lat temu. Obecnie jest ona mniej autorytarna, idąca w kierunku partycypacji. Wcześniej była bardziej formalna i hierarchiczna, z przepływem informacji z góry do dołu. Przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy koncentrują się na zachęcaniu do współdziałania i współpracy, do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem (Brooking, 2010, s. 44).

Sposób kierowania pracownikami jako element kapitału organizacyjnego ściśle wpływa na kształtowanie kapitału ludzkiego. Sprzyjającym rozwojowi kapitału ludzkiego jest z pewnością styl bazujący na partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych. Niestety, wielu menedżerów ma duże obiekcje w związku z przekazaniem części władzy pracownikom.

W związku z powyższym, w skutecznym kształtowaniu kapitału ludzkiego ogromną rolę odgrywają menedżerowie, a właściwie liderzy, którzy sami dążą do samokształcenia, dając przykład podległym pracownikom. Skuteczny menedżer wie ponadto, że we współczesnym przedsiębiorstwie trzeba dzielić się władzą i budować ją na wzajemnym porozumieniu i współpracy. Partycypacja sprawia, że kierow-

nictwo otwarte jest na sugestie i pomysły pracowników. Dzięki temu można wykorzystać i pobudzić ważny element kapitału ludzkiego, a mianowicie zdolność do kreatywności, która może być bezcennym źródłem innowacji w organizacji.

W ramach partycypacyjnego stylu kierowania dochodzi do spłaszczenia stosunków hierarchicznych, co w konsekwencji sprzyja szybszemu i łatwiejszemu transferowi wiedzy i informacji pomiędzy członkami organizacji.

Ważnym elementem procesu kształtowania kapitału ludzkiego jest motywowanie i pobudzanie lojalności i satysfakcji z pracy. Jednym z celów motywowania jest sprawienie, by najbardziej wartościowi pracownicy, stanowiący kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa, pozostali w organizacji, by z chęcią dla niej wykonywali swoje obowiązki. Zatrzymanie pracowników wiąże się bezpośrednio z zatrzymaniem wiedzy, którą posiadają. Ponadto, jeżeli wcześniej w pracowników tych inwestowano, szkoląc ich itp., to ich odejście miałoby negatywne skutki dla przedsiębiorstwa, m.in. związane z utratą zysków z inwestycji w ich rozwój, które przejdą do innego podmiotu.

Kierownictwo przedsiębiorstwa odpowiedzialne jest za wprowadzanie skutecznych sposobów motywowania pracowników. Działania te powinny przede wszystkim stworzyć odpowiednie warunki pracy i dostarczać odpowiednie wynagrodzenie za pracę pracownikom. Konieczne jest również zachęcanie pracowników do rozwijania ducha przedsiębiorczości i zaangażowania.

Polityka motywacyjna powinna również uwzględniać zarówno rozwój zatrudnionych, jak i aspekty ekonomiczne (nagrody pieniężne, dodatkowe świadczenia, ubezpieczenia i inne) oraz pozaekonomiczne (niematerialne, awanse, atmosfera, budowanie ścieżek kariery zawodowej pracowników, wyróżnienia i pochwały). Motywowanie to również działania związane z optymalnym wykorzystaniem kwalifikacji zawodowych pracowników, budowanie zaufania i troska o kreowanie pozytywnych postaw zatrudnionych organizacji (Sajkiewicz, 2002, s. 63).

Podsumowanie

Zarządzając kapitałem ludzkim, należy wskazać bariery i ograniczenia, które mogą się pojawić w trakcie realizowania tego procesu. Podstawową barierą jest wspomniany fakt, że kapitał ludzki nie jest własnością przedsiębiorstwa, a związku z tym jest trudny do kształtowania. Z drugiej strony brak relacji między pracownikami wiąże się z brakiem przepływu wiedzy i informacji między nimi, w kon-

sekwencji czego nie rozwija się kapitał ludzki i intelektualny, natomiast powstałe relacje pomiędzy pracownikami mogą być wrażliwe na ingerencję kierownictwa. Inną barierą może być brak odpowiedniej infrastruktury zachęcającej do dzielenia się wiedzą. W organizacji mogą też znajdować się oponenti zmian, powodujący zastój i sprawiający problem kierownictwu, które musi zdecydować, co dalej z nimi zrobić. I wreszcie barierą dla skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim może być brak motywacji pracowników oraz odpowiednich systemów motywacyjnych, jak również brak pewności stałego zatrudnienia.

Współczesne przedsiębiorstwa powinny być świadome tego, jak bardzo ważne jest posiadanie wartościowego kapitału ludzkiego, który daje możliwość efektywnego realizowania strategii, jak również wykorzystywania szans płynących z otoczenia oraz skutecznego niwelowania zagrożeń. Kapitał ludzki to kluczowy czynnik sukcesu dla organizacji, który przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Z tego powodu odpowiednie zarządzanie kategorią kapitału ludzkiego staje się podstawowym zadaniem współczesnych przedsiębiorstw.

Literatura

- Bontis, N., Girardi, J. (2000). Teaching knowledge management and intellectual capital lessons: an empirical examination of the Tango simulation. *International Journal of Technology Management*, 20 (5/6/7/8), 545–555.
- Edvinsson, L., Malone, M. (2001). *Kapitał intelektualny*. Warszawa: PWN.
- Juchnowicz, M. (red.). (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim*. Warszawa: PWE.
- Leo, Ch.P., Adelman, S. (2012). *Intellectual Capital: A Human Resources Perspective*. Pobrano z: <http://www.jgbm.org/page/23%20Dr.%20Charles%20P.%20Leo%20.pdf> (8.09.2012).
- Pocztowski, A. (2003). Kapitał intelektualny a zarządzanie zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 629.
- Roos, G., Roos, J. (1997). Measuring your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, 3.
- Sajkiewicz, A. (2002). Kultura organizacji i kapitał intelektualny. W: A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*. Warszawa: POLTEXT.
- Sajkiewicz, A., Sajkiewicz, Ł. (2002). *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*. Warszawa: Poltext.
- Stewart, T.A. (1999). *Intellectual Capital. The New Wealth of organizations*. New York: Doubleday.
- Sullivan, P.H. (2000). *Value-Driven Intellectual Capital, How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value*. New York: John Wiley & Sons, Inc..

- Szczygielska, A. (2009). *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*. Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Żemigła, M. (2008). Kapitał intelektualny (zarządzanie niewidzialnym). *Problemy Jakości*, 3, 14–17.

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE PROCESS OF INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

Abstract

Human capital is one of the most important resources in enterprise, is also the core element of intellectual capital. The success of contemporary business entities depends on a proper and effective management of intellectual capital and in particular human capital.

The article is theoretical in nature, and its main purpose is to present an approach to human capital management constituting an important role in shaping the intellectual capital in enterprises.

Translated by Karolina Beyer

Keywords: human capital, intellectual capital, human capital management, intellectual capital management

Kod JEL: D24, M19, M49



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-09

Anna Bielawa*

Uniwersytet Szczeciński

ANALIZA ZNORMALIZOWANYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W LATACH 2007–2014

STRESZCZENIE

W artykule zaprezentowano istotę i znaczenie normalizacji. Przedstawiono także koncepcję systemów zarządzania jakością zgodnych z wymaganiami normy ISO 9001:2015, ISO13485:2016 i ISO/TS16949:2009, ze szczególnym uwzględnieniem wymagań niezbędnych do spełnienia w procesie ich certyfikacji i korzyści, jakie się z nią wiążą. Podjęto także próbę przeprowadzenia analizy certyfikacji systemów zarządzania jakością w latach 2007–2014 na świecie, ze szczególnym uwzględnieniem Europy, a zwłaszcza Polski.

Słowa kluczowe: system, zarządzanie jakością, normalizacja

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa, które chcą utrzymać się na rynku, być konkurencyjnymi i potrafić dostosowywać się do zmieniających się wymagań stawianych przez zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy, powinny dążyć do ciągłego doskonalenia procesów i systemowego podejścia do zarządzania. Takie podejście zakładają znormalizowane systemy zarządzania jakością. Pozwalają one uporządkować organizację, poprawić jakość oferowanych produktów, usług i obsługi klienta, czego efektem jest zmniejszenie liczby reklamacji, niezgodności i braków wewnętrznych.

* E-mail: annabelawa@wp.pl

Celem artykułu jest zaprezentowanie istoty znormalizowanych systemów zarządzania jakością, zarówno opartego na normie ISO 9001, jak i systemów uwzględniających wyspecyfikowane wymagania dla wyrobów medycznych (ISO 13485) oraz producentów sektora motoryzacyjnego (ISO 16949). Jest to szczególnie istotne w sytuacji niedawnej nowelizacji dwóch z trzech omawianych norm. Ponadto podjęta zostanie próba przeprowadzenia analizy certyfikacji systemów zarządzania jakością w latach 2007–2014 na świecie, ze szczególnym uwzględnieniem Europy, a zwłaszcza Polski, w celu zaobserwowania tendencji i trendów w tym zakresie, określenia podobieństw i różnic.

1. Istota i znaczenie normalizacji

Pojęcie normalizacji zostało zdefiniowane w normie ISO 45020:2009 „Normalizacja i dziedziny związane. Terminologia ogólna”. Według niej normalizacja to: „działalność mająca na celu uzyskanie optymalnego, w danych okolicznościach, stopnia uporządkowania w określonym zakresie, poprzez ustalanie postanowień przeznaczonych do powszechnego i wielokrotnego stosowania, dotyczących problemów istniejących lub możliwych do wystąpienia”.

Działalność normalizacyjna sprowadza się w szczególności do opracowania, publikowania i wdrażania norm. Przedmiotem normalizacji w szerokim znaczeniu jest wyrób, proces lub usługa, czyli mogą jej podlegać np. materiały, elementy wyposażenia, procedury, metody czy systemy (ISO 45020:2009 p.1.2).

Zasięg normalizacji może być różny. Obejmuje poziom międzynarodowy, regionalny, krajowy i administracyjno-terytorialny (ISO 45020:2009 p.1.6.1-1.6.4). Normalizacja międzynarodowa zakłada współpracę odpowiednich jednostek wszystkich krajów. Jedną z organizacji reprezentujących ten szczebel jest International Organization for Standardization (ISO). Regionalna oznacza współpracę w ramach regionu geograficznego, politycznego lub ekonomicznego. Poziom krajowy oznacza zasięg tylko danego kraju. Na terenie danego kraju można spotkać się również z normalizacją dokonywaną w danych sektorach lub na szczeblu lokalnym, przedsiębiorstw przemysłowych, stowarzyszeń itp.

Normalizacja pozwala na osiągnięcie wielu korzyści (Zymonik, Hamrol, Grudowski, 2013, s. 69–70):

- poprawia komunikację w sprawie racjonalizacji wytwórczości,
- ułatwia swobodny przepływ towarów i usług pomiędzy krajami, regionami i kontynentami,

- pozwala ograniczać ryzyko związane z zagrożeniem zdrowia i życia pracowników, użytkowników wyrobów i usług oraz środowiska naturalnego,
- obniża koszty wytwarzania wyrobów i usług,
- wpływa na komercjalizację innowacyjnych rozwiązań,
- pozwala podwyższać poziom jakości wyrobów i usług,
- ułatwia porównywanie standardów wyrobów i usług,
- sprzyja tworzeniu atmosfery współpracy w skali krajowej, regionalnej i międzynarodowej w celu wykorzystania sprawdzonych osiągnięć nauki i techniki.

2. Systemy zarządzania jakością w praktyce gospodarczej

Dążenie do jak najlepszego dostosowania do warunków zmieniającego się otoczenia wymaga od kadry zarządzającej wdrażania coraz to nowszych standardów zarządzania w przedsiębiorstwie, które mają na celu poprawę jakości pracy, procesów, wyrobów, usług, zapewnienie bezpieczeństwa i ochronę środowiska, które docenione zostaną również przez potencjalnych i aktualnych klientów.

W praktyce gospodarczej najczęściej wybierany jest najstarszy certyfikowany system zarządzania jakością oparty o normę ISO 9001. Wdrażanie go ma na celu wesprzeć proces doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie i pomóc lepiej dostosować organizację do potrzeb i wymagań klientów. Może być implementowany przez każde przedsiębiorstwo bez względu na profil, wielkość i zasięg działalności. Do podstawowych korzyści związanych z posiadaniem systemu zarządzania jakością zalicza się (Karapetrovic, Casadesus Fa, Heras Saizarbitoria, 2010, s. 257): zmniejszenie liczby niezgodności, skarg i reklamacji zgłaszanych przez klientów, zwiększenie satysfakcji i lojalności klientów, poprawę terminowości zadań, spadek kosztów logistycznych. Poza tym wpływa również na poprawę wizerunku przedsiębiorstwa oraz stopień uporządkowania organizacji.

Po raz pierwsza normę ISO 9001 opublikowano w 1987 roku, kolejne publikacje przypadły na 1994, 2000, 2008 i 2015 rok. Najbardziej rewolucyjne były zmiany w 2000 oraz 2015 roku. W pozostałych latach wprowadzane korekty ograniczały się w większości do uściślenia i precyzowania definicji i określeń użytych w normie. Ostatnia nowelizacja wprowadziła istotne zmiany w zakresie struktury normy i wymagań systemu zarządzania jakością. Do podstawowych można zaliczyć m.in. mniej rygorystyczne podejście do dokumentacji systemowej (przedsiębiorstwo samo

decyduje o tym, jakiej dokumentacji potrzebuje i w jakiej formie będzie ją przechowywać), brak konieczności powołania przedstawiciela kierownictwa, którym był do tej pory Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Jakością, odejście od działań zapobiegawczych na rzecz podejścia opartego na zarządzaniu ryzykiem. Poza tym zaprezentowano zmiany, które mają pomóc w łatwiejszej implementacji systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 i dotyczą (Bielawa, 2016, s. 217):

- wymagań, które nie są określone w formie nakazów,
- struktury normy – nowa norma z 10 rozdziałów, ułożonych zgodnie z cyklem PDCA,
- wymagania określenia granic systemu zarządzania jakością,
- większego nacisku na przywództwo i osiągnięcie pożądanych wyników procesów, które pozwolą usatysfakcjonować klientów,
- większej presji na kontekst organizacji.

W przypadku niektórych sektorów z racji zapewnienia konsumentom bezpieczeństwa zachodzi konieczność rozszerzenia wymagań dotyczących zapewnienia jakości. Dotyczy to organizacji, które zajmują się projektowaniem, produkcją, instalacją, serwisowaniem, importem wyrobów medycznych, czy też producentów części i podzespołów na tzw. pierwszy montaż oraz części zamiennych w sektorze motoryzacyjnym.

Norma ISO 13485:2016 „Wyroby medyczne. Systemy zarządzania jakością. Wymagania dla celów przepisów prawnych” jest przeznaczona dla organizacji, które chcą wykazać, iż produkowane przez nich wyroby medyczne są zgodne z przepisami prawnymi obowiązującymi w Unii Europejskiej. Norma ISO 13485 jest niezależna w stosunku do ISO 9001. Oznacza to, że implementując ją do przedsiębiorstwa, nie spełniamy wszystkich wymagań zawartych w normie ISO 9001. Główna różnica polega na podejściu do monitorowania zadowolenia klienta i ciągłego doskonalenia. W przypadku ISO 9001 trzeba wykazać aktywność potwierdzającą spełnienie tych wymagań, natomiast w przypadku ISO 13485 wystarczy, że system został wdrożony i funkcjonuje w sposób prawidłowy, tzn. jest przydatny i skuteczny. Ponadto norma ISO 13485 nie wymaga badania satysfakcji klienta. Wprowadza natomiast bardziej restrykcyjne wymagania dotyczące posiadania dokumentacji systemowej, które jeszcze bardziej są widoczne w kontekście zmiany normy ISO 9001 w 2015 roku, która wprowadza dowolność w jej tworzeniu.

Pierwsze wydanie normy miało miejsce w 1996 roku, kolejne w 2003 roku. W 2012 roku wprowadzono jej europejskie wydanie, w celu dostosowania do regulacji prawnych obowiązujących w Unii Europejskiej. Treść wymagań pozostała

bez zmian. W lutym 2016 roku została opublikowana kolejna nowelizacja o zasięgu międzynarodowym (ISO 13485:2016), która niestety nie uwzględniła rewolucyjnych zmian normy ISO 9001. Zmiany dotyczą przede wszystkim (ISO, 2016):

- ujednoczenia międzynarodowych wymagań regulacyjnych,
- włączenia zarządzania ryzykiem i podejmowania decyzji opartych na ryzyku w całym systemie zarządzania jakością,
- dodatkowych wymagań i przejrzystości działań w zakresie zatwierdzania, weryfikacji i projektowania,
- wzmocnienia procesów kontroli dostawców,
- większej koncentracji na mechanizmie sprzężeń zwrotnych,
- wymagań dotyczących walidacji oprogramowania dla różnych zastosowań.

Specyfikacja techniczna ISO/TS 16949:2009 – „Systemy Zarządzania Jakością – Szczegółowe wymagania w zakresie stosowania ISO 9001 w produkcji seryjnej oraz produkcji części zamiennych w przemyśle motoryzacyjnym” została opracowana przez International Automotive Task Force (IATF) (Bransky, 2008, s. 17) we współpracy z Japan Automobile Manufacturers Association, Inc. (JAMA) oraz Komitetem Technicznym Zarządzania Jakością i Zapewnieniem Jakości (ISO/TC 176). Jej powstanie miało na celu ujednoczenie wymagań stawianych dostawcom w sektorze motoryzacyjnym. Powstaniem takiej normy szczególnie zainteresowane były przedsiębiorstwa, które aby dostarczać swoje produkty, musiały spełniać różne wymagania, w zależności od typu klienta, co powodowało wymóg certyfikacji różnych systemów i zwiększało koszty funkcjonowania (Szymula, 2005, s. 25).

ISO/TS 16949 przeznaczone jest dla wszystkich producentów, świadczących usługi dla OEM i innych klientów, dostarczających wyroby na pierwszy montaż w zakresie (Znormalizowane Systemy Zarządzania, 2010, s. 62):

- materiałów produkcyjnych/surowców,
- obróbki termicznej, spawania, malowania, powlekania i innych sposobów obróbki powierzchni,
- montażu,
- produkcji części zamiennych.

ISO/TS 16949:2009 zawiera strukturę oraz wymagania zawarte w normie ISO 9001:2008, jak również ujednoczone wymagania typowe dla sektora motoryzacyjnego uzgodnione z czołowymi producentami. W normie znalazły się wymagania m.in. amerykańskiego standardu (QS 9000), niemieckiego (VDA 6.1), włoskiego (AVSQ), francuskiego (EAQF). Niewątpliwie największy wpływ na obecny kształt specyfikacji miały standardy amerykański i niemiecki.

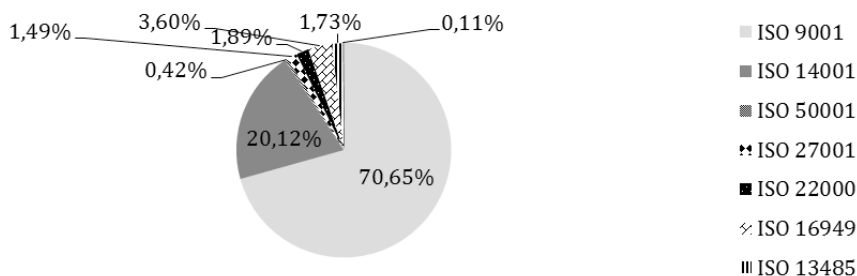
Specyficzne wymagania wykraczające poza ISO 9001 dotyczą (Hamrol, 2013, s. 181):

- zastosowania metod i narzędzi przydatnych w systemie zarządzania jakością dostawcy (APQP, FMEA, MSA, PPAP, SPC, QSA),
- dokumentacji technicznej,
- planowania jakości,
- zakupów,
- analizy systemów pomiarowych,
- badania wyrobów niespełniających wymagań,
- przeprowadzania audytów.

3. Certyfikacja systemów zarządzania jakością w Europie i na świecie

Systemy zarządzania jakością są najbardziej popularnymi na świecie. Wynika to m.in. z chęci ustandaryzowania prowadzonej działalności. Blisko 76% wszystkich certyfikatów jest wydawana na zgodność z normami ISO 9001, 13485 i 16949 (rys. 1). Najwięcej, bo aż 70,65% stanowią te, które są zgodne z ISO 9001. W 2014 roku było ich 1 138 155 w 188 krajach (tab. 1).

Rysunek 1. Najbardziej popularne systemy podlegające certyfikacji w 2014 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2014.

W badanym okresie wzrosła liczba krajów stosujących analizowane normy. Największy wzrost odnotowano w przypadku normy ISO 13485; o ponad 13% wzrosła liczba krajów ją stosujących, natomiast liczba certyfikatów o 114%. Nastąpił bardzo duży wzrost liczby certyfikatów na zgodność z normą ISO 16949 (aż 65%), najmniejszy z kolei w przypadku normy ISO 9001 (tylko o 20%).

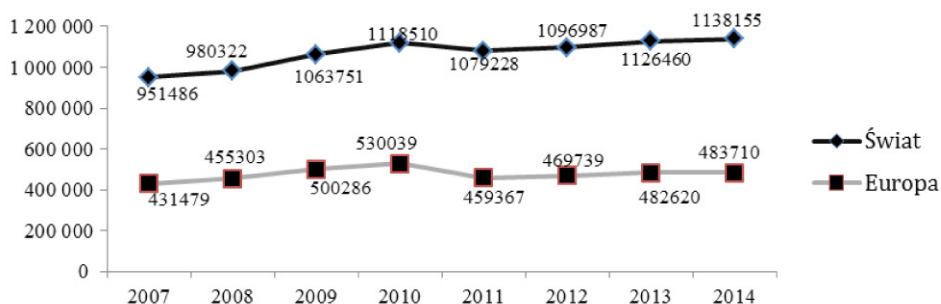
Tabela 1. Liczba wydanych certyfikatów systemów zarządzania jakością w 2014 roku

System Zarządzania Jakością	Liczba krajów stosujących normę		Liczba certyfikatów	
	2007	2014	2007	2014
ISO 9001	174	188	951486	1138155
ISO 13485	84	95	12985	27791
ISO 16949	81	86	35198	57950

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2014.

Tendencje wzrostowa i spadkowa w analizowanym okresie na świecie i w Europie w przypadku ISO 9001 pokrywają się (rys. 2). Do 2010 roku następował stały wzrost liczby przyznawanych certyfikatów – w 2009 roku w stosunku do roku ubiegłego w Europie nawet o 10%, na świecie niewiele mniej, bo o 9%. W 2011 roku nastąpił spadek – w skali świata tylko o 4%, natomiast w Europie o ponad 13%. Lata 2012–2014 charakteryzuje ponownie tendencja wzrostowa, chociaż nie tak duża jak na początku badanego okresu. W 2014 roku w stosunku do 2013 roku wzrost wyniósł w przypadku świata 1% a Europy 0,2%. Stopniowy spadek liczby nowo wydawanych certyfikatów był jedną z przyczyn, dla której zdecydowano się na kolejną rewolucyjną nowelizację normy, która miała miejsce w 2015 roku.

Rysunek 2. Liczba certyfikatów na zgodność z normą ISO 9001 w latach 2007–2014

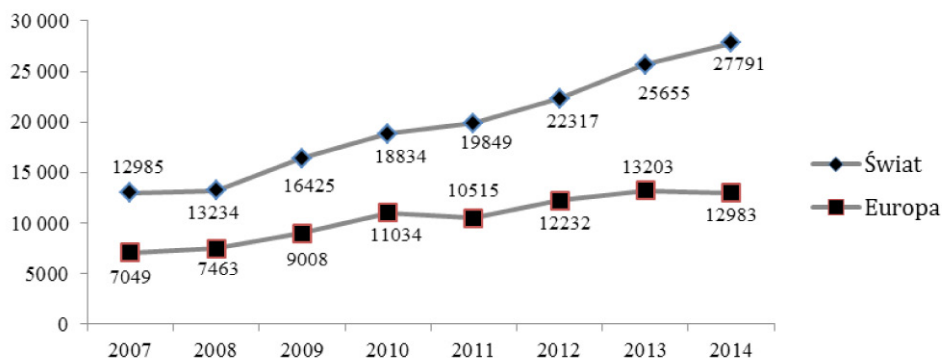


Źródło: Opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2014.

W przypadku normy ISO 13485 również można mówić o wzroście liczby wydanych certyfikatów w trakcie analizowanego okresu (rys. 3). W skali świata ich liczba z roku na rok stopniowo wzrasta. Największy przyrost nastąpił w 2009 (o 24%), 2010 i 2013 roku (o 15%). W przypadku samej Europy nie możemy mówić o tak spektak-

kularnym wzroście. Do 2010 roku ich liczba z roku na rok wzrastała (w 2009 o 21%, w 2010 o 22%). Niestety, w roku 2011 w stosunku do roku poprzedniego zanotowano ich spadek o 5%, a w 2014 roku o 2%.

Rysunek 3. Liczba certyfikatów na zgodność z normą ISO 13485 w latach 2007–2014



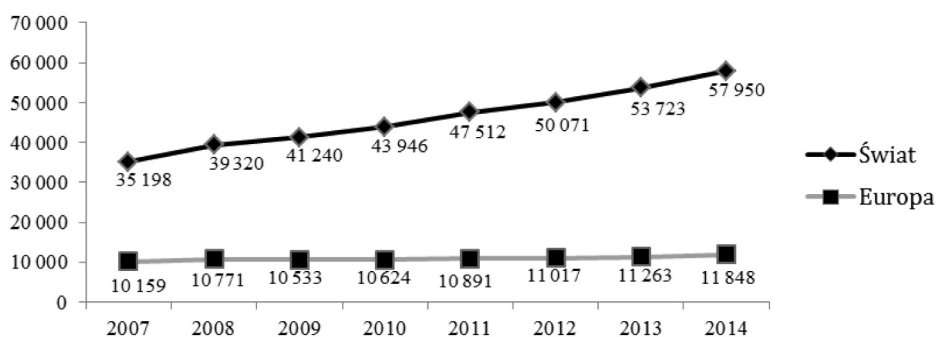
Źródło: Opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2014.

W latach 2007 i 2014 zarówno w skali świata, jak i Europy liczba wydanych certyfikatów na zgodność z normą ISO 16949 wzrosła (rys. 4). Podobnie jak w przypadku systemu zarządzania jakością dla wyrobów medycznych na świecie stale i systematycznie przybywa organizacji wdrażających system zarządzania jakością w sektorze motoryzacyjnym. Najwięcej przybyło ich w 2008 (wzrost o 12%), 2011 i 2014 roku (wzrost o 8%). W Europie w analizowanym okresie ich liczba kształtuje się na zbliżonym poziomie, chociaż z mniejszą tendencją wzrostową (w 2010 o 1%, 2011 o 3%, 2012 o 1%, i 2013 o 2% i w 2014 roku o 5%). Niemniej jednak w 2009 roku zanotowano spadek certyfikatów o 2%, który mógł mieć związek z kryzysem ekonomicznym i chęcią przedsiębiorców do ograniczania kosztów.

Do krajów europejskich, które najchętniej wdrażają systemy zarządzania jakością, należą Włochy, Niemcy, Wielka Brytania i Francja (tab. 2). Certyfikatów na zgodność z normą ISO 9001 najwięcej wydano we Włoszech, kolejno w Niemczech i Wielkiej Brytanii, w skali świata – w Chinach (aż 342 800, co stanowi blisko 71% wszystkich europejskich certyfikatów). W Niemczech w 2014 roku najwięcej certyfikatów systemu zarządzania jakością wydano wśród producentów w sektorze motoryzacyjnym i medycznym. Certyfikaty na zgodność z normą ISO 16949 dominowały także we Włoszech i Francji. Rozkład terytorialny certyfikatów wynika z rozmiesz-

czenia siedzib najbardziej liczących się koncernów samochodowych. W przypadku systemu zarządzania jakością w oparciu o normę ISO 13485 krajem o największej liczbie certyfikatów na świecie są Stany Zjednoczone Ameryki. W Europie tymi krajami są Niemcy, Włochy i Wielka Brytania, w których liczba certyfikatów kształtuje się na zbliżonym poziomie.

Rysunek 4. Liczba certyfikatów na zgodność z normą ISO 16949 w latach 2007–2014



Źródło: Opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2014.

Tabela 2. Kraje z największą liczbą certyfikatów systemu zarządzania jakością w 2014 roku

ISO 9001		ISO 13485		ISO 16949	
Europa	Świat	Europa	Świat	Europa	Świat
Włochy – 168 960	Chiny – 342 800	Niemcy – 2890	USA – 5175	Niemcy – 3356	Chiny – 22 801
Niemcy – 55 363		Włochy – 2695		Włochy – 1240	
Wielka Brytania – 40 200		Wielka Brytania – 2559		Francja – 1006	

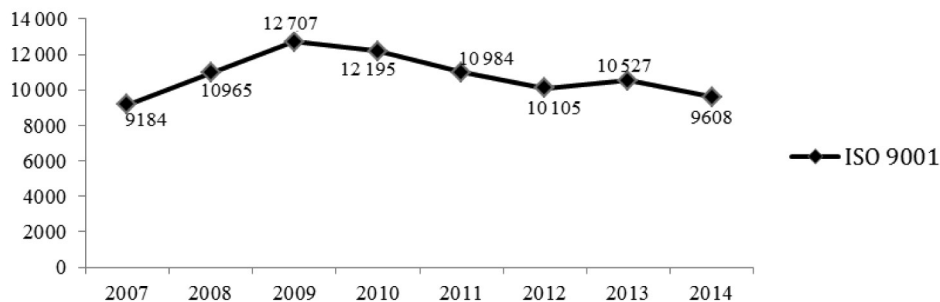
Źródło: Opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2014

W skali świata najwięcej przedsiębiorstw z certyfikowanym systemem funkcjonuje w Chinach, co świadczy o przenoszeniu się producentów do miejsc produkcji o niższych kosztach wytwarzania i środkach pracy.

4. Certyfikacja systemów zarządzania jakością w Polsce

W Polsce w 1993 roku był tylko 1 certyfikat na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001. W ciągu 21 lat liczba ta wzrosła do 9608, co stawia Polskę na 11 miejscu wśród krajów europejskich. Głównymi korzyściami z posiadania systemu, które wymieniają polscy przedsiębiorcy, są wpływ na doskonalenie procesów, poprawa wizerunku organizacji, posiadanie skutecznego narzędzia wspomagającego zarządzanie (Senkus, 2010, s. 113–114).

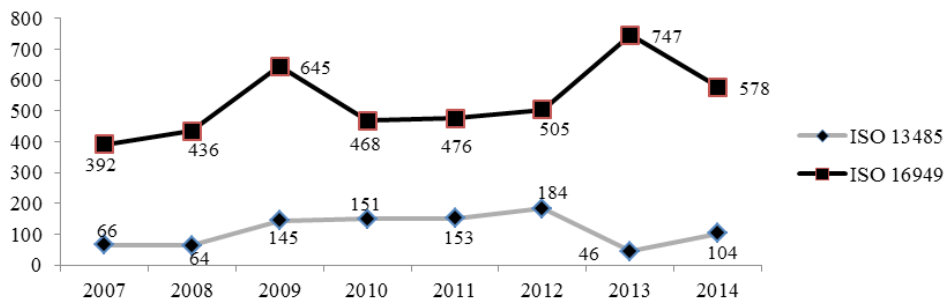
Rysunek 5. Liczba certyfikatów systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2014.

Do 2009 roku liczba certyfikatów w Polsce systematycznie wzrastała (rys. 5). Niestety, od 2010 roku zauważalny jest spadek. Wpływ na to ma zarówno kryzys ekonomiczny, jak i wzrost zainteresowania innymi sektorowymi normami (rys. 6). Od 2010 do 2013 roku następował stały wzrost certyfikatów na zgodność z wymaganiami normy ISO 16949. Dopiero w 2014 roku ich liczba zmniejszyła się o 9%. Podobna tendencja jest widoczna w przypadku certyfikatów wydawanych na zgodność z wymaganiami normy ISO 13485. Liczba ich sukcesywnie wzrastała aż do 2012 roku. W 2013 roku nastąpił bardzo duży spadek, aż o 75%, który był konsekwencją wprowadzenia bardziej restrykcyjnych wymagań w normie dostosowujących ją do prawa unijnego i chwilowego zniechęcenia przedsiębiorców do wdrażania tej normy.

Rysunek 6. Liczba certyfikatów systemu zarządzania jakością według normy ISO 13485 i 16949 w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie ISO Survey 2014.

Podsumowanie

Systemy zarządzania jakością stały się bardzo pomocnym narzędziem w walce konkurencyjnej, w której niezwykle istotnym elementem jest doskonalenie jakości i uzyskanie satysfakcji klienta. Znormalizowane systemy zarządzania jakością (ISO 9001, ISO 13485, ISO 16949) pozwalają na ustandaryzowanie i uporządkowanie prowadzonej działalności. W badanym okresie można zauważyć pewne tendencje. Dynamika wzrostu liczby certyfikatów przyznawanych na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001 na świecie jest większa niż w Europie.

W Polsce większą dynamiką wzrostu charakteryzują się systemy zarządzania jakością oparte na normie ISO 13485 i 16949 niż na ISO 9001. Wynika to ze specyfiki sektora motoryzacyjnego i medycznego, a także ze zwiększonego zapotrzebowania na spełnienie specjalistycznych, bardziej restrykcyjnych wymagań, które muszą przede wszystkim zapewnić bezpieczeństwo zdrowia i życia użytkowników.

W 2015 roku opublikowano kolejną nowelizację normy ISO 9001. W lutym 2016 roku opublikowano nową normę ISO 13485. Niestety, zarówno nowa norma dla sektora wyrobów medycznych, jak i dla sektora motoryzacyjnego nie zostały dostosowane do struktury i wymagań nowej normy. Dlatego w kolejnych latach należy spodziewać się zmian norm sektorowych, dostosowujących je do znowelizowanej normy ISO 9001.

Literatura

- Bielawa, A. (2016). Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie przemysłowym. W: J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem przemysłowym*, 204–227.
- Bransky, J. (2008). Ensuring vehicle performance. *ISO Focus*, 3, 17–19.
- Hamrol, A. (2013). *Zarządzanie jakością z przykładami*. Warszawa: PWN.
- ISO Standards catalogue. Pobrano z: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=59752 (26.01.2016).
- ISO Survey 2014. Pobrano z: <http://www.iso.org/iso/iso-survey> (1.02.2016).
- Karapetrovic, S., Casadesus Fa, M., Heras Saizarbitoria, I. (2010). What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study. *Total Quality Management*, 21 (3), 245–267.
- Łańcucki, J. (red.). (2010). *Znormalizowane Systemy Zarządzania*, Poznań: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Norma ISO 45020:2009 Normalizacja i dziedziny związane. Terminologia ogólna.
- Senkus, P. (2013). Skala oraz determinanty stosowania systemowego zarządzania w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej, USA, Australii oraz Nowej Zelandii. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria Administracja i Zarządzanie*, 99 (26). Pobrano z: http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/99-2013_10.pdf (2.02.2016).
- Szymula, M. (2005). Standardy jakości o szczególnym znaczeniu dla przemysłu motoryzacyjnego. *Problemy Jakości*, 8, 23–26.
- Zymonik, Z., Hamrol, A., Grudowski, P. (2013). *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*. Warszawa: PWE.

ANALYSIS OF STANDARDIZED QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN YEARS 2007–2014

Abstract

The article presents the essence and importance of standardization. It also describes the concept of quality management systems with particular requirements of ISO 9001: 2015 and ISO13485: 2016 and ISO / TS16949: 2009 and the benefits of certification. It makes an attempt to analyze the certification of quality management systems in the years 2007–2014 in the world, with particular emphasis on Europe, especially Poland.

Translated by Anna Bielawa

Keywords: system, quality management, normalization

Kod JEL: M16



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-10

Barbara Czerniachowicz*

Uniwersytet Szczeciński

KREOWANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW ORAZ KULTUROWEJ BAZY PRZYCIĄGANIA TALENTÓW DO ORGANIZACJI – STUDIUM PRZYPADKU

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest prezentacja problemów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacji X, ze szczególnym uwzględnieniem realizowanej strategii personalnej nastawionej na budowanie zaangażowania wśród pracowników, ciągłego poszukiwania talentów zarówno wewnątrz, jak i poza jednostką organizacyjną oraz kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej. Zmiany w otoczeniu technologicznym, społecznym, kulturowym czy też demograficznym powodują konieczność budowania odpowiedniej pozycji konkurencyjnej przez organizacje, które coraz częściej w realizacji strategii opierają się na kapitale ludzkim oraz możliwościach wypracowania konkurencyjnych zasobów niematerialnych.

Słowa kluczowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie przez zaangażowanie, zarządzanie talentami, kultura organizacyjna

Wprowadzenie

Turbulentne zmiany w otoczeniu współczesnych podmiotów gospodarczych wpływają na ciągłą ewolucję koncepcji oraz metod zarządzania. Powoduje to dostosowywanie się organizacji do nowych warunków funkcjonowania, wdrażanie

* E-mail: b.czerniachowicz@wneiz.pl

złożonych procedur działania czy modyfikację podejścia do posiadanych zasobów. Podstawowym zasobem jest kapitał ludzki wraz z możliwością wypracowania i utrzymania w przedsiębiorstwie zasobów niematerialnych, dzięki czemu można odpowiednio kształtować swoją pozycję konkurencyjną na rynku (Lis, Sudolska, 2014). Zatem wiedza, kompetencje, talenty pracowników oraz kreowane przez nich zasoby niematerialne pozwolą organizacji na dostosowywanie się do nowych warunków rynkowych, przewidywanie i reagowanie na zmiany technologiczne, społeczne, kulturowe czy też ekonomiczne w otoczeniu. Podmioty realizują nowe podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim, aby najlepiej wykorzystać tkwiący w pracownikach potencjał intelektualny, wskazać kluczowe kompetencje organizacji i wyłaniać utalentowanych, zaangażowanych i lojalnych pracowników o konkretnych kompetencjach potrzebnych w obecnej oraz przyszłej działalności, nastawionych na stałe uczenie się, dzielenie wiedzą, rozwój zawodowy i doskonalenie (Beyer, 2012, s. 241–254).

Korporacja X ma pozycję lidera w Europie na rynku transportowym i logistycznym, a jej celem strategicznym jest uzyskanie pozycji dominującej na światowym rynku w transporcie osób i towarów. Podmiot wdrożył wielowymiarową i spójną strategię funkcjonowania jako systemową procedurę realizacji swojej wizji. Obecna strategia przedsiębiorstwa ma utrwalić przewagę konkurencyjną oraz pozwolić na pełną akceptację społeczną dla wszystkich działań organizacji. Zadowolenie i lojalność pracowników przekłada się na satysfakcję wszystkich klientów organizacji. Korporacja od kilku lat prowadzi różnorodne programy, które pomagają diagnozować ewentualne problemy i obszary do modyfikacji oraz doskonalenia. Wdraża również narzędzia z obszaru HR, aby niwelować błędy związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Organizacja docenia rolę kadry menedżerskiej we wprowadzaniu wszelkich zmian i dopasowywaniu kultury organizacyjnej do wymagań związanych z ideą współpracy, integracji, otwartości na innowacje oraz dzielenia się wiedzą i stałym doskonaleniem (Czerniachowicz, 2016, s. 17–29).

1. Budowanie zaangażowania pracowników

Zarządzanie kapitałem ludzkim przez zaangażowanie polega na uzyskaniu intelektualnego oraz emocjonalnego oddania pracowników na rzecz podmiotu, jak również wysiłku, który wkłada zatrudniony w swoją pracę (Saks, 2010, s. 35). M. Juchnowicz (2010) podkreśla, że koniecznym warunkiem jest tutaj pozytywne nastawienie pracowników do jednostki organizacyjnej i przełożonych oraz zadowo-

lenie z wykonywanej pracy. Według Armstronga zaangażowanie zatrudnionych osób to szczerze zainteresowanie oraz zaabsorbowanie swoją pracą i traktowanie jej jak hobby. To również wykonywanie działań wykraczających poza formalne obowiązki (Armstrong, 2009, s. 123). Różnice pomiędzy koncepcjami zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania przez zaangażowanie przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Główne cechy zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania przez zaangażowanie

Cechy	Zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzanie przez zaangażowanie
Efekty	produktywność	innowacje jakość zadowolenie klienta
Kultura organizacyjna	indywidualizm specjalizacja autokratyczne kierowanie	podejście zespołowe uniwersalizm – elastyczność przywództwo
Kształtowanie aktywności zawodowej pracowników	okazjonalne system bodźców, sugestii	proces odpowiednia postawa – zaangażowanie
Organizacja pracy	ścisła kontrola szczegółowe opisy pracy sprawność standardowe procedury	ograniczona kontrola grupy autonomiczne zespoły projektowe rozliczanie z realizacji celów
Komunikacja	pionowa (góra–dół)	wielokierunkowa
Ocena	cele indywidualne ocena przez kontrolera głównym kryterium oceny – osiągnięcia finansowe	cele zespołowe ocena przez klientów priorytetem osiągnięcia w jakości i obsłudze klienta
Motywowanie	współzawodnictwo wynagrodzenia finansowe	współpraca nagradzanie zespołów nagrody finansowe i pozafinansowe
Szkolenia	umiejętności związane z pracą: – funkcjonalne – techniczne	szeroki zakres umiejętności: – międzyfunkcjonalne – diagnostyczne – rozwiązywanie problemów – nastawienie na jakość – interpersonalne
Rozwój kariery	wąskie umiejętności rozwój oparty na osiągnięciach jednostki pionowe ścieżki kariery	interdyscyplinarność rozwój oparty na dokonaniach grupy poziome ścieżki kariery

Źródło: Juchnowicz (2010), s. 49–50.

Literatura przedmiotu wskazuje różne podejścia do zaangażowania: jako postawę pracownika lub behawioralne, związane ze specyficznym zachowaniem, albo też opierające się na wzajemnej wymianie świadczeń między pracownikiem a jednostką organizacyjną (Juchnowicz, 2010, s. 34–36). Pracownik wykazuje się zaangażowaną postawą wtedy, gdy gotowy jest do rezygnacji ze swoich osobistych celów na rzecz organizacji i pracy zawodowej, a jednocześnie wykazuje się odpowiedzialnością i samodzielnością działania w niestandardowych sytuacjach (Żurek, 2015). Samodzielność pracowników ważna jest w działaniach w trudnych, jednostkowych i niespodziewanych sytuacjach, szczególnie gdy zgodna jest z interesem przedsiębiorstwa albo swojej roli/zawodu/pracy. Może to jednakże doprowadzić do niwelowania granicy pomiędzy pracą a życiem osobistym zatrudnionych osób. Według Boshoffa i Melsa (2000) można wymienić następujące formy zaangażowania:

- w organizację – związane z identyfikacją z misją, wspólnymi wartościami, celami oraz zadaniami podmiotu,
- w pracę – czyli wykonywanie obowiązków na wysokim poziomie,
- w zawód – wskazujące na silną motywację u pracownika do rozwoju zawodowego i realizację kariery zawodowej,
- w środowisko społeczne – związane z poczuciem przynależności do zespołu i lojalności względem przełożonych i współpracowników,
- nadzoru – charakterystyczne dla kadry menedżerskiej (Bugdol, 2006, s. 86).

Przy czym formy te powinny się uzupełniać oraz wzajemnie wzmocniać. Natomiast ze względu na realizację celów przedsiębiorstwa najważniejsza forma zaangażowania pracowników wiąże się z funkcjonowaniem organizacji. Armstrong (2010, s. 126) wskazał istotne cechy takiego zaangażowania:

- stabilizację, czyli pragnienie przynależności do jednostki organizacyjnej,
- identyfikację z celami oraz wartościami organizacji,
- pasję zawodową, związaną ze zgodnością treści pracy z zainteresowaniami oraz cechami osobowymi czy też aspiracjami pracowników,
- efektywne działanie na rzecz podmiotu.

Istotnym wyznacznikiem zaangażowania pracownika będzie fizyczne, emocjonalne oraz intelektualne przywiązanie do podmiotu gospodarczego. Zarządzanie zaangażowaniem pracowników scala strategiczne cele, wspólne wartości oraz system motywowania, który bierze pod uwagę również cele partnerów społecznych. Koncepcja pozwala na zatrzymanie talentów w organizacji, umożliwia im stały rozwój osobisty i zawodowy, jak również zorganizowanie pracownikom konkretnych

warunków, aby mogli się identyfikować z przedsiębiorstwem (Szopik-Depczyńska, 2014, s. 94–98).

Zarządzanie przez zaangażowanie traktuje pracownika jako wartość, a nie koszt podmiotu organizacyjnego, uwzględnia spłaszczenie hierarchii i pracę zespołową, nastawione jest na aktywności zatrudnionych, ich rozwój i stosowanie komunikacji poziomej, nagradzanie kreatywnych i innowacyjnych pomysłów (Breen, Hamel, 2009, s. 135). A sprawne zarządzanie zaangażowaniem charakteryzuje się (Juchnowicz, 2010, s. 46, 50):

- traktowaniem pracownika jako interesariusza jednostki organizacyjnej,
- inwestowaniem w pracowników,
- zapewnianiem warunków do rozwoju i komunikacji dwustronnej w organizacji (przełożony–podwładny),
- etycznym postępowaniem,
- elastycznością zatrudnienia,
- wynagradzaniem adekwatnym do wkładu pracy oraz uzyskiwaniem satysfakcji z pracy,
- bezpieczeństwem oraz stabilnością pracy.

Zaangażowanie w przedsiębiorstwie jest kształtowane przez kilka głównych czynników (rys. 1), których waga i znaczenie są różne w każdej organizacji. Jednak to właśnie do zadań kadry menedżerskiej należy rozpoznawanie najważniejszych dla pracowników determinant, następnie podejmowanie działań i wdrażanie rozwiązań będących odpowiedzią na te oczekiwania. Skutecznym sposobem kreowania zaangażowania jest docenianie, które może być stosowane w różnorodnych formach, w zależności od stylu zarządzania danego menedżera i tworzenia relacji w zespole. Kopera (2016) wymienia wśród najlepszych praktyk w tym obszarze również konkursy dla pracowników (na przykład: za zaangażowanie w niestandardowe zadania, pracę w zespołach projektowych, wprowadzanie usprawnień czy innowacji), spotkanie z zarządem lub kadrą menedżerską wyższego szczebla, odwiedziny prezesa na stanowisku pracy, prowadzenie rozmów z pracownikami o ich problemach zawodowych w codziennej pracy.

Dodatkowo mogą być wykorzystane listy gratulacyjne (dyplomy) dla wyróżniających się pracowników, vouchery na firmowe produkty, różne formy integracji pracowników w organizacji (przykładowo celebrowanie urodzin pracowników). Ważne są również dobre relacje w zespole i odpowiednia komunikacja między jego członkami.

Rysunek 1. Kluczowe czynniki zaangażowania pracowników



Źródło: Kopera (2016)

2. Szukanie talentów poprzez realizację programu HR

Korporacja X realizuje program HR w ramach swoich celów strategicznych związanych z osiągnięciem pozycji jednego z najlepszych pracodawców na rynku europejskim, a w dalszej perspektywie również na globalnym. Program ten nastawiony jest na przyciąganie oraz zatrzymanie najlepszych pracowników, którzy charakteryzują się zaangażowaniem, umiejętnością pracy zespołowej oraz wysokimi kompetencjami. Wśród celów programu HR można wymienić:

- wzrost atrakcyjności podmiotów z grupy korporacji jako pracodawców, co wiąże się z odpowiednią kampanią marketingową wzmacniającą wizerunek i rozpoznawalność marki na rynku pracy,
- zapewnienie płynności demograficznej oraz lojalności obecnych pracowników dzięki odpowiednim warunkom pracy, systemom motywacyjnym, możliwościom rozwoju zawodowego, zgodnego z indywidualnymi etapami rozwoju pracowników, a w konsekwencji uzyskanie stabilnego i zadowolonego z pracy zespołu,

- podnoszenie zadowolenia pracowników z pracy, a przez to satysfakcji klientów oraz partnerów (wszystkich interesariuszy organizacji).

W związku z realizacją kluczowych celów w programie HR zdefiniowano główne działania:

- program strategicznego planowania zatrudnienia – mający na celu realizację zarządzania przez ciągle monitorowanie fluktuacji, rotacji pracowników, identyfikację kluczowych pracowników, weryfikację potrzeb czy też odpowiednie planowanie zatrudnienia,
- pozyskiwanie talentów – związane z pełną odpowiedzialnością wobec zatrudnianych nowych pracowników i proponowanie im dokształcania z wiedzy specjalistycznej, obsługi klientów, myślenia strategicznego, kształtowanie umiejętności interpersonalnych, samodzielnej pracy oraz zespołowej. W korporacji dostępne są pełne informacje na temat praktyk, staży, możliwości zatrudnienia, współpracy z innymi jednostkami, w tym ze szkołami i krajowymi oraz zagranicznymi uczelniami wyższymi,
- rozwój zawodowy – za który odpowiada zewnętrzna, ale powiązana kapitałowo jednostka organizacyjna (mająca m.in. 70 centrów treningowych, 720 trenerów, 70 konsultantów, 20 psychologów, w ofercie ponad 1500 kursów o bardzo zróżnicowanych zakresie itd.),
- kultura organizacyjna – stanowiąca centralny punkt strategii, a oparta na wzajemnym szacunku, wysokiej motywacji, zaangażowaniu i satysfakcji pracowników organizacji,
- warunki zatrudnienia – związane z satysfakcjonującym wynagrodzeniem oraz stosowaniem wielu bodźców niematerialnych, poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia, łączeniem realizacji celów przedsiębiorstwa z zaspokajaniem osobistych potrzeb pracowników¹,
- wielokulturowość i optymalizacja zarządzania – związana z wprowadzaniem zmian kulturowych oraz ich umiędzynarodowienie, dzięki stworzeniu międzynarodowej sieci i platformy wymiany pomysłów, dzielenia się wiedzą i budowania interdyscyplinarnych zespołów do rozwiązywania problemów w organizacji, w tym z obszaru HR.

¹ W ramach programu najlepszy pracodawca realizowane są wytyczne związane z bezpieczeństwem miejsca pracy (*job security*), ciągłością pracy (*job continuity*), rodziną (*family*), harmonią pomiędzy życiem zawodowym a osobistym (*life balance*), świadczenia i benefity socjalne (*social benefits*).

3. Kształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej talenty oraz zaangażowanie pracowników w organizacji

Analizowana korporacja X prowadzi cykliczne badania ankietowe swoich pracowników, dzięki czemu podejmuje działania korygujące strategię oraz dopasowującej kulturę organizacyjną do oczekiwań pracowników, interesariuszy oraz szeroko rozumianego otoczenia. Wartości, obecnie podkreślane przez organizację, związane z otwartością, wzajemnym zaufaniem, zachęcaniem pracowników do komunikacji bezpośredniej i konstruktywnej krytyki, są ważne z punktu widzenia zarządzania różnorodnością (*diversity management*) i funkcjonowania wielu podmiotów w ramach omawianej korporacji.

Cykliczne badania satysfakcji pracowników są podstawą do realizacji zmian kulturowych w organizacji. Analizuje się zatem wartości cenne dla pracowników, ocenia wyniki i przekazuje informację zwrotną, aby na tej podstawie dostosowywać modele zarządzania, partycypacji i systemy motywacyjne. Organizacja realizuje warsztaty uzupełniające, konferencje i szkolenia podnoszące kwalifikacje pracowników, studia przypadków i tworzy systemy najlepszych praktyk oraz sieci, wprowadza ideę dialogu społecznego na temat przyszłości. Identyfikowanie nowych wartości i dokonywanie zmian w kulturze organizacyjnej następuje w korporacji w sposób zrównoważony, w oparciu o procesy rozwojowych, wdrożeniowych oraz weryfikacyjnych (Czerniachowicz, 2015).

Korporacja wprowadza nowe programy, mające poszukiwać talenty, odpowiednio je stymulować i podwyższać kompetencje wszystkich zatrudnionych. Realizuje przykładowo program praktyk „Chance Plus”, do którego zaprasza zarówno studentów, jak i specjalistów z innych przedsiębiorstw czy też innych krajów. Taki staż zawodowy w zależności od specjalności może trwać do 24 miesięcy, beneficjenci dopasowywani są do stanowisk pracy i ciągle szkoleni (cykle łączące zajęcia teoretyczne z praktyką), a oferowane im miejsca pracy są przystosowywane do ich zainteresowań czy perspektyw rozwoju zawodowego. Organizacja X w ramach tego programu wyszkoliła już około 12 000 osób, a 94% uczestników otrzymało ofertę pracy po zakończeniu stażu.

W poprzednich latach w korporacji X zrealizowano warsztaty, których tematem przewodnim była przyszłość organizacji, zmiany kulturowe oraz wyzwania, przed którymi stanie przedsiębiorstwo w najbliższych latach. Wypracowano konkretne rozwiązania, wdrażane w system celów strategicznych, które wskazują kierunki dalszych działań podmiotu. Ze względu na sieciową strukturę organizacji, powiązania

z wieloma podmiotami oraz interesariuszami istotną wartością w kulturze organizacyjnej jest zróżnicowanie (*diversity*), postrzegane jako równość szans rozwoju, zatrudnienia, promowanie pracy zespołowej w grupach wielokulturowych i różnorodnych wiekowo (Krejner-Nowecka, 2015).

W ramach współpracy z Uczelniami Wyższymi realizowane są warsztaty związane z zarządzaniem wiekiem (generacjami), w ramach których przeprowadzana jest dyskusja, wskazywane wartości i oczekiwania różnych pokoleń, a kadra menedżerska zapoznaje się z instrumentami zarządzania w zróżnicowanych wiekowo zespołach. Scharakteryzowane zostały cztery domeny związane z wrażliwością na różnorodność pokoleń, programowaniem przesłanek organizacyjnych i instrumentalnych, koniecznością wspierania współpracy międzypokoleniowej, a także rozwojem i promowaniem pracowników niezależnie od wieku (Krejner-Nowecka, 2013, s. 69–88).

W organizacji X funkcjonuje system raportowania i monitoringu zatrudnienia, mający na celu zwiększenie klarowności oraz kontrolę zatrudnienia, a także wprowadzenie profilaktycznych instrumentów wyrównujących szanse zatrudnienia dla obu płci². Podmiot realizuje również program międzynarodowej rekrutacji, do czego stworzył specjalną komórkę „Global Talent Acquisition” (GTA) składająca się z międzynarodowych ekspertów różnych specjalności. Grupa pracuje nad projektami poprawiającymi standardy rekrutacji i selekcji w wielu krajach europejskich, zapewniającymi przejrzystość procedur oraz wsparcie dla pracowników w karierze międzynarodowej.

Kompetentni pracownicy motywowani są do lojalności względem organizacji poprzez instrumenty finansowe oraz atrakcyjne możliwości rozwoju osobistego i zawodowego, który jest szczegółowo i systematycznie planowany dla wszystkich pracowników (Wieczorek-Szymańska, 2012, s. 105–115).

Podsumowanie

Zarządzanie zaangażowaniem wyzwala kreatywność pracowników, kreuje warunki do wykorzystania przez organizację wszystkich potencjalnych możliwości, jak również pozwala na tworzenie wartości dla interesariuszy organizacji oraz na

² Program „Diversity” został opracowany, aby zwiększyć ogólny udział kobiet w organizacji, głównie na stanowiskach kierowniczych. Wyższy szczebel zarządzania w korporacji X aktywnie wspiera oraz angażuje się w szerzenie równości wśród pracowników, mocno również promuje kobiety na stanowiskach zarządczych.

skuteczną realizację misji i celów podmiotu (Penc, 2007, s. 160). Koncepcja ta tworzy kompleksowy oraz dynamiczny zestaw decyzji, metod oraz technik wpływających na aktywność zawodową zatrudnionych, kształtujących ich zaangażowanie w pracę, a w konsekwencji na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. System zarządzania zaangażowaniem nastawiony jest na zaspokajanie potrzeb pracowników, inicjowanie i nagradzanie przywiązania, kreatywności czy też pasji utalentowanych pracowników. Jednak pełne zaangażowanie zatrudnionych osób może zależeć od poziomu inwestowania przedsiębiorstwa w rozwój pracowników, sprawiedliwej oceny wkładu w pracę kadry pracowniczej, zapewnienia poczucia bezpieczeństwa dla kluczowych pracowników, czy też świadomości zatrudnionych, że ich zaangażowanie ma istotne znaczenie dla organizacji, a praca dla nich stanowi wyzwanie oraz radość.

Program „Common understanding of leadership” realizowany w korporacji X nastawiony jest na wzmocnienie jakości przywództwa (Lis, Glińska-Neweś, Kalińska, 2014), a wdrożony system motywacyjny mocno związany z oceną zadowolenia pracowników. Wynika to bowiem z jednego z celów strategicznych ukierunkowanych na wzrost zaangażowania pracowników w wypełnianie swoich obowiązków na stanowisku pracy oraz stosowanych instrumentów motywacyjnych. Wdrożona kultura organizacyjna *dialogue and feedback* wzmocnia wartości nastawione na otwartość, zaufanie oraz konstruktywną krytykę. Zatrudnionych motywuje się do tworzenia sieci współpracy, komunikacji bezpośredniej przy wykorzystaniu platformy Smart Learning & Learning Management. W programach z zakresu HR podkreśla się rolę stałego poszukiwania talentów poprzez programy stażowe i stypendialne, a także rozwijanie już zatrudnionych osób z talentami, dzięki indywidualnym programom rozwoju zawodowego.

Organizacja X będzie miała zapewnionych lojalnych pracowników, jeżeli nadal będzie realizowała strategię zapewniania dobrych warunków pracy z rozbudowanym systemem motywacyjnym, w odpowiedniej kulturze organizacyjnej oraz przy respektowaniu preferencji pracowników co do ich rozwoju zawodowego. Ważne mogą okazać się odpowiednio dopasowane do potrzeb i atrakcyjne narzędzia motywacyjne. Dzięki temu organizacja zabezpieczy sobie lojalność stabilnych, kluczowych pracowników.

Literatura

- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Armstrong, M. (2009). *Zarządzanie wynagrodzeniami*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Beyer, K. (2012). Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W: B. Kryk (red.), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki w XXI wieku*. Szczecin: Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 241–254.
- Boshoff, Ch., Mels, G. (2000). The Impact of Multiple Commitments on Intention to Resign. An Empirical Assessment, *British Journal of Management*, 1 (3).
- Breen, B., Hamel, G. (2009). *Zarządzanie jutra. Jakie jest Twoje miejsce w przyszłości?* Lublin: Wydawnictwo Red Horse.
- Bugdół, M. (2006). *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Wyd. UJ.
- Czerniachowicz, B. (2015). Wybrane problemy budowania organizacji uczącej się. W: C. Suszyński, G. Leśniak-Łebkowska (red.), *Organizacja inteligentna: Perspektywa zasobów ludzkich*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Czerniachowicz, B. (2016). Kapitał ludzki w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw. W: E. Wszendybył-Skulska (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji. Wybrane aspekty*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK.
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*. Warszawa: PWE.
- Kopera, A. (2016). *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników i wspieranie menedżerów w budowaniu zaangażowania pracowników*. Pobrano z: <http://www.hrmpartners.pl/docs/artyku%C5%82y/4-zarz%C4%85dzanie-zaanga%C5%BCowaniem-pracownik%C3%B3w.pdf> (2016.02.16).
- Krejner-Nowecka, A. (2013). Wydłużanie aktywności zawodowej osób po 50. roku życia (active ageing) – rekomendacje Komisji Europejskiej a procesy zachodzące w Polsce. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 122.
- Krejner-Nowecka, A. (2015). Zarządzanie różnorodnością pracowników jako koncepcja wpisująca się w społeczną odpowiedzialność biznesu a kryzys finansowy. W: Z. Dworzeczki, W. Mierzejewska (red.), *Zachowania polskich grup kapitałowych w czasach kryzysu*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Lis, A., Glińska-Noweś, A., Kalińska, M. (2014). The role of leadership in shaping interpersonal relationships in the context of positive organizational potential. *Journal of Positive Management*, 5.
- Lis, A., Sudolska A. (2014). Absorptive capacity and its role for the company growth and competitive advantage: The case of Frauenthal Automotive Toruń company. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11 (4).
- Penc, J. (2007). *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*. Warszawa: Difin.

- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 7.
- Szopik-Depczyńska, K. (2014). Knowledge and skills in R&D activity, Young Scientists review, Zilina.
- Wieczorek-Szymańska, A. (2012). Metody pomiaru kompetencji pracowników w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30.
- Żurek, A. (2015). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Jak bezinwestycyjnie poprawić wyniki firmy*. Gliwice: Helion.

CREATING COMMITTED EMPLOYEES AND CULTURAL BASE TO ATTRACT TALENT TO THE ORGANIZATION – THE CASE STUDY

Abstract

The aim of this paper is to present the selected aspects of human capital management in an organization X, with particular emphasis placed upon the implemented personnel strategy aimed at building commitment among employees and constant search for talents inside and outside of an organization and building the organisational culture. Changes in technological, social, cultural or demographic environment influence the need to build competitive position by organizations that are increasingly dependent on the human capital and the ability to develop competitive intangible assets in the strategy implementation process.

Translated by Barbara Czerniachowicz

Keywords: human capital management, high commitment management, talent management, organisational culture

Kody JEL: M12, O15

DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-11

Piotr Lenik*

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Pigoń w Krośnie

TEORIA KAPITAŁU LUDZKIEGO A ZAANGAŻOWANIE KADRY W SZPITALACH PUBLICZNYCH

STRESZCZENIE

W artykule opisano znaczenie kapitału ludzkiego na tle historii nauk o zarządzaniu oraz teorii kapitału ludzkiego. Opisano także sektor publiczny i publiczną ochronę zdrowia w kontekście oceny zaangażowania kadry medycznej, którego poziom w opinii ogółu społeczeństwa nie jest satysfakcjonujący. Dokonano także prezentacji wybranych wstępnych danych z badań dotyczących zaangażowania kadry konkretnego szpitala publicznego. W tym celu wykorzystano ankietę obejmującą wszystkie podstawowe grupy zawodowe.

Słowa kluczowe: teoria kapitału ludzkiego, historia nauk o zarządzaniu, zarządzanie zasobami ludzkimi, badanie zaangażowania kadry, zarządzanie szpitalem, publiczna ochrona zdrowia

Wprowadzenie

Istotą zarządzania, w tym również w kontekście efektywności wykorzystania istniejących w organizacji zasobów, jest osiąganie zaplanowanych celów poprzez maksymalnie roztropne wykorzystanie tego, czym się w danym czasie dysponuje. Jeśli organizację rozumie się zgodnie z definicją R.W. Griffina (2002, s. 35) jako „grupę ludzi współpracujących ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany w celu osiągnięcia pewnego zestawu celów”, oczywistym jest sięganie zarządzają-

* E-mail: piotr.lenik@vp.pl

cych do zasobów organizacyjnych w sposób przemyślany, celowy i zharmonizowany. Sprawne funkcjonowanie organizacji wymaga posiadania oraz wykorzystywania przez nią odpowiednich zasobów, które w trakcie procesów wewnątrzorganizacyjnych przekształcane są w dobra lub usługi z przeznaczeniem dla szeroko rozumianego klienta. W praktyce zarządzania korelacja pomiędzy dodatnimi efektami (np. ekonomicznymi) a wysoką umiejętnością wykorzystania zasobów organizacyjnych jest zazwyczaj pozytywna. Prawdliwość owa uzmysławia jednocześnie, że zarządzanie poszczególnymi zasobami nie jest zadaniem łatwym, tym bardziej równoczesne zarządzanie wszystkimi istniejącymi zasobami w niepewnym i wysoce ryzykowanym otoczeniu.

Uważa się obecnie, że kluczem do sukcesu organizacji są zasoby ludzkie. Ekonomiczna teoria kapitału ludzkiego uznaje zasoby ludzkie za najważniejszy składnik wzrostu gospodarczego, postępu technicznego i organizacyjnego. Również dobra praktyka zarządzania dostarcza wielu dowodów na to, że sukces organizacji zależy w dużej mierze od pracy wykwalifikowanego, a równocześnie zaangażowanego i umotywowanego zespołu pracowników. Stąd tak duży nacisk kładzie się na podnoszenie efektywności w podejmowanej przez pracowników aktywności zawodowej.

Ciesząca się powszechnym szacunkiem teoretyków i praktyków filozofia *total quality management* kładzie duży nacisk na znajomość klienta wewnętrznego, jego postaw i sposobów zachowania, pełne zaangażowanie i współuczestnictwo pracowników wszystkich szczebli, sprawną komunikację w pionie i poziomie, ciągły rozwój i doskonalenie kadry pracowniczej, inwestowanie w zasoby ludzkie oraz ukierunkowanie na proces i wynik. Traktowanie czynnika ludzkiego jako najważniejszego zasobu każdej organizacji, dodatkowo mającego najsilniejszy wpływ na jakość, zarówno wyrobów, jak i procesów, jest bardzo widoczne w koncepcjach związanych z doskonaleniem jakości. System zarządzania jakością według norm serii ISO 9001 przewiduje m.in. sprawną komunikację, dbałość o klienta wewnętrznego – pracownika oraz związane z tym procedury (np. kryteria awansu, naboru, stosunki międzyludzkie). *Reengineering* uwzględnia m.in.: *empowerment* (upełnomocnienie), zwiększenie wydajności i szybkie reagowanie na wyniki pracy, *just in time* – pełne zaangażowanie pracowników i szkolenia, a *six sigma* – dążenie do perfekcji poprzez eliminację defektów, ciągłe szkolenie i reagowanie z wyprzedzeniem. W modelu doskonałości EFQM dużą wagę przywiązuje się do satysfakcji pracowników, natomiast strategiczna karta wyników przewiduje tworzenie wartości, kładąc nacisk na procesy wewnętrzne, wiedzę i rozwój. Realizację powyższych założeń determinuje

pozytywne wpływające na podnoszenie zaangażowania kadry, skuteczne jej motywowanie, budowanie identyfikacji i lojalności organizacyjnej, stawianie optymalnych do zrealizowania celów (Lenik, 2011, s. 161).

Kluczowe w tym obszarze staje się wyzwalanie wśród kadry pracowniczej zaangażowania, które rzutuje na efektywność, zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Niemalym problemem wydaje się jednak zaangażowanie organizacyjne kadry w tzw. trudnych organizacjach, w tym zaliczanych do sektora publicznego.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie znaczenia kapitału ludzkiego na tle historii nauk o zarządzaniu oraz teorii kapitału ludzkiego, omówienie sektora publicznego oraz publicznej ochrony zdrowia pod kątem niesatysfakcjonującej oceny przez ogół społeczeństwa poziomu zaangażowania kadry medycznej, a także prezentacja wybranych danych pochodzących z badań nad zaangażowaniem kadry w konkretnym szpitalu publicznym.

1. Kapitał ludzki w kontekście teoretycznym oraz historycznym

Zarządzanie opiera się na umiejętności właściwego łączenia wiedzy teoretycznej z doświadczeniem praktycznym. W pracy menedżera ważne są m.in. talent, intuicja, a także umiejętność praktycznego gospodarowania dostępnymi zasobami. Jednak nie są to ani jedyne, ani wystarczające komponenty efektywnego zarządzania. Bez wiedzy teoretycznej i właściwego jej wykorzystywania w praktyce oddziaływanie zarządcze staje się ubogie i ograniczone. Z drugiej strony posiadanie nawet bardzo obszernej wiedzy teoretycznej z zakresu szeroko rozumianego *managementu* jest również niewystarczające w zderzeniu z rzeczywistością organizacyjną, jeśli nie stosuje się w pracy menedżerskiej tego, co można byłoby ogólnie nazwać *know-how*. Funkcje niesione przez teorię, tzn. opisowa (odpowiada na pytanie: co jest czym?, co jest jakie?, co od czego zależy?), wyjaśniająca (podaje przyczyny występowania badanych zjawisk i zdarzeń oraz tłumaczy te zależności) oraz prognostyczna (udziela odpowiedzi na pytanie: jak powinno być?), stają się w przypadku zarządzania nierozzerwalnie związane z praktyką, trudno bowiem jest oddzielić teorię od praktyki, ta natomiast stosunkowo szybko weryfikuje tezy teoretyczne (Sudoł, 2011; Sudoł, 2012). W zarządzaniu dominują wątki praktyczne, polegające na konstruowaniu rekomendacji dla rozwiązań praktycznych w zakresie tego, jak racjonalnie wykorzystać wiedzę i doświadczenie w uzyskiwaniu lepszych efektów, tzn. jak dysponu-

jąc określonymi i ograniczonymi zasobami, we właściwym czasie uzyskać coś, co można uznać za oczekiwany rezultat.

Współczesny zakres nauki o zarządzaniu ukształtował się na początku XX wieku. Pierwsze publikacje bezpośrednio związane z tą dziedziną wiążą się z nazwiskami takich badaczy, jak m.in. F.W. Taylor (*Shop Management* – 1903 rok i *Principles of Scientific Management* – 1911 rok), H. Fayol (*Administration Industrielle et Générale* – 1916 rok) czy M. Weber (*Wirtschaft und Gesellschaft* – 1922 rok) (Zakrzewska-Bielawska, 2012, s. 15). Według sformułowanej wówczas koncepcji H. Fayola do uniwersalnych funkcji zarządzania należą: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie. Późniejsza systematyka wyodrębniła funkcje: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, do których wprowadzono dodatkowo funkcję kadrową (*staffing*). Obecnie coraz częściej dokonuje się podziału, według którego subfunkcją kierowania ludźmi (przewodzenia) stanowi motywowanie w układzie funkcji: planowania, organizowania, kierowania ludźmi i kontrolowania (Brilman, 2002, s. 462; Giffin, 2002, s. 37; Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, s. 20).

Z punktu widzenia pracy menedżera priorytetowe znaczenie ma na ogół efektywne gospodarowanie tymi zasobami, które pozostają do dyspozycji, a które zawsze są mniej lub bardziej ograniczone. Z drugiej strony, o efektywności zarządczej decyduje w dużej mierze optymalne wykorzystywanie posiadanych zasobów, decydujące na ogół o sile organizacji, jej przewadze konkurencyjnej, przetrwaniu czy rozwoju.

Spośród pozostających w dyspozycji każdej organizacji zasobów (Griffin, 2002, s. 36): pieniężnych, które obejmują kapitał finansowy, wykorzystywany w organizacji do finansowania działań zarówno bieżących, jak i długoterminowych; rzeczowych, w skład których wchodzi m.in. surowce, półprodukty, baza techniczna, budynki i ich wyposażenie, urządzenia produkcyjne oraz wszelkiego rodzaju sprzęt; informacyjnych, obejmujących wszelkiego rodzaju użyteczne dane potrzebne do skutecznego podejmowania decyzji zarządczych; ludzkich, na które składają się m.in. umiejętności, wiedza, zdolności oraz predyspozycje ogółu kadry pracowniczej – to te ostatnie traktowane są obecnie jako najważniejszy potencjał, pozwalający na skuteczne zdobywanie przewagi konkurencyjnej.

Ekonomiczna teoria kapitału ludzkiego, kojarzona z nazwiskami takich badaczy, jak m.in. T.W. Schultz, G.S. Becker czy J. Mincer, uznaje czynnik ludzki za najważniejszy składnik wzrostu gospodarczego, postępu organizacyjnego oraz rozwoju technicznego (Blaug, 1995, s. 303; Domański, 1993, s. 14, Kunasz, 2004, s. 24; Stalończyk, 2012, s. 28). Już kilka stuleci wcześniej Adam Smith (1723–1790) w swoim dziele

zatytułowanym *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, powszechnie uważanym za wykraczające poza swoją epokę, wielkie i przełomowe, stwierdził: „Osoba wykształcona kosztem dużych nakładów pracy do wykonywania zawodów wymagających nadzwyczajnych sprawności i umiejętności może być porównywana do drogiej maszyny. Praca, którą się nauczyła wykonywać, musi dawać wysokie dochody, które pokryją cały poniesiony koszt edukacji i dadzą dochód co najmniej porównywalny z przeciętnym dochodem z kapitału równego poniesionym kosztem” (za: Czajkowski, 2012, s. 4)¹. Wielu uznanych autorów wypowiadało się na temat miejsca człowieka gospodarującego w procesach ekonomicznych, traktując pracownika albo jego umiejętności jako swego rodzaju kapitał (Blaug, 1976, s. 827). Ekonomiczna teoria kapitału ludzkiego, poza cytowanym A. Smithem, oparła się na rozważaniach i poglądach również takich myślicieli i badaczy, jak m.in.: W. Petty (1623–1687), J.B. Say (1767–1832), D. Ricardo (1772–1823), F. List (1789–1846), J.S. Mill (1806–1873), A. Marshall (1842–1924) oraz I. Fisher (1867–1947) (Kunasz, 2004; Stalończyk, 2012; Domański, 2000, s. 32).

Ugruntowanie teorii kapitału ludzkiego można przyporządkować początkom lat 60. ubiegłego wieku, kiedy to zaczęły ukazywać się pojedyncze opracowania naukowe na temat znaczenia i roli czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwach (m.in. Mincer – 1958, Schultz – 1961, Becker – 1964). W poszczególnych pracach dowiedzono, że człowiek jest najcenniejszym elementem zasobów organizacyjnych, a inwestowanie w kapitał ludzki należy traktować w kategoriach czysto ekonomicznych. Inwestycje w ten czynnik wpływają bowiem na fizyczny i pieniężny dochód oraz powiększenie potencjału organizacji. Według teorii inwestowanie w kadrę prowadzi w oczywisty sposób do zmiany wartości nagromadzonych zdolności pracowników, a w efekcie – do wzrostu jakości pracy i wytwarzanych produktów, poprawy efektywności, zaangażowania czy motywacji. Inwestycje takie są więc celowe, ściśle powiązane i wzajemnie się warunkują. T.W. Schultz w tym względzie uważał, że każdy człowiek posiada wrodzone i nabyte umiejętności, a za kapitał ludzki należy uznać cechy nabyte od mającej przeliczalną wartość populacji, które można wzmocnić przez odpowiednie, celowe inwestycje (Schultz, 1981, s. 97). Za dzieło stanowiące cezurę pomiędzy poprzednimi podejściami do zasobów ludzkich a nowym podejściem uznaje się m.in. *Human Capital* G.S. Beckera, które ukazało się w 1964 roku.

¹ A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* (*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*: pierwsze angielskie wydanie – 1776 rok, pierwsze polskie wydanie – 1954 rok).

2. Zaangażowanie kadry sektora publicznego na przykładzie pracowników szpitala

W rozważaniach teoretycznych, jak również w prezentowanych powszechnie poglądach dominuje przekonanie na temat niesatysfakcjonującej efektywności sektora publicznego. Porównania funkcjonowania sektora publicznego z sektorem prywatnym pod kątem profesjonalizmu, podejścia do klienta, a także efektywności wypadają najczęściej na korzyść tej drugiej grupy. Oczywiście, nie należy zapominać o tym, że efektywność większości przedsiębiorstw jest stosunkowo łatwa do zmierzenia, a jednym z kryteriów jest zysk. Sektor publiczny ma więcej celów jakościowych, a do ich mierzenia o wiele trudniej zastosować kryteria ekonomiczne. Do tego dochodzi jeszcze specyfika uwarunkowań socjokulturowych, a także wpływ otoczenia wewnętrznego, nadające ton pracy w sektorze publicznym. Bez wątplenia jednak na wizerunek konkretnych organizacji działających w obrębie sektora publicznego, w szczególności w obszarze usług, dominujący wpływ mają reprezentujące je zasoby ludzkie. To pracownicy, w tym kierownicy wszystkich szczebli, w istotny sposób wpływają na postrzeganie przez ogół społeczeństwa szeroko rozumianej sfery publicznej.

Jedną z branż szczególnie narażoną w Polsce na negatywne opinie ze strony społeczeństwa w kwestii braku profesjonalnego podejścia do klienta (pacjenta) jest opieka zdrowotna. W tym zakresie często postuluje się potrzebę wzrostu zaangażowania ze strony kadry medycznej lub poszczególnych reprezentujących ją grup zawodowych, zarówno w partycypację zarządczą na poziomie szpitali i innych jednostek ochrony zdrowia, jak i w kształtowanie pozytywnych relacji z pacjentami. Innym istotnym, nieanalizowanym na ogół problemem, jest niedostateczne włączanie się medycznej kadry, w tym kierowniczej, w nurt strategicznego podejścia do zarządzania, m.in. w zakresie konieczności racjonalnego gospodarowania zasobami czy efektywnego zarządzania kosztami. Problem ten szczególnie dotyczy jednostek publicznych, które w przeciwieństwie do podmiotów prywatnych – funkcjonują w pełnym zakresie usług, w tym również wysoce nierentownych.

W powyższych rozważaniach niebagatelną rolę odgrywa poziom wrażliwości organizacji, który można analizować m.in. z punktu widzenia dwóch skrajnych parametrów (Błaszczyk, 2010, s. 96): oziębłości (chłodu) i przychylności (ciepła). Oziębłość mogą określać takie cechy jak odporność na wpływy społeczne i nacisk zewnętrzny (brak wrażliwości), brak efektywnego funkcjonowania w sytuacjach wywołujących silne napięcia emocjonalne czy tendencja do inicjowania oraz kontrolowania sytuacji. Przychylność charakteryzuje natomiast wrażliwość na wpływy społeczne, uległość wobec innych (w tym decydentów), koncentracja na partnerze

społecznym, tendencja do ulegania wymogom sytuacji, a także aktywność niewykraczająca jednak poza pewne akceptowane normy (Strelau, 1985, s. 418).

Zwyczajowe opinie społeczeństwa na ten temat są na ogół mało korzystne dla publicznej ochrony zdrowia. Ośrodki opieki zdrowotnej uważane są za niewrażliwe, a kadra tam pracująca oceniana jest jako niezaangażowana². Tymczasem powszechne opinie niekoniecznie muszą odzwierciedlać rzeczywistość. Za aktualny stan może być bowiem odpowiedzialny wysoce niedoskonały system publicznej opieki zdrowotnej w naszym kraju. To natomiast determinuje słabości i wypukła mankamenty, które przekładają się na dominujące opinie społeczne.

Zarządzanie zaangażowaniem pracownika jest podejściem bazującym na uwzględnieniu wpływu angażowania się kadry w działania na rzecz organizacji, politykę rozwoju organizacji oraz jej efektywność. Literatura przedmiotu w tym temacie uwzględnia różnorodne podejścia. Możliwe jest jednak pogrupowanie tychże podejść w trzy główne obszary (komponenty) (Meyer, Allen, 1991, s. 61–68): zaangażowanie jako emocjonalne przywiązanie, jako konsekwencja przewidywanych kosztów oraz jako zobowiązanie. Zaangażowanie w pierwszym komponentie rozumiane jest jako emocjonalne (afektywne) przywiązanie, a jego charakterystyczną cechą jest to, że osoby o jego wysokim poziomie utożsamiają się z organizacją, angażują się w nią oraz są zadowolone z bycia jej członkiem. Drugi komponent zaangażowania jest z kolei rozumiany jako wynik postrzegania przez pracownika kosztów ewentualnego opuszczenia organizacji, co staje się pretekstem do włączania się w aktywność na rzecz organizacji, opartą na rozpoznanych przez daną osobę kosztach związanych z zaprzestaniem wykonywania określonej czynności (komponent trwania postrzegany m.in. jako brak alternatyw). Trzeci komponent traktuje zaangażowanie jako przekonanie jednostki o zobowiązaniu w stosunku do organizacji (komponent normatywny). Zaangażowanie pracownika stanowi tutaj swojego rodzaju obowiązek wobec organizacji, a zaangażowanie tego typu można zdefiniować także jako normatywną presję na działanie zgodne z celami organizacji.

Powyższa koncepcja dała początek wielowymiarowym modelom zaangażowania organizacyjnego. Wśród obszarów badawczych w tym temacie warto wymienić m.in. wpływ zaangażowania na wyniki organizacji, na poziom rotacji i satysfakcję pracowników czy też poziom ogólnego poczucia satysfakcji z pracy.

² Np. według badania Ośrodka Analiz Studiów i Informacji Naczelnej Izby Lekarskiej przeprowadzonego w 2014 roku 58% respondentów uważa, że lekarze angażują się w swoją pracę i że zależy im na tym, aby pomóc pacjentom (w 2012 roku było to 61% respondentów) i aż 31% osób jest przeciwnego zdania (źródło: www.nil.org, 15.11.2015).

Tabela 1. Ocena (samoocena) zaangażowania kadry szpitala według poszczególnych grup zawodowych

Pytanie	Grupa personelu													
	lekarze		inny wyższy personel medyczny		pielęgniarki i położne		inny średni personel medyczny		pracownicy administracji i obsługi		ogółem			
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1. Angażuję się w wykonywanie swoich obowiązków	4,9	0,3	5,0	0,0	4,9	0,4	4,9	0,2	4,7	0,5	4,8	0,4		
2. Pracownicy z mojej komórki organizacyjnej angażują się w wykonywanie swoich obowiązków	4,3	0,6	4,1	0,7	4,6	0,6	4,7	0,6	4,3	0,8	4,5	0,7		
3. Pracownicy z innych komórek organizacyjnych w firmie angażują się w wykonywanie swoich obowiązków	3,6	0,5	3,7	0,8	3,9	0,8	3,9	0,8	3,7	0,9	3,8	0,8		
4. Nie lubię, gdy ktoś nie angażuje się w swoje obowiązki służbowe	4,7	0,6	4,6	0,7	4,5	0,9	4,5	1,0	4,3	1,2	4,5	0,9		
5. Reaguję, gdy widzę, że ktoś nie angażuje się w swoje obowiązki służbowe	4,0	1,1	3,7	0,8	3,8	0,8	3,3	1,3	3,6	0,9	3,7	1,0		
6. Moje wynagrodzenie w porównaniu z innymi grupami zawodowymi w firmie jest proporcjonalne do zakresu odpowiedzialności	3,1	0,9	1,8	1,5	1,9	1,1	1,6	1,0	1,8	1,0	2,0	1,1		
7. Moje wynagrodzenie w porównaniu z innymi pracownikami w mojej grupie stanowiskowej w firmie jest proporcjonalne do zakresu odpowiedzialności	3,5	0,9	2,1	1,6	2,4	1,3	2,1	1,2	2,3	1,3	2,5	1,3		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
8. Mój bezpośredni kierownik w wystarczający sposób informuje mnie o tym, czego się ode mnie oczekuje w pracy	4,4	0,8	4,6	0,7	4,2	1,0	4,4	0,7	4,0	1,1	4,2	0,9
9. Mój bezpośredni kierownik w wystarczający sposób informuje mnie o tym, jakie są aktualne cele stojące przed moją komórką organizacyjną	4,4	0,9	4,2	0,8	4,1	1,0	4,3	0,6	3,9	1,2	4,1	1,0
10. Mój bezpośredni kierownik w wystarczający sposób informuje mnie o tym, jakie są aktualne cele stojące przed całą firmą	4,2	0,8	4,3	0,7	3,8	1,0	3,9	1,0	3,7	1,1	3,9	1,0
11. Mój bezpośredni kierownik w wystarczający sposób informuje mnie o wyznaczonych mojej komórce organizacyjnej zadaniach i oczekiwaniach ze strony dyrekcji/zarządu	4,3	0,7	4,4	0,7	3,9	1,0	3,6	1,3	3,8	1,1	3,9	1,1
12. Interesuje mnie przyszłość mojej firmy	4,5	0,6	4,5	0,7	4,3	0,8	4,6	0,6	4,3	0,8	4,4	0,8
13. Zdam sobie sprawę z ograniczeń finansowych dotyczących rozwoju mojej firmy	4,0	0,8	4,1	0,6	3,8	1,0	3,7	1,1	3,8	1,0	3,8	1,0
14. Sytuacja finansowa mojej firmy zależy również od efektywności komórki organizacyjnej, w której pracuję	4,1	0,8	4,6	0,7	4,0	1,0	3,8	1,1	3,5	1,2	3,9	1,1
15. Posiadam własne pomysły dotyczące różnego rodzaju usprawnień w firmie	4,0	0,6	4,2	0,8	3,7	0,8	3,7	0,9	3,4	1,1	3,7	0,9
16. Zgłaszam mojemu bezpośredniemu kierownikowi własne pomysły dotyczące różnego rodzaju usprawnień w firmie	4,0	0,6	3,9	0,9	3,7	1,0	3,5	1,3	3,4	1,2	3,6	1,1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
17. Chętnie dowiedziałbym się więcej na temat aktualnych celów stojących przed moją komórką organizacyjną	4,5	0,6	4,2	1,0	4,1	0,8	4,2	0,8	3,9	0,8	4,1	0,8
18. Chętnie dowiedziałbym się więcej na temat rezultatów osiągniętych przez moją komórkę organizacyjną	4,3	0,6	4,2	0,9	4,2	0,7	4,2	0,7	3,9	0,8	4,2	0,7
19. Gdyby dano mi szansę, mógłbym pracować bardziej efektywnie	3,0	1,4	3,3	0,8	3,7	1,1	3,7	1,2	3,4	1,1	3,5	1,2
20. Wiem, czego się ode mnie oczekuje na moim stanowisku pracy	4,8	0,5	4,7	0,7	4,6	0,6	4,8	0,5	4,7	0,5	4,7	0,6
21. Najistotniejsza w pracy jest wysokość wynagrodzenia	3,4	0,8	3,2	1,2	3,7	1,1	4,2	1,0	4,2	1,0	3,8	1,1
22. Pacjenci w mojej firmie obsługiwani są na odpowiednim poziomie	4,1	0,8	4,6	0,7	4,2	0,9	4,2	0,8	3,7	1,2	4,1	1,0

Źródło: Badania własne.

Do zbadania zaangażowania kadry wykorzystano ankietyzację obejmującą wszystkie podstawowe grupy zawodowe. Ankieta z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta składała się z 22 pytań uwzględniających charakterystykę branży, a także specyfikę kultury organizacyjnej konkretnego podmiotu. Wyniki badania pod kątem średniej wartości oceny M (w skali od 1 – „zdecydowanie nie zgadzam się” do 5 – „zdecydowanie zgadzam się”) oraz odchylenia standardowego SD zaprezentowano w tabeli 1.

Podsumowanie

Zaprezentowane wstępne wyniki badań poddawane są obecnie analizie. Uzyskane wyniki mogą posłużyć doskonaleniu w obszarze zarządzania zaangażowaniem kadry oraz inwestowaniu w kadrę w celu wzmocnienia postaw determinujących poprawę efektywności konkretnej organizacji. Jednak już teraz bezwzględnie należy wziąć pod uwagę fakt, że respondentami byli pracownicy szpitala. Oznacza to, że ocenianie przez nich poziomu zaangażowania własnego, innych pracowników, jak również poszczególnych czynników otoczenia jako subiektywne osądy należy potraktować z pewną ostrożnością.

Literatura

- Blaug, M. (1976). The Empirical Status of Human Capital Theory. A Slightly Jaundiced Survey. *Journal of Economic Literature*, 14 (3), 827–855.
- Blaug, M. (1995). *Metodologia ekonomii*. Warszawa: PWN.
- Błaszczuk, W. (2010). Wrażliwość jako czynnik wpływu społecznego na zmiany w organizacji. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 234, 93–100.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWN.
- Czajkowski, Z. (2012). *Kapitał ludzki – pojęcia i miary*. Warszawa: Instytut Gospodarki Światowej.
- Domański, R. (1993). *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. Warszawa: PWN.
- Domański, R. (2000). Kapitał ludzki, podział pracy i konkurencyjność. *Gospodarka Narodowa*, 7-8, 32–46.
- Griffin, R.W. (2002). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Kunasz, M. (2004). Teoria kapitału ludzkiego na tle dorobku myśli ekonomicznej. W: A. Manikowski, A. Psyk (red.), *Unifikacja gospodarek europejskich: szanse i zagrożenia*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.

- Lenik, P. (2011). *TQM. Instrumentarium doskonalenia jakości*. Krosno: Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61–89
- Schultz, T.W. (1981). *Investing in People: The Economics of Population Quality*. Los Angeles: University of California.
- Stalończyk, I. (2012). Kapitał ludzki jako główny element kapitału intelektualnego. *Economy and Management*, 2, 28–36
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. jr. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Strelau, J. (1985). *Temperament, osobowość, działanie*. Warszawa: PWE.
- Sudoł, S. (2011). Zarządzanie jako dyscyplina naukowa. Charakterystyczne cechy nauk o zarządzaniu. w: W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*. Warszawa: Wolter Kluwer.
- Sudoł, S. (2012). *Nauki o zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). Istota procesu zarządzania. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- <http://www.nil.org.pl>

THE THEORY OF THE HUMAN CAPITAL BUT EMPLOYING THE STAFF AT PUBLIC HOSPITALS

Abstract

In the article was described a significance of the human capital in relating to the history of management studies and the theory of the human capital. Here were described also a public sector and a public health care in the context of evaluation of engagement the medical staff, which in the opinion of the whole of society isn't satisfactory. The author made also a presentation of chosen preliminary data from research concerning engagement of the staff in one of the public hospitals. For that purpose was used questionnaire survey, concerning all basic occupational groups.

Translated by Piotr Lenik

Keywords: theory of the human capital, the history of management studies, the personnel management, examining engagement of the staff, managing the hospital, the public health care

Kod JEL: M12



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-12

Justyna Kaźmierczak*

Uniwersytet Szczeciński

AUDYT PERSONALNY JAKO PROEFEKTYWNOŚCIOWE NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie wpływu audytu personalnego na obszar HR przedsiębiorstwa. Dokonano zdefiniowania procesu audytu personalnego, jego rodzajów oraz zakresu. Wskazano również na różnice między audytem personalnym a audytem funkcji personalnej. W końcowej części artykułu zostały sformułowane przyczyny przeprowadzenia procesu audytowania, wszelkie związane z nim konsekwencje oraz ryzyko, jakie za sobą niesie.

Słowa kluczowe: audyt personalny, zarządzanie zasobami ludzkimi, kadry, doskonalenie

Wprowadzenie

Zasoby ludzkie często określane są jako czynnik kluczowy w osiągnięciu przez firmę pożądaných wyników. Bardzo wyraźnie podkreśla się, że człowiek i jego praca w największej mierze przyczyniają się do pozycji przedsiębiorstwa na rynku, bo właśnie ludzie tworzą daną organizację. Obok faktu, iż kadra pracowników jest kluczowym zasobem organizacji, kolejną jej cechą jest zmienność, co może wpływać w różnoraki sposób na wynik działalności przedsiębiorstwa, jeżeli nie poświęci się tej kwestii odpowiednio dużo uwagi. Bezwzględnie trzeba stwierdzić, człowiek, jego

* E-mail: justynakazmierczak91@tlen.pl

wiedza, umiejętności, motywacja i cały potencjał, jaki posiada, to nieoceniony skarb dla firmy, jednak cała sztuka tkwi w tym, aby określony menedżer potrafił efektywnie gospodarować tym potencjałem. Dlatego tak ważne jest, aby skupić się na działaniach, które będą wspierać efektywność funkcjonowania danych osób w ramach organizacji, a przy tym dbać o ich motywację do pracy. Osoby decyzyjne powinny regularnie sprawdzać, w jakim stopniu pracownicy kwalifikują się do zajmowania określonych stanowisk. W tym celu wiele firm decyduje się na przeprowadzenie audytu personalnego. Audyt obejmuje zarówno kadrę menedżerską, jak i poszczególne zespoły pracownicze pod kątem np. przystosowania stanowiskowego. Co więcej, wszystkie osoby biorące udział w audycie poddawane są kilkugodzinnym badaniom, w trakcie których oceniany jest ich potencjał intelektualny, predyspozycje osobowościowe, zdolności menedżerskie i poziom kompetencji społecznych. Wyniki badania stają się bazą do sporządzenia raportu, który przedstawia stan zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo powinno poświęcić jak najwięcej uwagi zasobom ludzkim, bo przecież sukces wymaga dobrego zaplecza personalnego.

1. Audyt personalny – definicja, zakres i rodzaje

Audyt personalny jest jedną ze składowych audytów możliwych do przeprowadzenia w danym przedsiębiorstwie, np. menedżerskiego, jakości, wewnętrznego czy organizacyjnego, jednocześnie będąc samodzielny, proefektywnościowym narzędziem doskonalącym proces zarządzania zasobami ludzkimi. Ma on wspierać odpowiednie działania w zakresie gospodarowania potencjałem ludzkim, stąd też jego doradczy i monitorujący charakter.

Literatura przedmiotu podaje szereg wytycznych znamienitych dla audytu (Stabryła, 2008, s. 5–17):

- podniesienie efektywności prowadzonych działań, co jednocześnie jest głównym bodźcem do wdrożenia audytu personalnego,
- wskazanie wzorca/standardów będących punktem odniesienia w badaniu oraz ocenie,
- wskazane jest, aby osoby przeprowadzające audyt były jednostkami zewnętrznymi, niezależnymi, dzięki czemu audyt jest badaniem obiektywnym,
- audyt zakłada silną współpracę audytora z kadrami i kierownictwem,
- zaimplementowanie określonych metod gromadzenia informacji oraz ich analizowania,

- potwierdzenie zidentyfikowanych tendencji oraz zjawisk za pomocą danych o charakterze ilościowym i/lub jakościowym, które to są możliwe do weryfikacji,
- wszelkie działania i wnioski z audytu powinny znaleźć się w raporcie, który jest podstawą do stworzenia oraz zaimplementowania działań naprawczych i podnoszących efektywność działalności.

Jak już wspomniano, narzędzie to bazuje na usystematyzowanym, obiektywnym badaniu, opartym na różnego rodzaju metodach. Co więcej, polega na ocenie funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, mając głównie na celu podnoszenie efektywności funkcjonowania personelu w ramach przedsiębiorstwa oraz jego doskonalenie poprzez weryfikację stanu obecnego z funkcjonującymi bądź przyjętymi normami i wzorami (Kopeć, 2001, s. 54). Wynikiem poprawnie przeprowadzonego audytu personalnego powinna być informacja zwrotna, która pozwalać będzie na określenie możliwości danego przedsiębiorstwa do tworzenia wartości w zakresie właśnie funkcji personalnej. Zadaniem oraz kluczowym celem audytu personalnego jest zdobycie informacji, które określą mocne i słabe strony w obszarze funkcjonowania kadry pracowniczej, stając się bazą do przeprowadzenia działań korygujących i doskonalących (Saunders, 2002, s. 227). Głównym bodźcem do przeprowadzenia audytu personalnego jest ustawiczne doskonalenie obszaru zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa w kontekście zadań, jakie ma ono do zrealizowania. Zasoby ludzkie to obszar permanentnie zmieniający się i ewoluujący, zatem tego typu działania powinny stać się normą w każdym przedsiębiorstwie. Audyt personalny to proces, którego przedmiotem jest nie tylko personel zatrudniony w przedsiębiorstwie, ale także sposób zarządzania nim.

Bardzo wskazany jest rozróżnienie dwóch podobnych, często mylnie używanych pojęć, a mianowicie audytu personalnego i audytu funkcji personalnej, określanego także systemem zarządzania zasobami ludzkimi. W przypadku tego pierwszego, będącego tematem niniejszego artykułu, całość działań audytora skierowana jest na: stan i strukturę zatrudnienia, poziom kompetencji i motywacji zatrudnionych oraz na efektywność wykonywanej przez nich pracy. Natomiast w przypadku audytu funkcji personalnej obszarem badawczym stają się następujące aspekty: funkcjonalny, instrumentalny i instytucjonalny w ujęciu strategii danego przedsiębiorstwa (Pocztowski, 2007, s. 407). Zatem pojęcie audytu personalnego można uznać za najszersze, ponieważ swoim zakresem obejmuje ono zarówno audyt zasobów ludzkich, jak i audyt funkcji kadrowej.

Prace w zakresie audytu personalnego powinny bazować na sporządzonej przez audytora (wewnętrznego bądź zewnętrznego) ocenie dotyczącej ryzyka wystąpienia lub zdiagnozowania już istniejących błędów w zarządzaniu personelem. Owo ryzyko należy tutaj rozumieć jako prawdopodobieństwo wystąpienia określonego zdarzenia, działania bądź także braku określonego działania, którego skutkiem będzie szkoda rozumiana jako nieosiągnięcie wyznaczonych wcześniej celów lub też niezrealizowanie wyznaczonych uprzednio zadań (Sapeta, 2005, s. 27). Przykładem takiego niepożądanego zjawiska może być podjęcie niesłusznej decyzji personalnej na podstawie nieaktualnych, nieprawdziwych informacji. Zatem podstawowym celem audytu personalnego jest właśnie unikanie ryzyka w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz podniesienie efektywności tego obszaru w danym przedsiębiorstwie. Narzędzie, jakim jest audyt personalny, stosowane jest w celu usprawnienia wszelkich działań w zakresie polityki personalnej w przedsiębiorstwie, bez względu na dział czy wielkość firmy. Potrzeba audytu personalnego wyrasta z przekonania, iż kapitał ludzki jest największym potencjałem rozwojowym każdego przedsiębiorstwa.

Efektywność audytu personalnego w dużym stopniu zależy od odpowiedniej procedury przeprowadzenia tego procesu. Powinien on przede wszystkim nie wchodzić w kolizję ze standardami, jakie panują w ramach danej organizacji. Ważnym jest, aby audyt był w pełni obiektywną oceną stanu rzeczywistego, gdyż wszelkie „przekoloryzowanie” sytuacji, w jedną czy w drugą stronę, może prowadzić do zniekształcenia wyników audytu, co znajdzie odzwierciedlenie w źle sformułowanych działaniach naprawczych. Kolejnym warunkiem jest szeroko rozumiana współpraca, przede wszystkim osoby/osób przeprowadzających audyt z kierownictwem firmy, doskonały przepływ informacji oraz akceptacja zmian przez środowisko przedsiębiorstwa (Wawrzyniak, 2011, s. 42).

Analiza szczegółowa owego procesu powinna obejmować zagadnienia związane z planowaniem audytu, co jest wynikiem zaobserwowanego ryzyka personalnego. Ryzyko personalne powinno stać się bazą dla wyznaczenia celu audytu, jego przedmiotu oraz zakresu. Następnym krokiem powinna być ocena obecnego stanu pod kątem standardów badania i oceny. Należy zatem przeprowadzić badania, ocenę i diagnozę sytuacji, w jakiej znajduje się w danym momencie przedsiębiorstwo. Dalszą część stanowi weryfikacja i interpretacja ustaleń, przekazanie wyników do zainteresowanych jednostek, które należy zamieścić w kompleksowym raporcie zawierającym ocenę oraz rekomendacje na przyszłość. Sam raport, wskazujący na określone, zalecane działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, jest nic nieznaczącym dokumentem bez wykonania tychże rekomendacji. Zatem największą

wartością z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest wskazanie kierunku działania na płaszczyźnie zarządzania kadrami, by uniknąć wyżej wspomnianego ryzyka personalnego. Zatem, efektem audytu personalnego powinien być kompleksowy plan działania w ramach zasobów ludzkich, uwzględniający cele, zasady oraz wskazane w raporcie procedury (Sapeta, 2005, s. 28). Najważniejszym czynnikiem, obecnym na każdym etapie przeprowadzania audytu, powinno być ryzyko. W ramach oceny ryzyka możemy wskazać dwa kluczowe etapy: identyfikację obszarów ryzyka oraz analizę ryzyka personalnego. Ryzyko jest kluczowym zjawiskiem, które poddawane jest analizie podczas realizacji audytu personalnego, będąc jednocześnie głównym bodźcem do jego wykonywania w danym przedsiębiorstwie.

Tabela 1. Przykładowy uproszczony plan audytu personalnego

Przedsięwzięcia	Czas realizacji
Przegląd dokumentacji pracowniczej i jej analiza (stosowanych rozwiązań, wzorów, poprawności formalnej i merytorycznej)	Dokładne ramy czasu wykonania
Analiza i wprowadzenie usprawnień w zakresie procesu pracy, a mianowicie: poprawa regulaminu organizacyjnego, pracy, wynagradzania	Dokładne ramy czasu wykonania
Weryfikacja oraz ulepszenie procesów dotyczących procedur zatrudnienia pracowników oraz stworzenie rzetelnej dokumentacji dotyczących angażu kandydatów (rekrutacji i zatrudniania, adaptacji nowych pracowników, szkoleń i rozwoju zawodowego)	Dokładne ramy czasu wykonania
Organizacja przedsiębiorstwa, jego porządek oraz zatrudnionych do otoczenia rynkowego	Dokładne ramy czasu wykonania

Źródło: J. Marciniak (2005).

Reasumując, głównym bodźcem do przeprowadzenia audytu personalnego w przedsiębiorstwie powinna być chęć profesjonalizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Audyt, wspierający szeroko rozumiany rozwój firmy, powinien stać się też narzędziem kontroli, które głównie skupi się na identyfikacji ryzyka oraz różnego rodzaju nieprawidłowości. Pozytywny wpływ procesu audytowania przedsiębiorstwa można dowieść chociażby na przykładzie aktywnego wspierania przedsiębiorstwa w realizacji jego celów, dzięki zdyscyplinowanej i systematycznej ocenie obszaru zasobów ludzkich i w efekcie poprawy efektywności procesów zarządzania (Stabryła, 2009, s. 479).

2. Przesłanki do przeprowadzenia audytu personalnego

„Kogo szczęście pieściło nadmiernie, tym zmiana wstrząśnie” – tak pisał Horacy. W tych słowach upatruje się wiele prawdy, szczególnie z perspektywy działania dzisiejszych przedsiębiorstw. Zatem, by utrzymać „szczęśliwość” przedsiębiorstwa, kierownictwo winno być otwarte na zmiany, a w szczególności mieć nad nimi kontrolę. Co więcej, wszelkie zmiany w ramach przedsiębiorstwa oparte muszą być na dokładnej analizie posiadanych zasobów.

Audyt personalny to proces, który przedmiot swego zainteresowania upatruje w personelu przedsiębiorstwa i w sposobie jego zarządzania. Wszelkiego rodzaju zakłócenia w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi mogą stać się powodem do zaimplementowania audytu personalnego. Można zatem wskazać:

- trudności w wykonywaniu rutynowych obowiązków, ich niewykonywanie bądź nieterminowe wykonywanie,
- brak motywacji ze strony pracowników,
- pogorszenie się atmosfery między pracownikami,
- zbyt częste zwolnienia, urlopy,
- trudności w przepływie informacji między pracownikami,
- wszelkiego rodzaju skargi i zażalenia ze strony klientów.

Te oraz wiele innych czynników są znakomitym powodem do tego, by kierownictwo firmy zdecydowało się na przeprowadzenie audytu. Wymienione wyżej symptomy są łatwo dostrzegalne, często mają miejsce też inne, niewidoczne, chociażby rutyna czy wypalenie zawodowe, wywołane brakiem dalszego rozwoju ścieżki kariery.

3. Korzyści i ryzyko wynikające z przeprowadzenia audytu personalnego

Audyt personalny pełni ważną funkcję w obszarze doskonalenia procesu zarządzania kapitałem ludzkim danej organizacji. Przez swój proefektywnościowy charakter dyscyplinuje sferę HR, wyznaczając drogę do zwalczania pojawiających się wszelkiego rodzaju trudności i nieprawidłowości, a tym samym wspiera efektywny rozwój pracowników danej organizacji. Wzrost znaczenia podejmowania takich praktyk jak audyt personalny bazuje na silnym przekonaniu, iż zasoby ludzkie są kluczowym czynnikiem sukcesu każdej organizacji i to w nich należy doszukiwać się możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Każde działanie podej-

mowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa powinno mieć na celu jedynie dobro, w szerokim tego słowa znaczeniu. Znając zatem proces audytowania, jego narzędzia, zakres oraz wymogi, jakie stawia przed przedsiębiorstwem, można wskazać, że do korzyści, jakie za sobą niesie, należą (Stabryła, 2008, s. 14–15):

- profesjonalizacja obszaru zarządzania zasobami ludzkimi,
- możliwość przeprowadzenia szczegółowej analizy problemów personalnych w danym przedsiębiorstwie,
- sprofilowanie polityki personalnej zgodnie z działalnością przedsiębiorstwa, jego celami, misją i wizją,
- otrzymanie kompletnej informacji dotyczącej możliwości pracowników, ich kompetencji,
- zapewnienie polityki zatrudnienia, polityki personalnej uwzględniającej obowiązujące przepisy prawa,
- doskonalenie wszelkich procedur w przedsiębiorstwie, a tym samym optymalizacja kosztów,
- regulacja dokumentacji dotyczącej pracowników oraz zarządzania nimi,
- optymalizacja przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa,
- poznanie mocnych i słabych stron organizacji pod kątem zarządzania zasobami ludzkimi,
- możliwość poznania różnych innowacyjnych metod zarządzania pracownikami.

Korzyści audytu personalnego przemawiają za tym, by z powodzeniem wdrożyć ten proces w danym przedsiębiorstwie. Niestety, każda zmiana niesie za sobą pewne ryzyko, mniejsze bądź większe.

W przypadku procesu audytowania ryzyko to wiąże się ze specyfiką samego przedmiotu audytu, jego wielowymiarowości w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi oraz największego z wymogów – obiektywnej oceny przedsiębiorstwa. Co więcej, dużym wyzwaniem jest także wybór metod pozwalających na pomiar wszelkiego rodzaju procesów zachodzących w organizacji.

Jak wyżej wspomniano, zmiany to zawsze ryzyko, a w przedsiębiorstwie najbardziej negatywnie nastawieni do zmian są pracownicy, upatrując w nich jedynie negatywnych konsekwencji. Jest to kolejne niebezpieczeństwo. Często ryzyko stwarza także sama kadra zarządzająca, chcąc zmanipulować wyniki audytu. W tej kwestii ogromną rolę odgrywa prowadzący audyt oraz jego etyczne podstawy działania. Manipulacja wynikami audytu nie prowadzi do niczego dobrego, a może przyczynić się do wielu negatywnym zjawisk w przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

Ostatnie lata pokazują, jak wielką strategiczną rolę odgrywają zasoby ludzkie w organizacji, a co za tym idzie, zaobserwować można wzrost zainteresowania tą dziedziną. Symptomami tego zainteresowania są m.in. wszelkiego rodzaju zmiany w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, dynamiczny wzrost liczby firm zajmujących się świadczeniem usług w ramach doradztwa personalnego i szkoleń personelu. Intensyfikacja wszelkich działań dotyczących zasobów ludzkich jest wynikiem powszechnie panującego przekonania, iż kapitał ludzki staje się w obecnej rzeczywistości rynkowej jednym z kluczowych czynników uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Coraz popularniejsze jest przekonanie, że sukces uzależniony jest od efektywnego zaplecza personalnego. Takie podejście niesie za sobą nowe wyzwania w zakresie zarządzania personelem, które powinno być ukierunkowane na kreowanie i wykorzystanie kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi (strategicznymi) celami firmy. Strategiczne postrzeganie zasobów ludzkich pociąga za sobą wzrost zapotrzebowania na wiedzę o tym, w jaki sposób można kształtować zasoby ludzkie i jak pracownicy mogą wpłynąć na sukces organizacji. Stąd też wdraża się wciąż nowe, innowacyjne metody i techniki doskonalenia obszaru personalnego w przedsiębiorstwie. Jednym z tych narzędzi jest zaprezentowany w artykule audyt personalny.

Literatura

- Kopeć, J. (2011). Audyt menedżerski jako element audytu personalnego. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 853, 59–66.
- Marciniak, J. (2005). *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.
- Sapeta, T. (2005). Audyt personalny jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 679, 19–32.
- Sapeta, T. (2009). Wykorzystanie audytu personalnego w kształtowaniu płynności zatrudnienia. W: K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*. Poznań: Wyd. UE.
- Saunders, E.J. (2002). *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*. Częstochowa: Edukator.

- Stabryła, A. (2008). Teoretyczne i metodyczne aspekty audytu personalnego. W: A. Poczowski (red.), *Prace z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Wyd. UE w Krakowie, 5–17.
- Wawrzyniak, M. (2011). Diagnoza kadr. Audyt personalny w organizacji. *Personel i Zarządzanie*, 12, 42–45.

PERSONAL AUDIT AS A PRO-EFFECTIVE RESEARCH TOOL OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract

The purpose of this article is to present the impact of personal audit to the HR area of the company. The author presents the definition of personal audit, the types and area. It was also pointed to the differences between the personal audit, and auditing the HR function. In the final part of the article have been formulated reasons for the using the audit process and any related consequences and the risk, which to result from it.

Translated by Justyna Kaźmierczak

Keywords: personal audit, human resource management, human resources, improvement

JEL: M1, M12

DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-13

Katarzyna Koziół-Nadolna*

Uniwersytet Szczeciński

POLITYKA INNOWACYJNA WE WŁOSZECH – WSTĘPNE ROZWAŻANIA

STRESZCZENIE

Polityka innowacyjna realizowana przez rządy poszczególnych krajów czy też na poziomie Wspólnoty Europejskiej skupia obecnie dużą uwagę badaczy. Polska literatura naukowa w niewystarczającym stopniu jednak prezentuje politykę innowacyjną prowadzoną przez Włochy – jedną z największych gospodarek świata. Celem artykułu jest przedstawienie włoskiej polityki innowacyjnej i wskazanie znaczenia dystryktów przemysłowych w kreowaniu polityki innowacyjnej. Artykuł ma charakter teoretyczny. We wstępie zawarto krótką charakterystykę specyfiki gospodarki włoskiej, następnie określono założenia, cele i przykłady włoskiej polityki innowacyjnej oraz przedstawiono istotę i znaczenie dystryktów przemysłowych w rozwoju gospodarki i kreowaniu polityki innowacyjnej.

Słowa kluczowe: polityka innowacyjna, Unia Europejska, Włochy

Wprowadzenie

Przedmiotem artykułu są rozważania dotyczące ważnej dla rządów krajów Unii Europejskiej polityki innowacyjnej. Rozważania te będą prowadzone na konkretnym przykładzie – polityki realizowanej przez rząd włoski. Wybór tego kraju jest celowy, gdyż brakuje w polskiej literaturze opracowań na ten temat. Może to wynikać z tej przyczyny, że Włochy nie należą do liderów innowacyjności w Unii Europejskiej czy na świecie, stąd istnieje przekonanie, że nie stanowią wzoru do naśladowania.

* E-mail: kkoziol@univ.szczecin.pl

Wyniki w dziedzinie innowacyjności Chorwacji, Cypru, Czech, Estonii, Grecji, Węgier, Włoch, Litwy, Malty, Polski, Portugalii, Słowacji i Hiszpanii są poniżej średniej UE; państwa te należą do grupy „umiarkowanych innowatorów”.

Wydaje się jednak, że przykład polityki innowacyjnej we Włoszech może być interesujący.

Gospodarka włoska znajduje się w pierwszej dziesiątce największych gospodarek świata (siódme miejsce w 2011 roku). Włochy są państwem założycielem Unii Europejskiej, członkiem strefy euro i Schengen.

Włochy składają się z 20 regionów. W kontekście gospodarczym można wyróżnić pięć makroregionów: Włochy Północno-Zachodnie (Valle d’Aosta, Piemonte, Lombardia, Liguria), Włochy Północno-Wschodnie (Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Veneto, Emilia Romagna), Włochy Środkowe (Toscana, Umbria, Marche, Lazio), Włochy Południowe (Molise, Abruzzo, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria) i Wyspy (Sicilia, Sardegna). We Włoszech działa ponad 4,4 mln przedsiębiorstw, najwięcej w Unii Europejskiej (Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014, 2015, s. 14). Mikro, małe i średnie firmy stanowią przeważającą większość (99,8%). Największa koncentracja MSP jest na północy kraju (55,6%), szczególnie we Włoszech Północno-Zachodnich. Tylko 22,8% przedsiębiorstw jest ulokowanych na południu kraju. Jest to uwarunkowane historycznie, jak również spowodowane zaniedbaniami kolejnych rządów (SME Investment and Innovation, 2015, s. 63–65). W związku z tym pod względem ekonomicznym i społecznym Włochy są podzielone na dwie strefy: bogatą północ i biedne południe. Włochy północne to jeden z najbardziej uprzemysłowionych regionów świata, gdzie rozwinięte są duże ośrodki miejskie. Na południu przemysł jest o wiele mniej rozwinięty, przewagę ma rolnictwo, dominującą rolę odgrywa sektor państwowy, a bezrobocie jest średnio dwa razy wyższe niż na północy (Industrial and Innovation Policy in Italy, www.econ.ku.dk/.../Industrial%20and%20innovation).

Włoskie przedsiębiorstwa, szczególnie z północy, często organizowały się w dystryktach przemysłowych. Odnosiły sukcesy na międzynarodowych rynkach, opierając się na wysokiej jakości produktów, które były rezultatem często nieskodyfikowanych innowacji. Te właśnie wysoko wyspecjalizowane dystrykty przemysłowe przyczyniają się do wzmocnienia konkurencyjności i innowacyjności włoskiej gospodarki.

Celem artykułu jest przedstawienie włoskiej polityki innowacyjnej i wskazanie znaczenia dystryktów przemysłowych w kreowaniu polityki innowacyjnej.

1. Polityka innowacyjna we Włoszech – założenia, przykłady i cele

Polityka innowacyjna we Włoszech rozwijała się dynamicznie od lat 70. XX wieku. Głównym jej celem było przeznaczanie coraz większych środków na wspieranie działalności badawczo-rozwojowej. Najważniejszym instrumentem polityki wspierania innowacji technologicznych była ustawa 46/1982, na mocy której stworzono Odnawialny Fundusz Specjalny na rzecz Innowacji Technologicznych (Fondo Speciale Rotativo per l'Innovazione Tecnologica – FIT). Środki były przeznaczane na finansowanie badań przemysłowych i wdrażanie innowacyjnych projektów. Innym przykładem wspierania transferu i upowszechniania nowych technologii była ustawa 1329/1965 (ustawa Sabatiniego), w której rząd włoski dofinansowywał zakup określonych maszyn i urządzeń w przedsiębiorstwach (Surdej, 2000, s. 49–50).

Od początku XXI wieku polityka innowacyjna Włoch bazuje na Komunikacie Komisji Europejskiej „Innowacyjność w gospodarce opartej na wiedzy” (2000) i Strategii Lizbońskiej (2000), które wyznaczają kierunek kształtowania polityki innowacyjnej w całej Unii Europejskiej.

W 2001 roku, zgodnie z Komunikatem Komisji Europejskiej, rząd włoski stworzył wytyczne dotyczące wdrażania komunikatu Komisji Europejskiej na płaszczyźnie regionalnej, podkreślając znaczenie polityki regionalnej mającej na celu generowanie i integrowanie innowacyjnych technologii w celu przekształcenia ich we wzrost gospodarczy.

Włoski rząd zwrócił uwagę na znaczenie rozwijania polityk ukierunkowanych na:

- zintensyfikowanie badań przemysłowych oraz rozwój technologiczny, zmierzający do zwiększania zdolności przedsiębiorstw do transferu wiedzy i technologii w zakresie produktów i procesów oraz zwiększania wartości dodanej,
- promowanie i rozwijanie synergii na płaszczyźnie regionalnej zwiększającej zdolność przedsiębiorstw do wdrażania innowacyjnych rozwiązań w zakresie procesów i produktów (Bettin, 2012, s. 5).

W 2006 roku Prezydent Rady Ministrów Włoch pod patronatem Ministerstwa Administracji Publicznej i Innowacyjności powołał do życia państwową agencję ds. innowacji, tzw. Agencję ds. Promocji Technologii Innowacyjnych. Działania Agencji można podzielić na cztery główne obszary:

- polityki innowacyjne,
- wdrażanie innowacji we Włoszech i zagranicą,
- sieci innowacyjne,
- partnerstwo publiczno-prywatne.

Do głównych przykładów działania agencji można zaliczyć np. projekt „Italia degli innovatori” (italiainnovatori.gov.it/en), będący inicjatywą zmierzającą do wyodrębnienia najlepszych przykładów włoskich innowacji oraz wybitnych osiągnięć technologicznych, a co za tym idzie – stworzenia obrazu Włoch jako „państwa innowacji”, które jest w stanie wytwarzać innowacyjne produkty oraz dysponuje wysokim poziomem zaawansowania technologicznego w różnych dziedzinach, od konstrukcji aż po ochronę środowiska i dziedzictwa narodowego, komunikację, bezpieczeństwo i e-Rząd. Innym przykładem jest program z zakresu współpracy międzynarodowej. W 2010 roku agencja podpisała porozumienie z Chinami dotyczące wdrożenia i koordynacji trzech centrów zajmujących się następującą tematyką:

- transferu technologii (Włosko-Chińskie Centrum Transferu Technologii),
- designu (Włosko-Chińskie Innowacyjne Centrum Designu i Innowacji),
- e-Rząd (Włosko-Chińskie Centrum e-Rządu).

Dużą wagę we włoskiej polityce innowacyjnej przywiązuje się do współpracy nauki i biznesu (modele współpracy). Współpraca pomiędzy sektorem badań naukowych a przemysłem odbywa się w trzech różnych obszarach: badań naukowych, nauki i zakładania biznesu. Współpraca w zakresie badań odbywa się poprzez umowy ramowe, umowy na zlecenie badań, umowy o doradztwo, usługi płatne zgodnie z taryfą, nabycie licencji na wykorzystanie wyników badań naukowych czy nabycie prawa wyłącznego do wyników badań naukowych. Współpraca w obszarze nauki odbywa się poprzez możliwość napisania pracy magisterskiej we współpracy z przedsiębiorstwem partnerskim, studia doktoranckie, wykonawcze studia doktoranckie, granty badawcze, praktyki czy staże.

Bardzo prostym i tanim rozwiązaniem jest współpraca przy tworzeniu pracy magisterskiej w obrębie firmy. Jednoczy ona sektor nauki i biznesu przy wspólnym projekcie, przeprowadzanym wewnątrz oraz w imieniu przedsiębiorstwa. Praca magisterska daje firmie szansę na naukowe pogłębienie wiedzy na tematy będące przedmiotem jej zainteresowania, zapewniając wysoką jakość wyników poprzez zaangażowanie naukowców akademickich. Dodatkowo dla przedsiębiorstwa może to być szansa na wybór i pozyskanie w przyszłości wysoko wykwalifikowanych pracowników. Przedsiębiorstwo nie ponosi żadnych kosztów (Bettin, 2012, s. 8–17).

Zgodnie z włoskim prawem uniwersytety i publiczne instytucje badawcze mogą zakładać przedsiębiorstwa czyniące użytek przemysłowy z wyników badań, których akcjonariuszami są nauczyciele akademicki i/lub badacze, uniwersytety, firmy, stowarzyszenia, instytuty badawcze i inne. *Spin-off* jest inicjatywą biznesową powołaną do życia celem wykorzystania odkryć, *know-how* i umiejętności badawczych dla

gospodarki. Głównymi korzyściami dla przedsiębiorstwa są wysoka innowacyjność oraz podtrzymywanie stosunków z systemem akademickim poprzez bezpośrednią waloryzację i implementację wyników badań.

Bliskie stosunki z laboratoriami i instytucjami badawczymi zapewniają dostęp do przepływu informacji i wiedzy z zakresu badań naukowych i technologii na szczeblu międzynarodowym, jak również do kontaktów w środowisku międzynarodowych instytucji badawczych.

Z perspektywy komercyjnej firmy typu *spin-off* korzystają z możliwości wykorzystania praw własności intelektualnej i/lub, bardziej ogólnie, z *know-how* rozwiniętej w obrębie danej instytucji (Bettin, 2012, s. 22–23).

Główne cele włoskiej polityki naukowo-technicznej i jej instrumentu (Narodowy Plan Badań 2010–2013) na lata 2010–2013 były następujące:

- wzmocnienie doskonałości naukowej,
- wzmocnienie konkurencyjności przemysłowej,
- zachowanie równowagi między doskonałością naukową a konkurencyjnością przemysłową.

W 2006 roku ruszył program „Przemysł 2015”. Był to plan działań dla wzmocnienia konkurencyjności i innowacyjności włoskiego przemysłu. Wyróżniono w nim pięć głównych sektorów wsparcia: efektywność energetyczną, zrównoważoną mobilność, nowe technologie dla życia, nowe technologie dla marki Made in Italy, nowe technologie dla ludzkiego dziedzictwa (Italy: Science & Technology Cooperation with China, 2013).

2. Dystrykty przemysłowe – istota i znaczenie

Szczególną cechą małych i średnich przedsiębiorstw we Włoszech jest ich terytorialna organizacja w dystryktach przemysłowych. Teoria dystryktów przemysłowych została poruszona w literaturze przedmiotu po raz pierwszy przez F. Pyke, G. Becattini i W. Sengenberger (1990) oraz M. Portera (1998). Samo pojęcie dystryktu przemysłowego do literatury przedmiotu wprowadził A. Marshall (2015), prototypami współczesnych dystryktów przemysłowych były dziewiętnastowieczne okręgi przemysłowe Manchesteru. Marshall zaobserwował w nich występowanie znacznych skupisk przedsiębiorstw pojedynczych sektorów. Marshall podkreślał występowanie w nich tzw. atmosfery przemysłowej, którą obecnie można by określić jako atmosferę współpracy.

Dystrykt przemysłowy współcześnie definiowany jest jako obszar o dużej koncentracji małych i średnich przedsiębiorstw, których powstanie i rozwój stymulują silne powiązania społeczne i kulturowe istniejące na danym terenie (Surdej, 2000, s. 16).

Dystrykty przemysłowe charakteryzują się następującymi cechami:

- dużą liczbą małych i średnich firm powiązanych ze sobą związkami nie tylko formalnymi, ale i nieformalnymi, o charakterze długoterminowym,
- wyraźną specjalizacją w zakresie rodzaju prowadzonej na ich terenie działalności,
- lokalną specjalizacją, oryginalnością, lokalnym podziałem pracy,
- zdolnością do eksportu znacznej części produkcji,
- dezintegracją procesu produkcyjnego, w związku z czym poszczególne etapy produkcji mogą być realizowane w innym przedsiębiorstwie,
- mechanizmami regulacji opartymi na lokalnych wartościach, powiązaniach rodzinnych, zaufaniu, umowach wzajemności i solidarności w społecznościach lokalnych (Leon, 1998, s. 17, za: Surdej, 2000, s. 16–17).

Korzyści działania przedsiębiorstw w dystryktach przemysłowych i dystryktów jako form organizacji działania przedsiębiorstw wynikają z faktu, że:

- silna konkurencja między przedsiębiorcami wyspecjalizowanymi w poszczególnych fazach produkcji zwiększa szybkość zmian rynkowych,
- silna konkurencja powoduje nacisk na wzrost innowacyjności,
- małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w dystryktach przemysłowych są mniej skłonne do redukcji zatrudnienia niż duże, a często zapewniają zwalnianym pracownikom możliwość powrotu do pracy,
- trend utrzymywania miejsc pracy powoduje zachowanie i rozwój wykwalifikowanej kadry pracowniczej, na której jakości i doświadczeniu opiera się sukces przedsiębiorstw w dystryktach przemysłowych,
- taka forma organizacji produkcji daje margines swobody w finansowym dostosowaniu się do zmiennej koniunktury rynkowej (Surdej, 2000, s. 17–18).

W tabeli 1 zawarto informacje o dystryktach przemysłowych we Włoszech w 2001 i 2011 roku.

Tabela 1. Geograficzne rozmieszczenie dystryktów przemysłowych
we Włoszech w 2001 i 2011 roku

Obszary geograficzne (regiony)	Liczba dystryktów przemysłowych		Liczba pracujących	
	2001	2011	2001	2011
Włochy Północno-Zachodnie	b.d.	37	b.d.	1 812 392
Włochy Północno-Wschodnie	b.d.	45	b.d.	1 788 770
Włochy Środkowe	b.d.	38	b.d.	959 537
Włochy Południowe (razem z wyspami)	b.d.	21	b.d.	326 828
Razem	181	141	4 802 081	4 887 527

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Industrial districts Year 2011, Italian National Institute of Statistics, 2015, <http://www.istat.it/en/archive/150367>.

W 2011 roku dystrykty przemysłowe stanowiły ok. jedną czwartą włoskiego systemu gospodarczego. Wielkość okręgów przemysłowych oraz ich wymiar demograficzny wzrósł od 2001 roku, ale liczba dystryktów przemysłowych spadła o 40. Każdy dystrykt przemysłowy średnio składa się z 15 gmin (w 2001 roku było 13), ma 94 513 mieszkańców (67 828 w 2001 roku), a zatrudnionych jest 34 663 pracowników (26 531 w 2001 roku).

Większość okręgów przemysłowych (45) znajduje się w północno-wschodniej części Włoch, w której dominuje tradycyjny model dystryktów przemysłowych. W północno-zachodniej części kraju znajduje się 37 dystryktów, a w centralnej (środkowej) 38 dystryktów. W południowych Włoszech znajduje się 17 okręgów przemysłowych, szczególnie w Apulii (7), Kampanii (6) i Abruzji (4), natomiast dystrykty przemysłowe na Wyspach znajdują się wyłącznie na Sardynii (4).

Dystrykty typu *Made in Italy*, czyli tradycyjnego znaku włoskiej jakości, stanowią 92,2% ogólnej liczby okręgów przemysłowych we Włoszech (130 dystryktów). Koncentrują się one głównie na sektorach: mechanicznym (27,0%), wyrobów włókienniczych i odzieży (22,7%), dóbr osobistych (17,0%) oraz skór i obuwia (12,1%).

W 2001 roku najwyższy odsetek dystryktów przemysłowych we Włoszech (28,8% dystryktów i 27,9% pracujących w przemyśle) należał do sektora tekstylnego i odzieżowego, a następnie mechanicznego (24,4% dystryktów i 30,5% pracujących) i produkcji sprzętu AGD (20,5% dystryktów oraz 19,8% pracujących). Stosunkowo duży odsetek dystryktów znajdował się w przemyśle skórzanym, futrzarskim i obuwniczym (12,8% dystryktów oraz 9,7% pracujących), nieco niższy – w spożywczym (4,5% dystryktów oraz 1,7% pracujących) (Hildebrandt, 2013, s. 1). Oznacza to, że

nie każdy typ produkcji może być zorganizowany w ten sposób; taką organizacją cechują się wybrane przemysły.

W dwóch regionach, Lombardii i Veneto, skupia się 60,4% zatrudnienia w dystryktach przemysłowych (odpowiednio 33,7% i 26,7%), następnie w Toscana (9,9%), Emilia-Romagna (9,4%) i Marche (8,7%). W tych pięciu regionach jest zatrudnionych 88,3% pracowników ze wszystkich zatrudnionych w dystryktach przemysłowych we Włoszech (Industrial districts Year 2011, 2015, s. 5).

Polityka innowacyjna wspierania (promowania) dystryktów przemysłowych jest stosowana we Włoszech od lat 90. ubiegłego wieku (Landabaso, Rosenfeld, 2009). W 1991 roku wprowadzono ustawę 317/1991, która regulowała pomoc publiczną dla wspierania innowacyjności w małych przedsiębiorstwach w dystryktach przemysłowych. Prawo to definiowało dystrykt przemysłowy oraz ogólne warunki/ramy dla implementacji specyficznych interwencji wewnątrz dystryktu.

Podsumowanie

Należy odnotować bardzo ważny fakt, że pojęcie dystrykt przemysłowy z początkiem nowego wieku zaczęło ustępować miejsca w dokumentach rządowych na rzecz terminu: dystrykt technologiczny. Było to spowodowane przede wszystkim zmianą w polityce państwa i większym naciskiem na innowacje i wzrost. Dystrykt technologiczny można zdefiniować jako specyficzny obszar z obecnością organizacji badawczych i wysokotechnologicznych przedsiębiorstw, które współpracują w celu realizacji wspólnych projektów innowacyjnych. Wsparcie dla dystryktów technologicznych było realizowane w latach 2007–2013 poprzez dwa programy rządowe: Krajowy Program Operacyjny – Krajowe klastry Technologiczne i Krajowy Program Operacyjny – Wysokotechnologiczne dystrykty i publiczno-prywatne laboratoria (Bellandi, Caloffi, 2013, s. 9).

W 2012 roku we włoskiej polityce innowacyjnej pojawiło się nowe określenie: klastr technologiczny, które doskonale wpisało się w nowy kierunek polityki – wspieranie klastrów. Polityka wspierająca klastry promuje także inne narzędzia współpracy, jak np. sieci innowacyjne (OECD, 2011).

Reasumując, włoska polityka innowacyjna jest prowadzona na poziomie krajowym i regionalnym (dystrykty). Na tym ostatnim można zauważyć jej ewolucję, od wspierania dystryktów przemysłowych, poprzez dystrykty technologiczne do postawienia na klastry technologiczne.

Literatura

- Bellandi, M., Caloffi, A. (2013). System-based policies in Italy: From industrial districts to technological clusters. *European Review of Industrial Economics and Policy*, 5. Pobrano z: <http://revel.unice.fr/eriep/index.html?id=3469> (20.12.2015).
- Bettin, L.L. (2012). *Włochy: współpraca nauki i biznesu*. Pobrano z: www.sciencenetwork.eu/ajax.php?pageId=39&noTpl=1&fileId=4 (20.12.2015).
- Hildebrandt, A. (2013). Jak to robią Włosi? – przykład dystryktów przemysłowych. *Pomorski Przegląd Gospodarczy*, 7.10.2013.
- Industrial and Innovation Policy in Italy*. (2010). Pobrano z: www.econ.ku.dk/.../Industrial%20and%20innovation (20.12.2015).
- Industrial districts Year 2011*. (2015). Italian National Institute of Statistics. Pobrano z: <http://www.istat.it/en/archive/150367> (20.12.2015).
- Innovation is a knowledge-driven economy*. (2000). European Commission, COM (2000) 567, Bruksela. Pobrano z: http://cordis.europa.eu/innovation-policy/studies/im_study6.htm (20.12.2015).
- Italy: Science & Technology Cooperation with China*. (2013). Pobrane z: http://eeas.europa.eu/delegations/china/documents/eu_china/science_tech_environment/20131010_10-italy.pdf (20.12.2015).
- Landabaso, M., Rosenfeld, S. (2009). Public Policies for Industrial Districts and Clusters. W: G. Becattini, M. Bellandi, L. De Propris (red.), *A Handbook of Industrial Districts*. Celtenham: Edward Elgar.
- Marshall, A. (2015). *Elements of Economics Industry*. London: Forgotten Books.
- OECD (2011). *Regions and innovation policy*. Paris: OECD.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pyke, F., Becattini, G., Sengenberger, W. (1990). *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*. Genewa: International Institute for Labour Studies.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*. (2015). Warszawa: PARP.
- SME Investment and Innovation, France, Germany, Italy and Spain. (2015). Maisons-Alfort: Bpifrance.
- Surdej, A. (2000). *Polityka państwa wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw we Włoszech*. Warszawa: Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.
- www.italiainnovatori.gov.it/en (20.12.2015).

INNOVATION POLICY IN ITALY – PRELIMINARY CONSIDERATIONS

Abstract

The aim of the article is to present the Italian innovation policy and indicate the importance of industrial districts in the creation of innovation policy. The article is theoretical in nature, it consists of four parts.

Translated by Katarzyna Kozioł-Nadolna

Keywords: innovation policy, European Union, Italy

Kod JEL: O38



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-14

Waldemar Kozłowski*

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

MODEL OCENY INWESTYCJI INFRASTRUKTURALNYCH NA PRZYKŁADZIE GMIN POWIATU OLSZTYŃSKIEGO

Streszczenie

Rozwój lokalny jest procesem dynamicznym, opartym głównie na zmianach ilościowych i jakościowych w sferze infrastruktury społecznej i technicznej, zgodnie z potrzebami społeczności lokalnej. Podstawową kwestią realizowanych przez samorządy inwestycji infrastrukturalnych jest metodyka oceny ich efektywności. W artykule przedstawiono model oceny oparty na wskaźnikach ilościowych oraz analizie jakościowej. W obszarze ilościowym zdefiniowano dziewięć wskaźników w obszarze ekonomiczno-społecznym. Analizę jakościową oparto na ankiecie przeprowadzonej wśród mieszkańców badanych gmin. Wyniki badań umożliwiają zróżnicowane spojrzenie na zrealizowane przez samorządy inwestycje.

Słowa kluczowe: inwestycje infrastrukturalne, ocena ilościowo-jakościowa.

Wprowadzenie

Znaczenie samorządu terytorialnego w kreowaniu rozwoju lokalnego uwarunkowane jest przez poziom realizacji zadań własnych, jak również stwarzanie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości. Samorząd powinien zatem realizować zadania własne w dobrze pojętym interesie społecznym (Biniecki, Szczupak, 2001, s. 13–15).

* E-mail: wkozlowski@xl.wp.pl

Obowiązki ustawowe nie zwalniają władz lokalnych z dążenia do szczególnej roztropności w wydatkowaniu środków pieniężnych, umiejętności przewidywania i inspirowania społeczności lokalnej do aktywności gospodarczej. Najogólniej rola jednostek samorządu terytorialnego w podnoszeniu jakości życia powinna polegać na zrównoważonym kształtowaniu elementów środowiska gospodarczego, społecznego i przyrodniczego¹.

Rozwój lokalny jest procesem dynamicznym, opartym głównie na zmianach ilościowych i jakościowych, w sferze infrastruktury społecznej i technicznej, zgodnie z potrzebami i preferencjami mieszkańców gminy, a sprawnie funkcjonująca infrastruktura stwarza korzystne warunki dla inwestycji i prowadzenia biznesu na danym terenie (Adamska, 2008, s. 44–55).

Formalną aktywność gmin w zakresie zadań własnych zdefiniowano w ustawach o samorządzie gminnym², powiatowym³ oraz wojewódzkim⁴. Jednym z istotnych mierników decentralizacji wydatków publicznych jest wskaźnik stosunku wydatków samorządu terytorialnego do wydatków budżetu państwa, który w sposób bezpośredni odzwierciedla zakres decentralizacji wydatków (zadań) publicznych. Wskaźnik ten systematycznie wzrasta, dla przykładu w roku 1990 wynosił 18,5%, 1999 roku osiągnął już poziom 49,5%, zaś w 2014 roku stanowił 52,1%⁵. Tendencja wzrostowa oznacza, że jednostki samorządu terytorialnego realizują w Polsce coraz większą część zadań publicznych, ponosząc jednocześnie coraz większe wydatki bieżące oraz inwestycyjne.

Poniesione nakłady inwestycyjne prowadzą w dalszym i bliższym horyzoncie czasowym do zaspokajania stale rosnących potrzeb społeczności lokalnej, efektywniejszego wykorzystania posiadanych przez gminę zasobów oraz minimalizacji niekorzystnych oddziaływań na otoczenie i środowisko (Kozłowski, 2012, s. 15–17).

Problemem poruszonym w artykule jest kwestia pomiaru efektywności inwestycji w infrastrukturę gminną. Celem artykułu jest ocena inwestycji infrastrukturalnych. Przedmiotem badań są gminy ziemskiego powiatu olsztyńskiego. Hipoteza badawcza zakłada, że wielkość wydatków inwestycyjnych ma dodatnią

¹ Zgodnie z założeniami dokumentu Strategia zrównoważonego rozwoju polski do roku 2025, Ministerstwo Środowiska 20.04.2000 r.

² Ustawa z 8.03.1990 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990, nr 16, poz. 95.

³ Ustawa z 5.06.1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. 1998, nr 91, poz. 578.

⁴ Ustawa z 5.06.1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. 1998, nr 91, poz. 576.

⁵ Źródło danych ustawy budżetowe z lat 1990, 1999, 2014, Ministerstwo Finansów.

korelację z poziomem rozwoju lokalnego wyrażonym wybranymi wskaźnikami ekonomiczno-społecznymi.

Podstawowe metody badawcze zastosowane w pracy to:

- metoda projektowa związana z zaprojektowaniem modelu oceny rozwoju ekonomiczno-społecznego,
- metoda statystyczna, oparta na analizie podstawowych parametrów ekonomiczno-społecznych w zakresie struktury, dynamiki i korelacji między wybranymi wskaźnikami ekonomiczno-społecznymi,
- kwestionariusz ankiety wykorzystany do oceny jakościowej inwestycji infrastrukturalnych.

1. Model oceny inwestycji infrastrukturalnych

Idea wykorzystania metod i technik z dziedziny zarządzania strategicznego w gminie jest podobna jak w przedsiębiorstwie – w obydwu przypadkach chodzi o określenie sensu istnienia i zdefiniowanie celów oraz sposobów ich osiągnięcia. Strategia jest elementem wpisanym w mechanizm rozwoju gminy, który jest oparty przede wszystkim na dążeniu do zaspokojenia potrzeb społecznych oraz wykorzystaniu posiadanych zasobów (Stabryła 2000, s. 24). Na rysunku 1 przedstawiono schemat procesu oceny inwestycji infrastrukturalnych.

Strategia rozwoju gminy jest podstawowym dokumentem działania w perspektywie długookresowej oraz bieżącej. Dysponowanie strategią z jednej strony umożliwia podejmowanie racjonalnych i przejrzystych decyzji dotyczących rozwoju i przekształceń strukturalnych, z drugiej zaś strony jest warunkiem ubiegania się gminy o środki unijne (Miszczyk, Miszczyk, Żuk, 2007, s. 175–176).

Podstawowym instrumentem rozwoju gminy są inwestycje infrastrukturalne.

Ocenę efektywności inwestycji infrastrukturalnych oparto na dwóch aspektach:

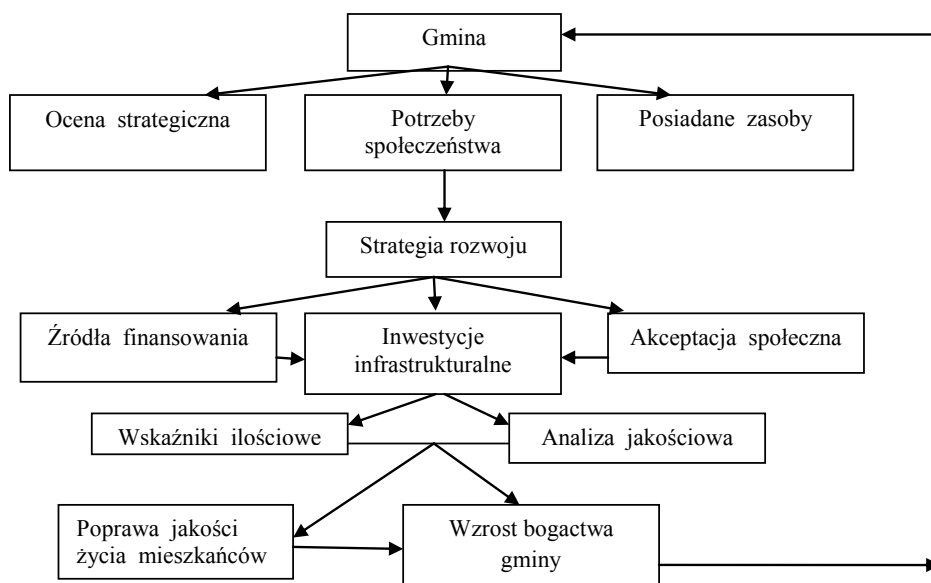
- ilościowym, związanym z pomiarem wybranych wskaźników ekonomiczno-społecznych,
- jakościowym, opartym na ankiecie przeprowadzonej wśród mieszkańców badanych gmin.

W obszarze wskaźników ilościowych zdefiniowano dziewięć wskaźników, w tym:

- pięć w obszarze społecznym:
 - S1 – dynamika liczby ludności w latach 2004–2014 – ilościowo,

- S2 – dynamika liczba ludności w latach 2004–2014 – procentowo,
 S3 – dynamika stopy bezrobocia 2004/2014,
 S4 – saldo migracji – liczbowo,
 S5 – saldo migracji na 1000 ludności – procentowo.
- cztery w obszarze ekonomicznym:
 E1 – dynamika miejsc prac w gminie – ilościowo,
 E2 – dynamika wzrostu liczby podmiotów gospodarczych 2004/2014 – procentowo,
 E3 – dynamika wzrostu dochodów gmin 2004/2014 – procentowo,
 E4 – dynamika wzrostu dochodów per capita 2014/2014 – procentowo.

Rys. 1 Model oceny inwestycji infrastrukturalnych w rozwoju gminy



Źródło: opracowanie własne.

2. Analiza wydatków inwestycyjnych gmin powiatu olsztyńskiego

Wydatki inwestycyjne można rozpatrywać przez pryzmat pięciu kryteriów: funkcjonalnego, majątkowego, osobowego i rzeczowego, odpłatnego i nieodpłatnego oraz rodzajowego. Na potrzeby niniejszego opracowania rozważania oparto na kryterium funkcjonalnym i majątkowym. Inwestycje infrastrukturalne wiążą się z przeznaczeniem wydatków na zakup i montaż środków trwałych, ich odtwarzanie, roboty budowlane, jak również remonty kapitalne. Wartość inwestycji infrastrukturalnych badanych gmin ziemskiego powiatu olsztyńskiego przedstawiono w tabeli 1.

Największe wartościowo inwestycje infrastrukturalne zrealizowały gminy Dywity (119,2 mln zł), Biskupiec (112,6 mln zł), Stawiguda (110,2 mln zł) oraz Dobre Miasto (102,5 mln zł). Najmniejsze środki na inwestycje infrastrukturalne wydały gminy Kolno (13,1 mln zł), Świątki (15,9 mln zł) oraz Purda (34,5 mln zł). Analizując inwestycje przez pryzmat kryterium funkcjonalnego, najczęściej pieniędzy gminy zainwestowały w rozwój infrastruktury transportowej (382,4 mln zł) oraz ochronę środowiska (131,5 mln zł), najmniej pieniędzy wydatkowano na inwestycje w infrastrukturę ochrony zdrowia (6,5 mln zł) oraz administrację (7,7 mln zł) (tab. 1).

Kolejną kwestią badawczą była analiza wielkości nakładów inwestycyjnych w infrastrukturę przypadająca na mieszkańca danej gminy (tab. 2).

Analizując wydatki inwestycyjne z perspektywy per capita, należy zwrócić uwagę, że największe wydatki na ochronę środowiska poczyniły gminy Gietrzwałd (3399 zł/per capita) oraz Stawiguda (3280 zł/per capita). W transporcie drogowym największe inwestycje zrealizowała gmina Stawiguda (11957 zł/per capita) oraz Dywity (7639 zł/per capita). W zakresie gospodarki komunalnej przoduje gmina Jonkowo (4584 zł/per capita). Najlepszą gminą w zakresie inwestycji w oświatę i kulturę fizyczną jest Gietrzwałd – 2264 zł/ per capita – oświata oraz 1140 zł/per capita – kultura fizyczna. Niskie nakłady charakteryzowały obszary a administracji i bezpieczeństwa (tab. 2).

Tabela 1. Inwestycje w infrastrukturę badanych gmin w latach 2004–2014 (zł)

Gmina	Ochrona środowiska	Transport drogi	Gospodarka komunalna	Mieszkalnictwo	Oświata	Kultura	Ochrona zdrowia	Kultura fizyczna	Administracja	Bezpieczeństwo
Barczewo	17 164 466	27 237 929	13 590 666	4 267 432	5 213 223	3 600 951	1 624 594	3 986 028	626 638	2 050 310
Biskupiec	14 563 120	63 420 126	19 251 617	4 242 607	4 611 853	472 155	546 216	2 684 545	554 368	2 251 639
Dobre miasto	5 251 587	53 044 075	2 091 098	3 665 880	1 778 278	14 551 584	440 280	20 484 736	182 744	1 057 399
Dywidły	11 845 356	76 820 435	3 352 638	2 325 397	14 746 782	3162 564	204 482	2 863 269	2 353 375	1 501 325
Gietrzwałd	19 711 073	22 491 631	2 791 967	2 673 993	13 132 293	853 468	2 292 755	6 614 974	882 526	960 395
Jeżorzany	6 497 656	25 437 000	15 751 682	2 807 578	3 956 655	897 469	0	3 652 876	947 006	1 695 205
Jonkowo	983 383	9 834 673	29 044 170	144 580	4 108 713	262 689	0	1 268 746	285 525	1 751 552
Kolno	6 336 372	1 027 336	726 413	106 657	3 076 727	231 696	9125	1 202 827	214 408	151 904
Olsztynek	13 801 076	17 270 570	21 902 088	5 723 612	2 818 619	7 257 696	1 131 280	8 304 849	217 201	2 039 457
Purda	13 331 717	6 621 293	6 510 672	2 902 255	2 168 766	188 857	0	0	237 358	2 524 650
Stawiguda	20 209 400	73 679 928	1 546 096	2 983 813	4 976 334	745 963	107 160	3 076 773	757 163	2 100 805
Świątki	1 773 822	5 495 898	3 928 181	2 931 343	332 115	63 409	97 623	0	419 866	839 039

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych 2015.

Tabela 2. Nakłady inwestycyjne zł/per capita w badanych gminach za lata 2004–2014

Gmina	Ochrona środowiska	Transport drogi	Gospodarka komunalna	Mieszkalnictwo	Oświata	Kultura	Ochrona zdrowia	Kultura fizyczna	Admistracja	Bezpieczeństwo
Barczewo	1015	1611	804	252	308	213	96	236	37	121
Biskupiec	762	3318	1007	222	241	25	29	140	29	118
Dobre miasto	328	3311	131	229	111	908	28	1279	11	66
Dywity	1178	7639	333	231	1466	314	20	285	234	149
Gietrzwałd	3399	3879	482	461	2264	147	395	1140	152	165
Jeżiorany	805	3150	1951	348	490	111	0	452	117	210
Jonkowo	155	1552	4584	23	648	41	0	201	45	276
Kolno	1870	303	215	32	908	68	3	355	63	45
Olsztynek	999	1250	1585	415	204	525	82	601	16	148
Purda	1700	844	830	370	276	24	0	0	30	322
Stawiguda	3280	11957	250	484	807	121	17	500	123	341
Świątki	423	1309	935	698	79	15	23	0	100	200

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDR 2015 r.

3. Ocena efektywności ekonomiczno-społecznej inwestycji infrastrukturalnych

3.1. Ocena ilościowa inwestycji infrastrukturalnych

Ocenę ilościową inwestycji infrastrukturalnych oparto na analizie korelacji między wydatkami gminy a wybranymi wskaźnikami społeczno-ekonomicznymi. Jeśli chodzi o wskaźnik S1 oraz S2, to największy przyrost ludności w latach 2004–2014 zanotowały gminy: Stawiguda o 53% – 2666 osób, Jonkowo o 32% – 1729 osób, Dywity o 28% – 2408 osób oraz Gietrzwałd o 23% – 1231 osób. Najmniejszy przyrost ludności zanotowały w badanych latach gminy: Biskupiec o 1% – 127 osób, Dobre Miasto o 1% – 147 osób oraz Świątki o 2% – 93 osoby. Największą dynamikę spadku bezrobocia zanotowały gminy Stawiguda o 54,9%, Purda o 54,1%, oraz Jonkowo o 50% (wskaźnik S3). Największe saldo migracji (wskaźnik S4 oraz S5) charakteryzuje w badanych latach gminy: Stawiguda 2670 osoby – wzrost o 39,6%, Dywity 2282 osoby – wzrost o 21,6 %, oraz Jeziorany o 23,2% – 1551 osoby. Największe ujemne saldo migracji charakteryzuje gminy: Biskupiec – 761 osoby (–3,6%), Dobre Miasto – 503 osoby (–2,9%) oraz Jonkowo – 424 osoby (4,8%) (tab. 4).

Tabela 4. Dynamika wskaźników społecznych w badanych gminach za lata 2004–2014

Lp.	Gmina	Dynamika wskaźników społecznych w latach 2004–2014				
		S1 (osoby)	S2 (%)	S3 (%)	S4 (osoby)	S5 (%)
1	Barczewo	1150	7	41,0	1118	6,0
2	Biskupiec	127	1	28,3	–761	–3,6
3	Dobre Miasto	147	1	29,3	–503	–2,9
4	Dywity	2408	28	47,8	2282	21,6
5	Gietrzwałd	1231	23	48,1	786	12,1
6	Jonkowo	233	3	50,0	–424	–4,8
7	Jeziorany	1729	32	23,6	1551	23,2
8	Kolno	170	5	28,0	–296	–7,9
9	Olsztynek	290	2	49,2	–89	–0,6
10	Purda	1357	19	54,1	822	9,7
11	Stawiguda	2666	53	54,9	2670	39,6
12	Świątki	93	2	42,6	–214	–4,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDR 2015.

Analizując poziom wybranych wskaźników ekonomicznych, największy przyrost miejsc pracy (wskaźnik E1) w badanym okresie 2004–2014 odnotowano w gminach: Jonkowo – 1004 miejsc pracy, Olsztynek – 604 miejsc pracy oraz Dywity – 505 miejsc pracy. Największą dynamikę liczby podmiotów gospodarczych (wskaźnik E2) zanotowały gminy: Stawiguda (o 45%), Dywity (o 32%), Gietrzwałd (o 31%) oraz Barczewo (o 30%). Największą dynamikę wzrostu przychodów do budżetu (wskaźnik E3) zanotowały gminy: Stawiguda (o 194%), Dywity (o 174%), Purda (o 168%) oraz Jeziorany (o 166%). Największą dynamikę dochodów gminy per capita charakteryzuje gminy: Biskupiec (131%), Purda (124%), Dobre Miasto (122%) (tab. 5).

Tabela 5. Dynamika wskaźników ekonomicznych w badanych gminach w latach 2004–2014

Lp.	Gmina	Dynamika wskaźników ekonomicznych w latach 2004-2014			
		E1 (osoby)	E2 (%)	E3 (%)	E4 (%)
1	Barczewo	-222	30	120	105
2	Biskupiec	-306	7	131	131
3	Dobre Miasto	-48	24	124	122
4	Dywity	505	32	171	106
5	Gietrzwałd	-113	31	113	71
6	Jonkowo	1004	3	112	119
7	Jeziorany	-268	27	166	99
8	Kolno	-41	28	90	102
9	Olsztynek	644	8	107	103
10	Purda	158	22	168	124
11	Stawiguda	489	45	194	89
12	Świątki	-62	21	109	114

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDR 2015.

W celu weryfikacji istnienia związku między wartością wydatków inwestycyjnych badanych gmin a poziomem wskaźników ilościowych w badanym okresie 2004–2014 zastosowano metodę analizy korelacji Persona (tab. 6).

Tabela 6. Korelacja wydatków inwestycyjnych ze wskaźnikami ilościowymi przy $p = 0,05$

Rodzaj inwestycji	S1	S2	S3	S4	S5	E1	E2	E3	E4
Inwestycje ogółem	0,37	0,26	0,13	0,39	0,39	0,18	0,11	0,41	0,00
Ochrona środowiska	0,42	0,36	0,45	0,38	0,39	0,10	0,09	0,24	-0,39
Transport drogi	0,44	0,37	0,12	0,38	0,44	0,19	0,25	0,52	0,06
Gospodarka komunalna	-0,13	-0,15	-0,30	-0,13	-0,05	-0,03	-0,54	0,00	0,19
Mieszkalnictwo	-0,24	-0,35	0,39	-0,24	-0,21	0,22	-0,39	-0,14	0,25
Oświata	0,56	0,42	0,25	0,52	0,44	0,09	0,36	0,24	-0,54
Kultura	-0,25	-0,33	-0,17	-0,24	-0,22	0,05	-0,08	-0,17	0,20
Ochrona zdrowia	-0,04	-0,11	0,15	-0,01	-0,05	-0,25	0,07	-0,35	-0,53
Kultura fizyczna	-0,27	-0,27	-0,18	-0,28	-0,20	0,01	-0,06	-0,21	0,06
Administracja	0,50	0,34	0,36	0,51	0,38	0,38	0,23	0,34	-0,18
Bezpieczeństwo	0,34	0,25	0,37	0,29	0,36	0,19	-0,19	0,57	0,29

Źródło: opracowanie własne.

Na bazie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że występuje tylko jedna korelacja istotna statystycznie między inwestycjami w oświatę a wskaźnikiem S1, odzwierciedlającym wzrost ludności na danym terenie.

3.2. Ocena jakościowa inwestycji infrastrukturalnych

Zgodnie z założeniami modelu, uzupełnieniem oceny efektywności wydatków infrastrukturalnych w badanych gminach jest analiza jakościowa oparta na ankiecie przeprowadzonej wśród mieszkańców badanych gmin. Ankieta składała się z 15 pytań odnoszących się do oceny przeprowadzonych inwestycji (kryterium funkcjonalne) z punktu widzenia ważności i przydatności dla gminy. Respondentami były osoby pracujące na terenie danej gminy, przedsiębiorcy oraz pracownicy samorządu. Szczegółowe wyniki ankiety przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Ocena ważności poszczególnych rodzajów inwestycji infrastrukturalnych w badanych gminach n = 12

Gmina	Ochrona środowiska	Transport drogi	Gospodarka komunalna	Mieszkalnictwo	Oświata	Kultura	Ochrona zdrowia	Kultura fizyczna	Administracja	Bezpieczeństwo
Barczewo	3	1	2	5	7	8	9	6	10	4
Biskupiec	4	1	3	10	5	6	2	9	8	7
Dobre Miasto	2	1	4	5	6	3	8	9	7	10
Dywity	3	4	6	7	1	2	10	8	9	5
Gietrzwałd	2	4	1	7	6	5	3	8	9	10
Jeżiorany	1	2	8	3	10	7	9	4	5	6
Jonkowo	1	3	4	8	5	2	10	9	7	6
Kolno	3	9	4	10	1	6	7-8	2	5	7-8
Olsztynek	4	1	3	5	10	2	6	7	9	8
Purda	1	8	3	5	2	10	7	9	6	4
Stawiguda	2	3	1	10	4	7	8	6	5	9
Świątki	1	5	6	3	9	10	2	4	8	7

Źródło: opracowanie własne.

Ocena inwestycji infrastrukturalnych przez mieszkańców badanych gmin dotyczyła ważności i przydatności z perspektywy poprawy jakości życia. Na podstawie badań można stwierdzić, że nie ma istotnej zależności między wielkością nakładów na dany rodzaj infrastruktury a poziomem oceny przez społeczność lokalną. Nie ma pozytywnej korelacji przy poziomie istotności $p < 0,05$. Najważniejsze wnioski z analizy jakościowej:

- w gminach Jeżiorany, Jonkowo, Purda, Świątki, badani ocenili, że najbardziej przydatnymi dla gminy inwestycjami były projekty związane z ochroną środowiska (np.: gospodarka odpadami, oczyszczalnia ścieków),
- mieszkańcy gmin: Barczewo, Biskupiec, Dobre Miasto oraz Olsztynek jako najkorzystniejsze ocenili inwestycje w infrastrukturę transportu drogowego (modernizacja, budowa dróg),
- mieszkańcy gmin Gietrzwałd i Stawiguda jako najkorzystniejsze ocenili inwestycje w infrastrukturę gospodarki komunalnej (np.: gospodarka wodna, kanalizacyjna, energetyka ciepła),
- mieszkańcy gmin Dywity i Kolno jako pierwszoplanowe ocenili inwestycje w oświatę.

Podsumowanie

Na bazie przeprowadzonych badań można przedłożyć następujące wnioski:

- największe inwestycje infrastrukturalne w latach 2004–2014 poniosły gminy: Dywity, Stawiguda, Biskupiec oraz Dobre Miasto,
- oceniając analizowane wskaźniki społeczno-ekonomiczne najlepsze efekty uzyskały gminy Dywity i Stawiguda,
- mimo wysokich nakładów inwestycyjnych, gmina Biskupiec charakteryzuje się ujemnym wskaźnikiem migracji,
- w ocenie jakościowej mieszkańcy badanych gmin jako najważniejsze inwestycje infrastrukturalne, sprzyjające rozwojowi, uznali projekty w infrastrukturę drogową i ochronę środowiska.

Mimo że nie potwierdzono związku przyczynowo-skutkowego, wskazane jest dalsze poszukiwanie i dobór narzędzi, które będą w stanie w sposób optymalny i rzeczywisty ocenić wydatkowane przez samorzady pieniądze. Dlatego w interesie decydentów jest opracowanie i zastosowanie systemu wskaźników do oceny efektów dla poszczególnych rodzajów infrastruktury, co w znacznym stopniu usprawni proces decyzyjny i kontrolny.

Literatura

- Adamska, H. (2008). Rozwój na szczeblu lokalnym a konkurencyjność. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu* 2, 44–55.
- Biniecki, J., Szczupak, B. (2001). Strategia rozwoju lokalnego. W: A. Klasik, F. Kuźnika (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym* (13–15). Katowice: Wyd. AE.
- Kozłowski, W. (2012). *Zarządzanie gminnymi inwestycjami infrastrukturalnymi*. Warszawa: Difin.
- Miszczuk, A., Miszczuk, M., Żuk, K. (2007). *Gospodarka samorządu terytorialnego*. Warszawa: PWN.
- Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm*. Warszawa–Kraków: PWN.

MODEL EVALUATION OF INFRASTRUCTURE INVESTMENTS IN MUNICIPALITIES

Abstract

Local development is a dynamic process, based primarily on quantitative and qualitative changes in sphere social and technical infrastructure according to the needs of the local community. The main issue of infrastructure investment is a method of evaluating their effectiveness. The article presents an evaluation model based on quantitative and qualitative indicators. In the area of quantitative defined 9 indicators in the area of economic and social. Qualitative analysis based on a survey of residents surveyed municipalities. The test results allow multicriteria look at the realized investments by local governments.

Translated by Jan Jensen

Keywords: infrastructure investment, indicators, assessment

Kod JEL: O21



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-15

Ewa Mazur-Wierzbicka*

Uniwersytet Szczeciński

POKOLENIE Y – LIDERZY JUTRA. ANALIZA KOMPARATYWNA POLSKA VERSUS INNE KRAJE EUROPY ŚRODKOWEJ

STRESZCZENIE

We współczesnych organizacjach coraz większe znaczenie przypisywane jest kwestiom związanym z zachodzącymi zmianami pokoleniowymi. Szczególne wyzwanie dla zarządzających stanowi nowe pokolenie, od kilku lat wchodzące na rynek pracy – pokolenie Y. W artykule poruszono kwestie przyjmowanych postaw wobec pracy, przełożonych przez młodszą część pokolenia Y tzw. młodszych Milenialsów w Polsce oraz w innych krajach Europy Środkowej.

Słowa kluczowe: pokolenia, lider, pracownik, postawa wobec pracy zawodowej

Wprowadzenie

Współcześnie na rynku pracy mamy do czynienia z równoległym funkcjonowaniem kilku pokoleń, które w sposób zasadniczy różnią się zarówno podejściem do pracy, czasu wolnego, posiadanymi kompetencjami, wymaganiami w stosunku do pracodawcy, jak i do samych siebie. Na światowym rynku pracy coraz mocniej zaznacza swoją obecność pokolenie Y (już zróżnicowane na młodsze i starsze), tj. pokolenie ludzi młodych, kształcących się, ambitnych, sprawnie poruszających się w świecie wirtualnym. To oni w niedługim czasie będą zarządzać organizacjami, staną się nowymi liderami.

* E-mail: ewa.mazur-wierzbicka@wp.pl

Głównym celem artykułu jest przybliżenie i porównanie przyjmowanych postaw wobec pracy, przełożonych przez młodszą część pokolenia Y tzw. młodszych Milenialsów w Polsce oraz w innych krajach Europy Środkowej. Jego realizację umożliwiły treści zawarte w poszczególnych częściach artykułu, w których przybliżono postawy wobec pracy charakterystyczne dla generacji funkcjonujących obecnie na rynku pracy, ukazano wyzwania zarządzających zróżnicowanymi pokoleniowo zespołami oraz poddano analizie i ocenie przyjmowane postawy wobec pracy przez polskich Milenialsów na tle ich rówieśników z krajów Europy Środkowej.

1. Różnicowanie pokoleniowe – zagadnienia wprowadzające

Podjęcie menedżerów do różnic pokoleniowych występujących w przedsiębiorstwach jest współcześnie bardzo istotne. Wpływa bowiem na działania i decyzje podejmowane przez zarządzających w codziennej pracy. Ważne jest, aby dostrzegali oni pozytywne aspekty płynące z różnorodności zespołów pracowników wynikające z różnic wiekowych, jak również traktowali je w kategoriach naturalnego etapu rozwoju, a nie w kategoriach nagłych i radykalnych przemian. Praca z zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo staje się coraz powszechniejsza. Liderzy muszą zatem podejmować takie działania, tak kierować pracownikami, aby wykorzystać potencjał, jakim dysponuje każde z pokoleń dla sukcesu biznesowego przedsiębiorstwa. Nie jest to zadanie łatwe. Wymaga uważności, zdolności przywódczych i szerokich kompetencji społecznych, interpersonalnych. Każda z generacji ma bowiem określoną osobowość, sposób postępowania, system wartości, co przejawia się w ich stylu życia, postawie wobec pracy, samych siebie, otoczenia, autorytetów, w ich potrzebach i oczekiwaniach, ambicjach.

Obecnie zespoły w organizacjach tworzą najczęściej trzy pokolenia, tj. BB (już ustępujące), X oraz Y (tzw. Milenials) – coraz mocniej wchodzące na rynek pracy. Literatura przedmiotu dostarcza wielu informacji na temat cech poszczególnych pokoleń, różnic między nimi występujących. Problematyka ta stanowi coraz częściej przedmiot badań naukowych (np. Kopertyńska, Kmiotek, 2014a; Kopertyńska, Kmiotek, 2014b; Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009; Stachowska, 2012; Jabłońska, 2009; Chester, 2007). Z punktu widzenia problematyki artykułu ważnym wydaje się przybliżenie nastawienia poszczególnych pokoleń wobec pracy i pracodawcy (tab. 1).

Tabela 1. Nastawienie wobec pracy i pracodawcy uwarunkowane pokoleniowo

Baby Boomers (1946–1964)	Generacja X (1965–1980)	Generacja Y (1981–2000*)	Generation C (od 2001)
<p>wysoki poziom zaufania do pracodawcy, poszanowanie dla autorytetów, silna potrzeba afiliacji, pracoholizm, całkowite oddanie i poświęcenie się na rzecz wykonywanej pracy, obowiązkowość, wysoka potrzeba stabilności, bezpieczeństwa, wynagrodzenie jako istotny czynnik motywujący, potrzeba prestiżu, docenienia, uznania, preferowana tradycyjna kariera (realizowana najlepiej w jednej organizacji), trudność w określaniu i artykułowaniu swoich potrzeb, oczekiwania, niechęć do wprowadzanych zmian w pracy, czy też tych zachodzących w otoczeniu, preferowany pisemny, ustny sposób komunikowania się, mała mobilność zawodowa i geograficzna</p>	<p>lojalność względem pracodawcy, sceptyczność, ostrożność w działaniu, pracowitość, przedsiębiorczość, kreatywność, przejawianie skłonności do pracoholizmu, wymagający względem siebie i innych, duże zorientowanie na samorozwój, pieniądze stanowią jeden z głównych motywatorów pracy</p>	<p>niski poziom lojalności w stosunku do pracodawcy, wysoka roszczeniowość w stosunku do pracodawcy, ograniczona elastyczność w zakresie warunków i czasu pracy, wymagana stała stymulacja do pracy, preferowana praca zespołowa (wysoka potrzeba integracji), ale także wysoka niezależność w działaniu, preferowany system zadaniowy pracy, duże zorientowanie na samorealizację, podejmowanie pracy wg kryterium zgodności z priorytetami, pasją, ważna przyjazna atmosfera w pracy, wysoka potrzeba uznania, prestiżu, oczekiwany atrakcyjny pakiet wynagrodzenia, oczekiwanie uwzględnienia w pracy wartości rodzinnych, stawianie na rozwój, doksztalcanie, ciągłe uczenie się, także przez doświadczenie, wysoka mobilność i elastyczność w działaniu, otwartość na zmiany, preferowany elektroniczny sposób komunikowania się</p>	<p>Zakłada się, że będą to pracownicy: o niskim stopniu lojalności wobec pracodawcy, nastawieni na siebie, roszczeniowi, posługujący się głównie elektronicznym sposobem komunikacji, mogący mieć trudności w pracy zespołowej, oczekujący precyzyjnego wyznaczania zadań, ale i wymiernego odzwierciedlenia ich pracy w wynagrodzeniu, nastawieni na pracę z wykorzystaniem Internetu (także w przypadku pozyskiwania wiedzy), będący pod dużym wpływem social media tak zawodowo, jak i społecznie</p>

* 2000 r. został przyjęty umownie, gdyż literatura przedmiotu podaje różne daty rozpoczynające kolejne pokolenie tj. pokolenie C (Shepard, 2006).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Jamka, 2012; Dziadkiewicz, Kłos, 2013; Striker, 2011; Smolbik-Jęczmień, 2013; Reisenwitz, Iyer, 2009).

Polscy Milenialsi to osoby w wielu 15–34 lat (około 11 mln). Pokolenie Y nie jest pokoleniem jednorodnym. W ramach niego można wyróżnić tzw. starszych Milenialsów (urodzonych w latach 1981–1989) oraz młodszych Milenialsów (urodzonych w latach 1990–2000). W Polsce starszych Milenialsów jest około 6 mln osób, młodszych natomiast 1 mln mniej. Z tego podziału wynika, że pokolenie Y nie jest jednorodne w swoich zachowaniach, cechach im przypisywanych. Musi mieć to na względzie ich obecny lub przyszły pracodawca. Starsi przedstawiciele pokolenia Milenialsi pod wieloma względami przypominają pokolenie X. Są jednak bardziej uzależnieni od nowych technologii. Z kolei młodszy Milenialsi wykazują cechy zbliżone do generacji C (szerzej w: Raport. OMG!..., 2014). Pomimo istniejących podgrup, traktując pokolenie Y jako całość, stwierdzić można, że istotnie różni się ono od starszej generacji. Oznacza to, że obie podgrupy mają ze sobą więcej wspólnego aniżeli z pokoleniem X.

Dokonująca się swoista zmiana pokoleniowa jest niewątpliwie dużym wyzwaniem dla obecnych pracodawców, zarządzających (głównie przedstawiciele pokolenia X, BB), ale także dla samych osób z pokolenia Y.

Współcześni liderzy borykają się z kwestiami związanymi z zarządzaniem wiekiem, koniecznością skutecznego poprowadzenia zespołów o zróżnicowanych kompetencjach, wykształceniu, doświadczeniu, różnym poziomie otwartości na zmiany, chęci uczenia się. Dużym wyzwaniem, jak pokazują wyniki badań, jest znalezienie odpowiednich kandydatów do pracy, również wśród ludzi młodych, wykształconych (Kocór, Strzebońska, Dawid-Sawicka, 2015).

Dodatkową trudnością jest często zawyżanie posiadanych kompetencji przez pracowników pokolenia Y oraz niski (w porównaniu do pokoleń X i BB) zdaniem pracodawców poziom ich kompetencji technicznych, społecznych oraz w zakresie logicznego myślenia (Mazur-Wierzbicka, 2015). Zaznaczyć należy, że niedopasowanie, niedobory kompetencyjne mają wpływ na obniżenie produktywności oraz konkurencyjności przedsiębiorstw.

Niewątpliwie w obliczu zachodzących zmian zarządzający winni zainwestować w kapitał ludzki m.in. poprzez poszukiwanie na rynku pracy młodych ludzi posiadających potencjał rozwojowy, mających odpowiednie predyspozycje (także przywódcze), kwalifikacje i kompetencje.

Osoby z pokolenia Y, szczególnie te, które mają aspiracje zostać liderami, zarządzającymi, będą musiały nie tylko uwzględnić te kwestie, z którymi spotykają się w obliczu zmian obecni przywódcy, ale także te dotyczące niekorzystnych zmian demograficznych, niepewności związanej ze zmianami geopolitycznymi. Będą one

zobligowane wypracować nowy typ przywództwa, w którym duże znaczenie przypisywane będzie innowacyjności, otwartości na zmiany (społeczne, gospodarcze, technologiczne), empatii, interakcji. Koniecznym zatem w przypadku pokolenia Y jest wzmocnienie ich kompetencji społecznych.

2. Mileniali w Polsce i w innych krajach Europy Środkowej – analiza komparatywna

Przedstawiciele pokolenia Y w niedługim czasie będą zasadniczą siłą na rynku pracy. Warto zwrócić szczególną uwagę na tych, od których może zależeć sposób zarządzania przedsiębiorstwami, którzy mają szansę na zajmowanie w biznesie stanowisk przywódczych. Jak wskazano wcześniej, w Polsce przeprowadzono wiele badań, których podmiotami byli przedstawiciele pokolenia Y. Wydaje się ciekawym porównanie postaw przyszłych liderów z krajów o podobnych warunkach społeczno-gospodarczych i historycznych wobec pracy zawodowej i przełożonych. W przedstawionej analizie skupiono się zatem na grupie tzw. młodych Milenialsów z Polski oraz z innych krajów Europy Środkowej, mogących w przyszłości pretendować do roli liderów¹. Według danych statystycznych w każdym z analizowanych krajów struktura poszczególnych generacji na rynku pracy jest bardzo zbliżona. Zauważalnym jest, że w ciągu około dwóch lat z rynku pracy krajów Europy Środkowej odejdzie średnio 16,8% pracowników. Najmniej w Polsce (14,9%), najwięcej w Chorwacji i na Litwie (18,4%) (tab. 2).

Drugim istotnym faktem jest coraz mocniejsze wkraczanie na rynek pracy pokolenia Y. Według prognoz w ciągu najbliższych 10 lat pokolenie to będzie stanowiło 75% siły roboczej na świecie. Odsetek pokolenia Y dla krajów Europy Środkowej przedstawiono na rysunku 1.

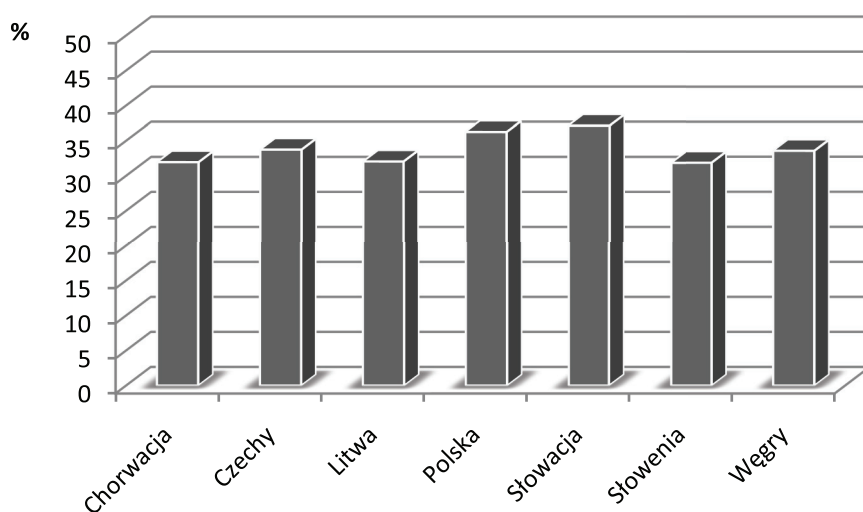
¹ W badaniu wzięli udział studenci i absolwenci następujących kierunków: ekonomia (Polska – 16,6%; cały region – 25,6%), prawo (Polska – 19,9%; cały region – 12,2%), finanse, rachunkowość, ubezpieczenia (Polska – 33,0%; cały region – 23,3%), zarządzanie i administracja (Polska – 11,3%; cały region – 14,8%). Liczba respondentów: Polska – 1128, cały region – 2428; średnia wieku: Polska – 23,6 lat, cały region – 23,6 lat; płeć: Polska (kobiety – 67,9%, mężczyźni – 32,1%), cały region (kobiety – 65,6%, mężczyźni – 34,4%). Badania przeprowadzono wiosną 2015 roku w Polsce oraz w siedmiu innych krajach Europy Środkowej.

Tabela 2. Ludność według wieku w krajach Europy Środkowej (stan na 1.01.2014 r.) (w %)

Kraj	0–14	15–19	20–29	30–39	40–59	60–64	65 i więcej	Mediana wieku
Albania	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Chorwacja	14,8	5,8	12,4	13,7	28,3	6,7	18,4	42,6
Czechy	15,0	4,6	12,8	16,3	27,0	6,9	17,4	40,8
Litwa	14,6	6,0	13,8	12,2	29,0	5,8	18,4	42,4
Polska	15,0	5,6	14,6	16,0	27,1	6,9	14,9	39,2
Słowacja	15,3	5,6	14,8	16,7	27,7	6,4	13,5	38,6
Słowenia	14,6	4,7	12,1	15,0	29,4	6,8	17,5	42,5
Węgry	14,4	5,5	12,5	15,5	27,6	6,9	17,5	41,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rocznik demograficzny (2015).

Rysunek 1. Pokolenie Y w krajach Europy Środkowej w 2014 roku (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Porównując sytuację polskich przedstawicieli pokolenia Y oraz ich rówieśników z krajów Europy Środkowej, zauważyć należy, że więcej polskich studentów kierunków głównie ekonomicznych posiadało doświadczenie zawodowe, gdy kończyło studia (81%) (First Steps..., 2015).

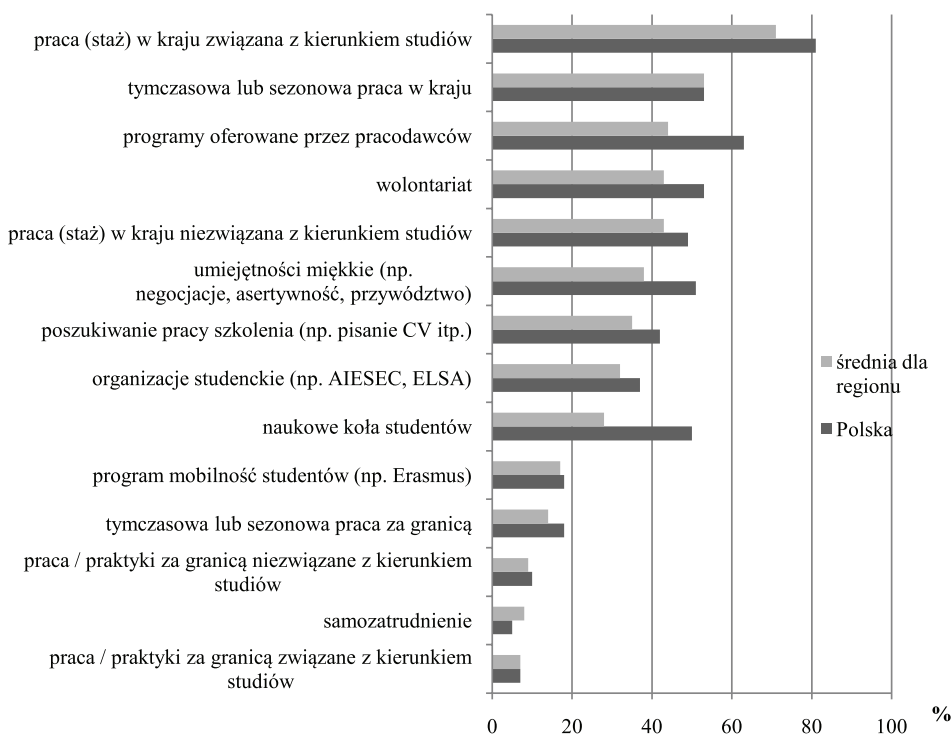
Polscy studenci nie mieli wygórowanych oczekiwań finansowych w porównaniu do studentów z innych krajów Europy Środkowej. Średnio oczekiwali oni wynagrodze-

nia na poziomie 776 euro miesięcznie (Albańczycy – 429 euro; Chorwaci – 933 euro; Czesi – 923 euro; Węgrzy – 806 euro; Litwini i Słowacy – 1000 euro; Słowacy – 1500 euro) (First Steps..., 2015).

Według badań 10,6% polskich studentów miało ambicje przedsiębiorcze. Najbardziej przedsiębiorczy wydawali się być Litwini (15,9%), Chorwaci (15,6%), najmniej natomiast Albańczycy (7,4%) oraz Węgrzy (8,2%) (First Steps..., 2015).

Polscy respondenci w porównaniu do swoich rówieśników z innych krajów Europy Środkowej w większym stopniu zdobywali przygotowanie praktyczne do pracy zawodowej podczas studiów. Dotyczyło to zarówno podejmowanej przez badanych podczas studiów pracy zawodowej, jak i korzystania z programów oferowanych przez pracodawców oraz działania w organizacjach studenckich, dzięki czemu nabywali doświadczenia oraz umiejętności organizacyjnych i kierowniczych (rys. 2).

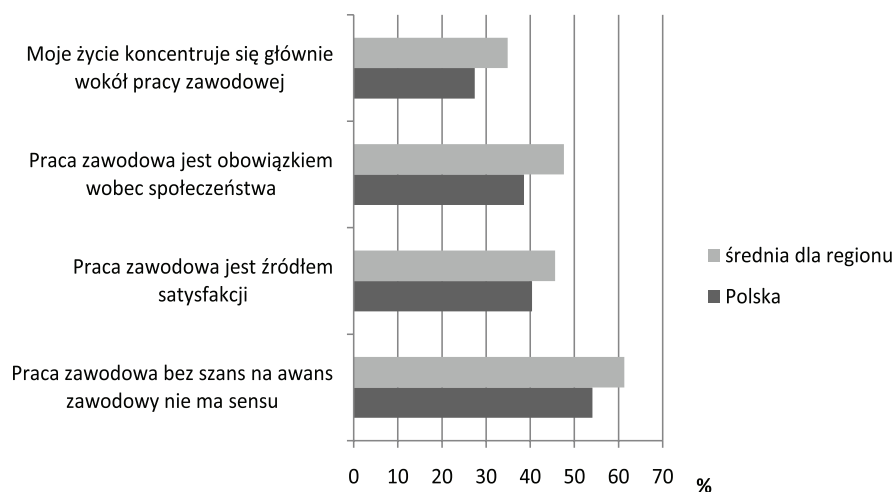
Rysunek 2. Doświadczenie zdobyte przez respondentów (Polska vs region)



Źródło: First Steps... (2015).

Dla polskich respondentów praca była trzecią wartością za rodziną i dobrym zdrowiem. Ponad 80% badanych postrzegało pracę jako środek do rozwoju potencjału ludzkiego, do awansu społecznego, finansowego. Polska grupa respondentów wskazywała na takie same wartości, jak pozostali badani z innych krajów, jednak częściowo różnili się oni podejściem do pracy (rys. 3.)

Rysunek 3. Postawy wobec pracy zawodowej (Polska vs region)



Źródło: First Steps... (2015).

Wyniki badań pokazują, że polscy respondenci nie postrzegali tak mocno jak inne narodowości pracy zawodowej jako obowiązku wobec społeczeństwa ($-9,0\%$). Także ich życie w mniejszym stopniu niż w przypadku ich rówieśników z innych krajów koncentrowało się na kwestiach zawodowych ($-8,0\%$). Polscy respondenci byli także w mniejszym stopniu od pozostałych badanych przekonani o tym, że praca zawodowa jest dla nich źródłem satysfakcji ($-5,0\%$).

Polscy studenci, częściej niż ich koledzy z Europy Środkowej, od swoich przyszłych szefów oczekiwali głównie: strategicznego myślenia (Polska – $71,3\%$; średnia dla regionu – $62,6\%$), charyzmy (Polska – $63,0\%$; średnia dla regionu – $48,6\%$), inspiracji (Polska – $50,5\%$; średnia dla regionu – $46,9\%$), rzadziej natomiast np. zaawansowanych umiejętności technicznych (Polska – $7,7\%$; średnia dla regionu – $23,7\%$), wizjonerstwa (Polska – $17,6\%$; średnia dla regionu – $23,3\%$), mocnej etyki biznesu (Polska – $11,0\%$; średnia dla regionu – $15,4\%$) (First Steps..., 2015).

W odniesieniu do liderów Polscy respondenci byli zdania, że powinni oni inwestować w innowacje oraz rozwijać swoją działalność. Dotyczyło to głównie działań skoncentrowanych wokół inwestowania w rozwój i kierowania inicjatywami biznesowymi (Polska – 46,9%; średnia dla regionu – 39,4%) oraz wokół rozwoju nowych produktów i usług (Polska – 33,1%; średnia dla regionu – 27,8). Z drugiej strony, polscy studenci byli mniej przekonani do tego, że przywódcy w ramach swoich podstawowych działań powinni wywierać pozytywny wpływ na klientów (Polska – 27,7%; średnia dla regionu – 37,6%) lub zapewniać długoterminową przyszłość organizacji (Polska – 53,1%; średnia dla regionu – 58,2%) (First Steps..., 2015).

Badania pokazały, że studentów i młodych absolwentów wkraczających na rynek pracy można przyporządkować do jednej z czterech grup, uwzględniając przyjmowaną przez nich postawę wobec pracy oraz jej miejsce w hierarchii ich wartości (rys. 4).

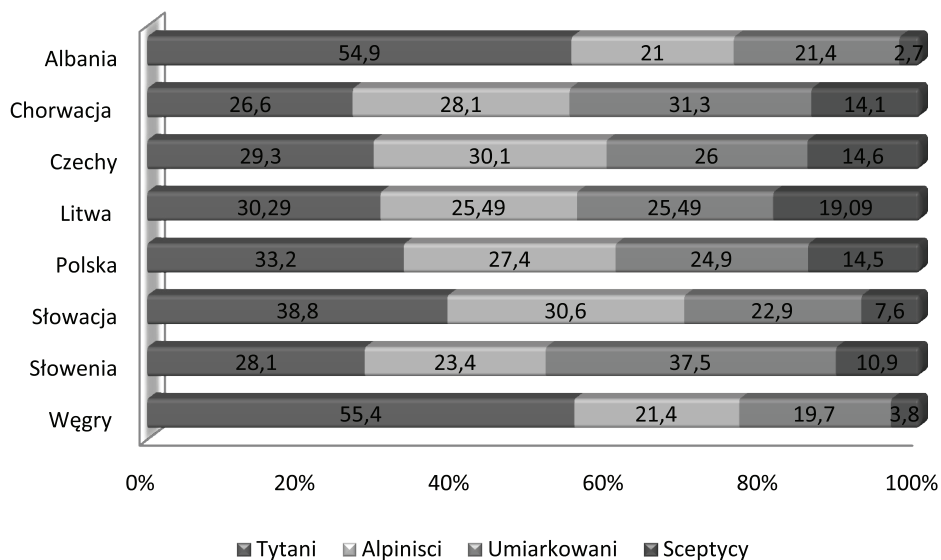
Rysunek 4. Charakterystyka czterech podgrup zbiorowości pokolenia Y w kontekście postawy wobec pracy

Tytani	<ul style="list-style-type: none"> • Ludzie spełniający się w pracy. Praca dla nich to zarówno źródło spełnienia i satysfakcji, jak też źródło dobrobytu i okazja do kontaktów z innymi ludźmi. Nie traktują pracy w kategorii przykrego obowiązku, czują satysfakcję po intensywnym dniu pracy. Dla nich praca jest wartością samą w sobie, a nie tylko sposobem na zrobienie kariery.
Alpiniści	<ul style="list-style-type: none"> • Dla tych ludzi ważna jest kariera, zaś praca stanowi źródło poprawy ich dobrobytu. Podobnie jak Tytani uważają, że praca pozwala człowiekowi w pełni się rozwinąć. Stąd też pracują na 100% i są zdania, że ciężko pracując, mogą osiągnąć więcej niż inni. Dla tej grupy osób (na tle innych) sukces, bądź sława jest o wiele istotniejsza. Ważna jest dla nich edukacja, cenią sobie także szacunek innych. Traktują pracę jako element budowania swojego sukcesu, a nie wartość samą w sobie. Wybierają pracę dla jej prestiżu.
Umiarkowani	<ul style="list-style-type: none"> • Praca stanowi dla nich głównie możliwość rozwoju, traktują ją w kategoriach obowiązku wobec społeczeństwa (wykonywaliby ją nawet, gdyby nie potrzebowali pieniędzy). Oprócz pracy ważne są dla nich także inne sfery życia (szczęśliwa rodzina, uczciwe życie). Mniej ważne są dla nich sukces czy sława, cenią sobie za to dobre zdrowie, posiadanie grona przyjaciół.
Sceptycy	<ul style="list-style-type: none"> • Dla tej grupy osób praca zawodowa to głównie klucz do awansu społecznego i dobrobytu oraz sposób na zarabianie pieniędzy. W mniejszym stopniu niż pozostali są gotowi poświęcać się dla pracy, mniejszą rangę przypisują także edukacji. Istotną wartością dla nich w porównaniu do innych grup jest spokój.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pierwsze kroki..., (2015).

Wśród analizowanych krajów największy odsetek Tytanów wystąpił w Albanii i na Węgrzech (ponad połowa badanych), najmniejszy na Chorwacji. Z kolei najwięcej osób zakwalifikowało się do Alpinistów na Słowacji, najmniej w Albanii. Na Chorwacji występowało najwięcej osób przynależących do grupy Umiarkowanych, najmniej na Węgrzech. Duża rozbieżność występowała pomiędzy poszczególnymi krajami w obszarze przynależności do grupy Sceptyków. Najwięcej było ich na Litwie, najmniej w Albanii (rys. 5).

Rysunek 5. Przynależność do podgrup wyszczególnionych w zbiorowości pokolenia Y w kontekście postawy wobec pracy studentów i absolwentów wybranych krajów Europy Środkowej (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: First Steps... (2015).

Przeprowadzone badania pokazały także, że polscy respondenci oceniali sytuację na rynku pracy gorzej niż ich rówieśnicy z Czech, ale zauważali więcej pozytywów niż np. Chorwaci czy Słowacy. Wszyscy badani oceniali rynek pracy jako trudny, jednak uważali, że szybko znajdą zatrudnienie.

Podsumowanie

Na początku XXI w. przed pracodawcami stoi wiele wyzwań uwarunkowanych zmianami społeczno-gospodarczymi, demograficznymi. Jednym z nich jest zarządzanie zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo. Z uwagi na coraz mocniej zaznaczającą swoją obecność na rynku pracy pokolenie Y, należy mieć na względzie, iż jego reprezentanci w niedługim czasie będą decydować o rozwoju przedsiębiorstw, będą pretendować do roli liderów.

Porównując sytuację polskich przedstawicieli młodszego pokolenia Y oraz ich rówieśników z krajów Europy Środkowej, przeprowadzone w artykule rozważania pokazały, że więcej polskich studentów kierunków głównie ekonomicznych kończąc studia, posiadało doświadczenie zawodowe. Mieli oni także większe przygotowanie praktyczne do pracy zawodowej już podczas studiów, wykazywali większą aktywność udziału w programach, stażach, kołach naukowych, wyjazdach zagranicznych. Polscy studenci nie mieli wygórowanych oczekiwań finansowych. Nie wykazywali także wysokich ambicji przedsiębiorczych. Częściej niż ich koledzy z Europy Środkowej od swoich przyszłych szefów oczekiwali: strategicznego myślenia, charyzmy, inspiracji rzadziej natomiast zaawansowanych umiejętności technicznych, wizjonerstwa, ugruntowania i przestrzegania etyki w biznesie.

We wszystkich analizowanych krajach największy odsetek młodszego pokolenia Y przynależało to grupy tzw. Tytanów tj. ludzi spełniających się w pracy, czerpiących z niej satysfakcję, ale także traktujących ją jako źródło dobrobytu. Ludzi, dla których praca jest wartością samą w sobie. Najmniejszy odsetek przynależał natomiast do grupy Sceptyków, czyli osób, dla których praca zawodowa to głównie klucz do awansu społecznego i dobrobytu, ceniących sobie spokój.

Literatura

- Cewińska, J., Striker, M., Wojtaszczyk, K. (2009). Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Chester, E. (2007). *Młodzi w pracy. Jak zadbać o pracowników pokolenia Y*. Gliwice: Helion.
- Dziadkiewicz, A., Kłós, M. (2013). Tworzenie zespołów różnorodnych w przedsiębiorstwach zorientowanych na design. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, XIV*, (12), 361–374.

- First Steps into the Labour Market. International survey of students and graduates Central Europe* (2015). Deloitte.
- Jabłońska, G. (2009). Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawcy, *rynekpracy.pl*, 31.08.2009. Pobrano z: http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.37/wpis.135 (14.04.2016).
- Jamka, B. (2012). *Czynnik ludzki w współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnościami*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Kocór, M., Strzebońska, A., Dawid-Sawicka, M. (2015). *Rynek pracy widziany oczami pracodawców*. Warszawa: PARP.
- Kopertyńska, M.W., Kmiotek, K. (2014a). Podejście menedżerów do zróżnicowania pokoleniowego pracowników – doświadczenia badawcze. W: A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Mfiles.
- Kopertyńska, M.W., Kmiotek, K. (2014b). Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 358, 39–47.
- Mazur-Wierzbička, E. (2015). Kompetencje pokolenia Y- wybrane aspekty. *Studia i Prace*, 39 (3), 305–319.
- Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości*. (2015). Deloitte Polska.
- Raport. OMG! Czyli jak mówić do polskich milenialsów*. (2014). Odyseja Public Relations.
- Reisenwitz, T.H., Iyer, R. (2009). Differences in Generation X and Generation Y: implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 2, 91–103.
- Rocznik demograficzny*. (2015). Warszawa: GUS.
- Shepard, G. (2006). *How to Be the Employee Your Company Can't Live Without: 18 Ways to Become Indispensable*. Hoboken: John Wiley & Sohns, Inc.
- Smolbik-Jęzmięń, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nauki o Zarządzaniu*, 1 (14), 89–96.
- Stachowska, S. (2012). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 33–56.
- Striker, M. (2011). Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 223, 30–38.

GENERATION Y – THE LEADERS OF TOMORROW, A COMPARATIVE ANALYSIS POLAND VS OTHER COUNTRIES CENTRAL EUROPE

Abstract

Contemporary organisations pay more and more attention to the issues related with the generation shift. Managers face a particular challenge, namely Generation Y entering the labour market for a few years now. This article discusses the issues of the attitude to work and superiors expressed by Generation Y so-called younger Millennials in Poland and other countries in Central Europe.

Translated by Anna Lewandowska

Keywords: generation, leader, employee, attitudes towards professional work

Kody JEL: J24, M54

DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-16

Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz*

Katarzyna Hawran**

Joanna Kowalik***

Uniwersytet Szczeciński

WYKORZYSTANIE MODELU DU PONTA DO OCENY EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA GÓRNICZEGO

STRESZCZENIE

Celem artykułu było opracowanie tematyki związanej z wykorzystaniem modelu Du Ponta w ocenie efektywnego zarządzania w wybranych przedsiębiorstwach sektora górniczego. W pracy przedstawiono istotę efektywności zarządzania przedsiębiorstwem, metodykę badań oraz zaprezentowano wyniki analizy przyczynowej. Przedmiotem badań są cztery przedsiębiorstwa: Bogdanka S.A., Kopex Group, Lotos S.A. oraz spółka PKN Orlen w latach 2010–2014. W celu lepszego zobrazowania rentowności kapitału własnego, który jest elementem modelu Du Ponta, w pracy ujęto porównanie średniej sektorowej do największych firm pod względem sprzedaży w latach 2011–2014. Podmioty te są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Dane źródłowe pochodzą z bilansów oraz rachunków zysków i strat.

Słowa kluczowe: model Du Ponta, sektor górniczy, metoda kolejnych podstawień

* E-mail: emioduch@wneiz.pl

** E-mail: kasiahawran@gmail.com

*** E-mail: joannakowalik02@gmail.com

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na polskim rynku często napotykać liczne bariery wejścia podyktowane silną konkurencją istniejącą w danym sektorze. Kluczem do efektywnego zarządzania i podejmowania słusznych decyzji jest duża elastyczność, związana z możliwością szybkiego dostosowania się do otoczenia, oraz dokładna analiza sytuacji przedsiębiorstwa. Analiza przyczynowa z wykorzystaniem modelu Du Ponta pozwoliła na ocenę efektywności zarządzania przedsiębiorstwem. Wartość praktyczna przeprowadzonej analizy jest zależna od właściwego ustalenia czynników mających bezpośredni wpływ na kondycję firmy. Celem niniejszego artykułu jest ustalenie na podstawie badań przeprowadzonych w latach 2010–2014, które elementy w najsilniejszy sposób wpływają na szeroko rozumianą efektywność zarządzania spółką oraz sektora. Zostały przedstawione czynniki mające wpływ na wielkość wskaźnika rentowności kapitałów własnych. Do badania wykorzystano model Du Ponta, w którym zastosowano metodę kolejnych podstawień. To jedna z metod deterministycznych wykorzystywanych w analizie skutkowo-przyczynowej.

1. Efektywność zarządzania przedsiębiorstwem

Efektywność należy do podstawowych kategorii oceny działalności organizacji, jednak w praktyce pojawiają się różnorodne rozbieżności w jej definiowaniu (Ziębicki, 2007, s. 332–336). W literaturze przedmiotu można spotkać różne podejście do interpretacji tego pojęcia, według których efektywność to (Ziębicki, 2007, s. 333–334):

- w ujęciu ekonomicznym – przedstawienie relacji między rezultatami a nakładami prezentowanymi przez podstawowe miary, takie jak rentowność, produktywność itp.,
- w ujęciu celowościowym – koncepcja wywodząca się z teorii sprawnego działania (prakseologii), dotycząca oceny stopnia realizacji przyjętych celów organizacyjnych przy uwzględnieniu aspektu ekonomicznego,
- w ujęciu systemowym – ocena stopnia wykorzystania zasobów organizacyjnych, jak również tworzenie określonych relacji z otoczeniem,
- w ujęciu kompleksowym – zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia wszelkich celów operacyjnych; podejście to uwzględnia ujęcie celowościowe oraz systemowe.

Kluczowym elementem, który w istotny sposób wpływa na system opracowanych wskaźników służących do opracowania oceny działalności przedsiębiorstwa, jest jednoznaczne zdefiniowanie efektywności. W tekstach źródłowych można znaleźć również pojęcia bliskoznaczne, takie jak: skuteczność, wydajność czy też sprawność, jednak używanie tych synonimów nie jest poprawne, ponieważ wydajność i efektywność nie zawsze oznaczają i mierzą to samo (Trojanowska, Koliński, 2011, s. 225). W aspekcie ekonomicznym efektywność jest wynikiem działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, będącym stosunkiem uzyskanego efektu do poniesionego nakładu (Szafranski, 2007). Efektywność przedstawiana jest w postaci procentowej, oczekiwanych wyników do rzeczywistej wielkości (Trojanowska, Koliński, s. 226).

Z powyższych rozważań wynika, że efektywność zarządzania przedsiębiorstwem jest bardzo ważnym komponentem dla modelu Du Pounta, ponieważ poprzez analizę przyczynowo-skutkową można zbadać odpowiednie czynniki oraz określić, jakie elementy oddziałują na objęty badaniem wskaźnik ekonomiczny.

2. Metodyka badań

Analizie zostały poddane cztery przedsiębiorstwa notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 2010–2014, natomiast kryterium doboru spółek była wielkość sprzedaży. W pierwszej części badań zastosowano analizę przyczynową, która pozwala na odpowiedni dobór czynników poprzez pościągnięte za sobą odchylenia, jak również stopień intensywności i ich wpływ w określonym czasie oraz miejscu. Metoda ta może być zastosowana tylko w przypadku, kiedy pomiędzy elementami a badaną wielkością istnieje faktyczny związek przyczynowo-skutkowy (Szczecińska, 2008, s. 65). Podstawowymi miarami służącymi do oceny kondycji finansowej firmy są wskaźniki rentowności (w tym również wskaźnik rentowności kapitału własnego ROE), który mierzy efektywność, z jaką jest wykorzystywany kapitał własny firmy (Bieniasz, Czerwińska-Kayzer, Gołaś, 2008, s. 54). Przedmiotem zainteresowania właścicieli spółki jest wielkość rentowności kapitału własnego przedsiębiorstwa, którego dalszy rozwój warunkuje jego poziom. Większe znaczenie od samego ROE ma układ strukturalny zwany „piramidą wskaźników”, który daje możliwość interpretacji oraz poznania szerszej zależności przyczynowo-skutkowej (Bieniasz i in., s. 54). Ponadto pozwala on na (Bednarski, Borowiecki, Duraj, Kurtys, Waśniewski, Wersty, 2001, s. 85–90):

- przedstawienie miejsca poszczególnych wskaźników w układzie, a więc pośrednio także w rzeczywistości gospodarczej,
- wyjaśnienie kierunków oraz możliwości dochodzenia do określonego celu w układzie przez odpowiednio dobrany wskaźnik syntetyczny.

W analizie przyczynowej chodzi o obliczenie wielkości i znaczenia wpływu poszczególnych czynników na odchylenia, które są wynikiem wcześniejszych porównań, a także o określenie czynników wpływających na objęty badaniem wskaźnik ekonomiczny. Uniwersalnym modelem, który najdokładniej opisuje zależność rentowności kapitału własnego od stopnia wykorzystania elementów produkcji, jest model Du Ponta (Szczecińska, 2008, s. 66):

$$\frac{\text{ZYSK NETTO}}{\text{KAPITAŁ WŁASNY}} = \frac{\text{ZYSK NETTO}}{\text{SPRZEDAŻ}} * \frac{\text{SPRZEDAŻ}}{\text{AKTYWA}} * \frac{\text{PASYWA}}{\text{KAPITAŁ WŁASNY}}$$

Pozwala on na zbadanie zależności, które wpływają na poziom rentowności kapitału własnego, takich jak: rentowność sprzedaży, rotacja majątku oraz struktura zaangażowanego w firmie kapitału.

Z kolei w drugiej części badań do obliczenia wpływu poszczególnych czynników, mających istotne znaczenie na spadek bądź wzrost ROE, zastosowana została metoda kolejnych podstawień, zwana metodą podstawień łańcuchowych. Narzędzie to pozwala na określenie odchyłeń pomiędzy porównywalnymi wielkościami. Przyczynia się do zastępowania poszczególnych części bazowych danymi rzeczywistymi oraz pomaga w ustaleniu odchyłeń cząstkowych na podstawie wykształcających się tzw. iloczynów skorygowanych (Bućko, 2015, s. 13–16):

$$R_1 = (a_1 - a_0) * b_0 * c_0$$

$$R_1 = a_1 * (b_1 - b_0) * c_0$$

$$R_1 = a_1 * b_1 * (c_1 - c_0)$$

gdzie:

a_1 – okres bieżący

a_0 – okres bazowy.

Pozostałe oznaczenia są adekwatne do powyższych wyjaśnień.

3. Wyniki analizy przyczynowej z wykorzystania modelu Du Ponta

Na podstawie opracowanych danych badanych przedsiębiorstw oraz wyników analizy przyczynowej dokonano budowy modelu Du Ponta dla poszczególnych lat. Pierwszą przeanalizowaną spółką jest Bogdanka S.A. Lubelski Węgiel (tab. 1, 2), będąca jednym z liderów rynku producentów węgla kamiennego w Polsce, wyróżniającym się na tle sektora pod względem osiągniętych wyników finansowych, wydajności wydobywania węgla kamiennego oraz planów inwestycyjnych zakładających udostępnienie nowych złóż (www.lw.com.pl, 15.02.2016).

Tabela 1. Zastosowanie modelu Du Ponta w spółce – Bogdanka S.A

Model Du Ponta					
ZN/(p)KW = ZN/PO * PO/ (p)A * (p)A/ (p)KW	2010	2011	2012	2013	2014
	0,1233 = 0,1861* 0,4634*1,4293	0,1072 = 0,1698* 0,4392*1,4370	0,1389 = 0,1673* 0,5610*1,4800	0,1385 = 0,1724* 0,5203*1,5437	0,1105 = 0,1358* 0,4941*1,6469

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych (baza EMIS, 3.02.2016).

Tabela 2. Odchylenia cząstkowe wyniku stosowania metod kolejnych podstawień Bogdanka

Odchylenia cząstkowe	2011	2012	2013	2014
R1	-0,01082	-0,00157	0,004227	-0,02942
R2	-0,00588	0,029292	-0,01038	-0,0055
R3	0,000574	0,004037	0,005713	0,006926

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych (baza EMIS, 3.02.2016).

Spółka Bogdanka w badanym okresie osiągała przybliżone wyniki modelu Du Pont, kształtujące się w przedziale od 0,11 do 0,14 pkt procentowego. Wzrost wskaźnika rentowności kapitału własnego może świadczyć o dobrej efektywności wykorzystywania zaangażowanych w przedsiębiorstwo środków jego właścicieli do osiągnięcia efektu gospodarczego w postaci zysku przedsiębiorstwa. W 2012 roku firma osiągała najlepsze wyniki, jednakże spadek rentowności sprzedaży o 0,25% przyczynił się do spadku ROE o 0,15%, z kolei wzrost produktywności aktywów o 12% spowodował wzrost rentowności kapitału własnego o 3%, natomiast mnożnik

kapitałowy w 0,4% przyczynił się do wzrostu ROE. Największy wpływ na wielkość kapitałów własnych miała produktywność aktywów, co oznacza pożądany wzrost produkcji na jednostkę majątku, zaś rosnąca wartość wskaźnika świadczy o lepszym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Drugim w kolejności analizowanym przedsiębiorstwem jest Kopex Group (tab. 3, 4). Oferuje on kompleksowe rozwiązania dla górnictwa podziemnego i odkrywkowego, jest cenionym i uznanym producentem oraz dostawcą wysokiej klasy maszyn, urządzeń i nowoczesnych technologii dla górnictwa (www.kopex.com.pl, 15.02.2016).

Tabela 3. Zastosowanie modelu Du Ponta – Kopex S.A.

Model Du Ponta					
ZN/(p)KW = ZN/PO * PO/ (p)A * (p)A/ (p)KW	2010	2011	2012	2013	2014
	(-0,001) = -0,001*0,663*1,177	0,015 = 0,032*0,367*1,256	0,008 = 0,023* 0,253*1,369	0,046 = 0,200* 0,176*1,307	0,066 = 0,270* 0,204*1,199

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych (baza EMIS, 3.02.2016).

Tabela 4. Odchylenia cząstkowe w metodzie kolejnych podstawień w spółce Kopex S.A.

Odchylenia cząstkowe	2011	2012	2013	2014
R1	0,025573	-0,00411	0,06133	0,016113
R2	-0,01099	-0,00324	-0,02098	0,009756
R3	0,000913	0,000647	-0,00218	-0,00595

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych (baza EMIS, 3.02.2016).

Firma Kopex Group w badanym okresie od 2010 do 2014 roku cechowała się niskim poziomem wskaźnika rentowności kapitału własnego. W 2010 roku osiągnęła nawet wartość ujemną, sięgającą -0,1%. W pozostałych okresach ROE kształtowało się na dodatnim poziomie, a w 2014 roku osiągnęło najwyższą wartość 6,6%. Czynnikiem, który miał dość znaczący wpływ na taką zmianę, był wskaźnik struktury kapitału zaangażowanego w przedsiębiorstwo. Spadek mnożnika kapitałowego o prawie 11% spowodował spadek rentowności kapitału własnego o 0,5%. Z drugiej strony największy wpływ na ROE miał wskaźnik rentowności sprzedaży. Jego wzrost o 7% spowodował wzrost rentowności kapitałów własnych o 1,6%. Dzięki

temu firma osiąga większe przychody ze sprzedaży, za czym idzie lepsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Trzecią badaną spółką jest Grupa Lotos S.A. (tab. 5, 6). Ta polska firma stanowi jednostkę dominującą, która skupia kilkanaście spółek produkcyjnych, handlowych oraz usługowych, głównie z branży poszukiwań, wydobywania oraz przetwórstwa ropy naftowej i dystrybucji produktów ropopochodnych takich jak paliwa, oleje czy smary itp. (www.lotos.pl, 15.02.2016).

Tabela 5. Zastosowanie modelu Du Ponta w spółce Lotos S.A.

Model Du Ponta					
ZN/(p)KW = ZN/PO * PO/ (p)A * (p)A/ (p)KW	2010	2011	2012	2013	2014
	0,081 = 0,026* 1,331*2,384	0,052 = 0,011* 1,753*2,643	0,130 = 0,027* 1,916*2,517	(-0,002) = -0,001*1,693* 2,223	(-0,191) = -0,049*1,755* 2,218

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych (baza EMIS, 3.02.2016).

Tabela 6. Odchylenia cząstkowe w metodzie kolejnych podstawień w spółce Lotos

Odchylenia cząstkowe	2011	2012	2013	2014
R1	-0,04562	0,07249	-0,13249	-0,18232
R2	0,01136	0,01159	0,00031	-0,00680
R3	0,00511	-0,00651	0,00028	0,00045

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych (baza EMIS, 3.02.2016).

Najgorsze lata z perspektywy rentowności kapitału własnego dla spółki to okres 2013–2014, ponieważ ich poziom kształtował się odpowiednio -0,2% oraz -19%. Wartość wskaźnika w tych latach oznacza niekorzystną sytuację dla przedsiębiorstwa, ponieważ niższa efektywność kapitału własnego związana jest z możliwością generowania niższej nadwyżki finansowej. Najlepsza sytuacja wystąpiła w roku 2012, gdyż wzrost wskaźnika marży zysku netto o 1,56% spowodował wzrost ROE o 7%. Świadczy to o tym, że każda złotówka przychodu dla spółki daje coraz to większy zysk. Mnożnik kapitałowy wpłynął negatywnie na ROE, jego spadek o 12,6% przyczynił się do spadku wskaźnika o 0,6%.

Czwartą spółką akcyjną jest Polski Koncern Naftowy Orlen (tab. 7, 8). Grupa PKN jest dominującym producentem i dystrybutorem produktów naftowych oraz petrochemicznych w Polsce. Zajmuje się przetwarzaniem ropy naftowej na takie produkty, jak: benzyny bezołowiowe, olej napędowy, olej opałowy, paliwo lotnicze, tworzywa sztuczne i wyroby petrochemiczne (www.money.pl, 15.02.2016).

Tabela 7. Zastosowanie modelu Du Ponta w spółce PKN Orlen S.A.

Model Du Ponta					
ZN/(p)KW = ZN/PO * PO/ (p)A * (p)A/ (p)KW	2010	2011	2012	2013	2014
	0,129 = 0,038* 1,618*2,097	0,069 = 0,018* 1,843*2,124	0,097 = 0,024* 2,025*1,994	0,027 = 0,007* 2,014*1,812	(-0,237) = -0,061*1,923*2,030

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych (baza EMIS, 3.02.2016).

Tabela 8. Odchylenia cząstkowe w metodzie kolejnych podstawień w spółce Orlen S.A.

Odchylenia cząstkowe	2011	2012	2013	2014
R1	-0,06904	0,02563	-0,06755	-0,24836
R2	0,00829	0,00928	-0,00016	0,00994
R3	0,00085	-0,00631	-0,00269	-0,02536

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych (baza EMIS, 3.02.2016).

Pod względem rentowności kapitału własnego najgorszym okresem dla badanej spółki był rok 2014, zaś najlepszym 2010. Na brak efektywności przedsiębiorstwa w dużej mierze wpłynęło obniżenie poziomu rentowności sprzedaży o 6,8%, co skutkowało zmniejszeniem ROE o 25%. Dodatkowo na złą sytuację finansową firmy wpłynęła wielkość mnożnika kapitałowego, co spowodowało spadek struktury kapitału o 2,5%.

Dla lepszego zobrazowania pozycji wyżej wymienionych spółek zostały one porównane dla średniego stanu ROE osiąganego przez sektor górniczy w latach 2012–2014 (tab. 9, 10). Brak danych w latach 2010 i 2011 jest następstwem braku dostępu do informacji, które były potrzebne do obliczenia modelu Du Ponta oraz metody kolejnych podstawień niezbędnych do porównania.

Tabela 9. Zastosowanie modelu Du Ponta dla sektora górniczego

ZN/(p)KW = ZN/PO * PO/ (p)A * (p)A/ (p)KW	Model Du Ponta				
	2010	2011	2012	2013	2014
-		0,10549 = 0,03399* 1,42005* 2,18569	0,00747 = 0,00255* 1,42014* 2,06331	-0,00329 = (-0,00116) * 1,41234 * 2,01539	-18143 = (-0,06115) * 1,31632 * 2,254

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych (baza EMIS, 3.02.2016).

Tabela 10. Odchylenia cząstkowe w metodzie kolejnych podstawień dla sektora górniczego

Odchylenia cząstkowe	2012	2013	2014
R1	-0,0975796	-0,0108569	-0,1707724
R2	0,0000005	0,0000186	0,0118342
R3	-0,0004431	0,0000782	-0,0192066

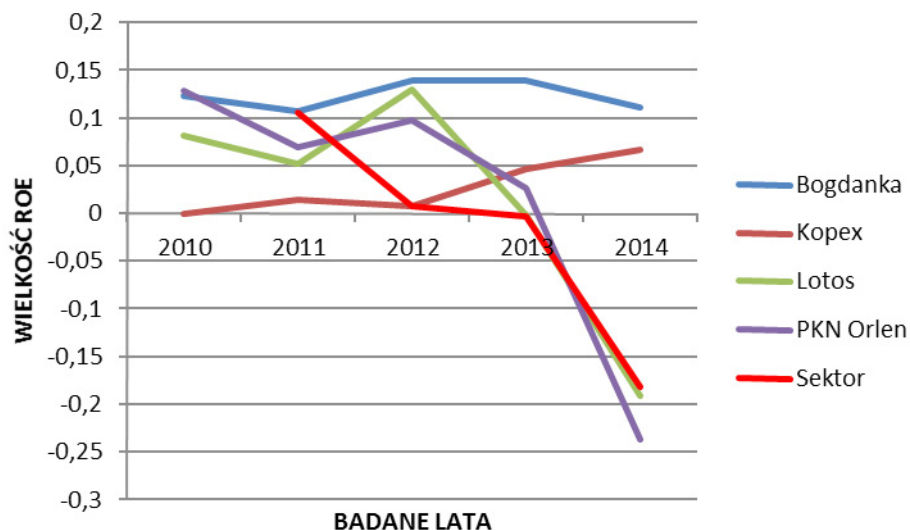
Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych (baza EMIS, 3.02.2016).

Najlepszym rokiem dla sektora górniczego pod względem rentowności kapitału własnego był rok 2012. Wielkość tego wskaźnika kształtowała się na poziomie 0,7%. Istotny wpływ na daną sytuację miał czynnik produktywności majątku posiadanego przez przedsiębiorstwo, który wzrósł o 0,009%, tym samym powodując wzrost rentowności kapitału własnego o 0,00005%. Każda złotówka zaangażowanego kapitału przez sektor przynosi 0,00005 groszy. Rentowność sprzedaży spadła o 3,14%, co skutkowało spadkiem rentowności kapitałów własnych o 9,76%. Niski poziom tego wskaźnika wskazuje na złą sytuację finansową sektora. Mnożnik kapitałowy z kolei spadł o 12,24%, czego następstwem był spadek rentowności kapitału własnego o 0,044%. Również to nie jest dobrym przejawem dla sektora górniczego pod względem efektywności zarządzania. Niekorzystna sytuacja prawdopodobnie wynika z ogólnoswiatowego trendu zahamowania gospodarczego.

Przedsiębiorstwo posiada trwałą przewagę rynkową w momencie, kiedy stale potrafi osiągać wysokie zwroty ze swojego kapitału własnego, co przekłada się w dużej mierze na zwiększenie atrakcyjności inwestycji w jej akcje. Może być to spowodowane przewagą posiadania danej marki. Jednak pod uwagę należy wziąć również fakt, że wysokie zwroty na kapitale własnym w danym sektorze przyczyniają się do wzrostu natężenia konkurencji, dlatego spółka, która jest w stanie

trwale utrzymać wysoki zwrot, jest godna zainteresowania (<https://sindicator.net>, 20.02.2016). Największą uwagę inwestorzy powinni skupiać na rentowności kapitału, który zainwestowali w firmę. Im większą stopę zwrotu generują pieniądze, tym lepiej. Rentowność kapitału własnego jest jednym z najważniejszych wskaźników analizy fundamentalnej, która uwzględnia czynniki analizy finansowej, ponieważ odpowiada na pytanie o to, jak efektywnie pracuje kapitał własny inwestorów (<https://sindicator.net>, 20.02.2016). Obecnie na polskim rynku występuje nadpodaż węgla oraz niska cena tego surowca; tendencja ta utrzymuje się od dłuższego czasu, niemniej jednak od 2012 roku ulega jeszcze dalszemu pogorszeniu (<http://gornictwo.wnp.pl>, 21.02.2016). Niestety, prognozy nie są optymistyczne, co wynika z faktu, iż wciąż rośnie wielkość wydobycia, mimo spadku cen, coraz dynamiczniej rozwijają się także Odnawialne Źródła Energii (OZE), szczególnie elektrownie wiatrakowe, których moc sukcesywnie wypiera jednostki węgla. Na rysunku 1 zostały przedstawione wielkości rentowności kapitału własnego, który jest istotny przy ocenie zarządzania efektywnością w przedsiębiorstwie.

Rysunek 1. Porównanie średniej wartości ROE dla sektora górnictwa i badanych spółek



Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych (baza EMIS, 3.02.2016).

Średnia sektorowa wykazuje tendencje spadkową rentowności kapitału własnego, podobnie jak spółka PKN Orlen oraz Lotos. W najlepszej sytuacji w odniesieniu do sektora górniczego jest firma Kopex. Nieznacznie gorzej kształtują się osiągnięcia kopalni Bogdanka. Niekorzystny wynik odnotowany przez liderów rynku może świadczyć o spadku efektywności zarządzania kapitałem własnym w danej firmie. Cała zaistniała sytuacja może być spowodowana ogólnym zahamowaniem gospodarczym oraz spadkiem cen węgla kamiennego w latach 2010–2015 (Beuch, Marzec, 2015, s. 56–57).

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań za pomocą modelu Du Ponta oraz metody kolejnych podstawień można stwierdzić, że sektor górniczy zgodnie z danymi do 2014 roku wykazuje tendencje spadkową rentowności kapitału własnego. W ostatnich dwóch latach sektor wykazywał tak naprawdę brak rentowności kapitału własnego, co mogło być spowodowane niższą ceną wydobywanych surowców, jak również spowolnieniem gospodarczym oraz licznymi inwestycjami długoterminowymi, które cechują się długim terminem zwrotu. Wpływa to w znaczący sposób na zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa, ponieważ wskaźnik rentowności oznacza, jak dużo zysku udało się wygenerować spółce z wniesionych kapitałów własnych. Firma, która potrafi stale osiągać wysokie zwroty ze swojego kapitału, musi posiadać również trwałą przewagę rynkową, z czym się wiąże atrakcyjność inwestycji w jej akcje. Do takiej przewagi można zaliczyć markę bądź też technologię. Z drugiej zaś strony wysoki zwrot na kapitale własnym może przyczyniać się do powstawania konkurencji w danej branży. Dlatego jest bardzo istotne zachowanie równowagi pomiędzy wszystkimi czynnikami mającymi wpływ na politykę sektora.

Literatura

- Bednarski, L., Borowiecki, R., Duraj, J., Kurtys, E., Waśniewski, T., Wersty, B. (2001). *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wyd. AE im. O. Langego.
- Beuch, W., Marzec, R. (2015). *Rynek węgla energetycznego w Polsce w latach 2010–2015. W: Materiały XXIX Konferencji z cyklu Zagadnienie surowców energetycznych i energii w gospodarce krajowej*. Kraków: Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN.

- Bieniasz, A., Czerwińska-Kayzer, D., Gołaś, Z. (2008). Wykorzystanie modelu Du Ponta do określenia czynników kształtujących rentowność przedsiębiorstwa przemysłu przetwórczego. *Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 64, 53–64.
- Bućko, J. (2015). Propozycja nowego podejścia do problematyki badań przyczynowych w analizie ekonomicznej. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 83 (139), 9–34.
- Szafrański, M. (2007). *Elementy ekonomiki jakości w przedsiębiorstwach*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Szczecińska, B. (2008). Wykorzystanie modelu analizy Du Ponta w ocenie efektywności wybranych przedsiębiorstw gospodarki żywnościowej. *Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 64, 65–74.
- Trojanowska, J., Koliński, A. (2011). Strategia efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem poprzez adaptacyjne sterowanie produkcją. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, 16, 225–240.
- Ziębicki, B. (2007). *Efektywność a jakość w sektorze*. W: A. Potocki (red.), *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*. Warszawa: Difin.
- <http://www.kopex.com.pl> (15.02.2016).
- <http://www.lotos.pl> (15.02.2016).
- <http://www.lw.com.pl> (15.02.2016).
- <http://www.money.pl>, dostęp 15.02.2016).
- <http://www.emis.com> (15.02.2016).
- <http://gornictwo.wnp.pl> (21.02.2016).
- <https://sindicator.net> (20.02.2016).

USE OF DU PONT MODEL TO EVALUATE THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF SELECTED COMPANIES WITH MINING SECTOR

Abstract

The aim was to develop articles on issues related to the use of the model Du Pont in the evaluation of effective management in selected enterprises in the mining sector. The paper presents the essence of the effectiveness of business management, research methodology and presents the results of causal analysis. The subject of the research are four companies: Bogdanka SA, Kopex Group, Lotos SA and the company PKN Orlen in the period 2010–2014. In order to better illustrate the return on equity, which is part of the model Du Pont, the current work includes comparing the average for the sector's largest companies in terms of sales in the period 2011–2014. These entities are listed on the Stock Exchange in Warsaw. Source data are derived from balance sheets and profit and loss accounts.

Translated by Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz

Keywords: model Du Pont, the mining sector, the method of successive substitutions

Kody JEL: G32, G33



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-17

Paweł Romanow*

Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu

RYZIKO W RELACJACH PARTNERSKICH W BRANŻY TSL OPARTYCH NA OUTSOURCINGU

STRESZCZENIE

W artykule wskazano, że w procesie zarządzania związkiem partnerskim opartym w obszarze transportu głównie na outsourcingu można uwypuklić szczególnie krytyczne fazy, które – gdy są realizowane niewłaściwie – narażają kooperanta na niewspółmierne ryzyko i stwarzają zagrożenie nie tylko dla powodzenia partnerstwa, ale również dla możliwości funkcjonowania firmy w ogóle. W opracowaniu dowiedziono, że ocena ryzyka przedsięwzięcia dotyczącego kooperacji w obszarze transportu pomiędzy operatorem TSL a MSP wymaga całościowego spojrzenia na firmę i przedsięwzięcie outsourcingowe. W procesie zarządzania partnerstwem należy analizować nie tylko motyw, z powodu których przedsiębiorstwa decydują się na podjęcie współpracy oraz czynniki, które potencjalnie mogą przyczynić się do sukcesu „zawiazanej” relacji, ale głównie czynniki ryzyka towarzyszące współpracy.

Słowa kluczowe: outsourcing, partnerstwo, ryzyko, zagrożenia

Wprowadzenie

Przyjmuje się, że wskaźnik niepowodzeń w ramach partnerstwa strategicznego na rynku B2B kształtuje się na poziomie 60% (Ritter, Wilkinson, Johnston, 2004). Strategiczna kooperacja oparta na outsourcingu wiąże się z częściową utratą kontroli nad własnymi zasobami przy częściowym uzyskaniu kontroli nad zasobami part-

* E-mail: pawel.romanow@wsl.com.pl

nera. Rodzi to możliwość pojawienia się nieproporcjonalnej zależności, co z kolei przekłada się na ryzyko związane z niepewnością zachowań stron porozumienia outsourcingowego i może wpływać negatywnie na wspólne interesy partnerów, realizowane w ramach zakontraktowanej płaszczyzny współpracy.

1. Przyczyny partnerstwa, czynniki sukcesu oraz czynniki ryzyka

Badania zarządzania ryzykiem powinny przejść na poziom związków kooperacyjnych pomiędzy współpracującymi w obszarze transportu podmiotami. W tabeli 1 przedstawiono najczęściej wskazywane w literaturze elementy poszczególnych kategorii, tj. przyczyny partnerstwa, czynniki sukcesu oraz czynniki ryzyka.

Tabela 1. Przyczyny partnerstwa oraz czynniki sukcesu i ryzyka związane ze współpracą firm z branży TSL

Przyczyny partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> – dostęp do zasobów i umiejętności – niższe koszty – maksymalizacja wartości – poprawa jakości – wzrost elastyczności działań – innowacja i rozwój nowych usług transportowych – uzyskanie wpływów na rynku
Czynniki sukcesu	<ul style="list-style-type: none"> – zaufanie – normy relacyjne – współzależność – zobowiązanie – komunikacja – wspólne wartości – wspólne rozwiązywanie konfliktów
Czynniki ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> – oportunizm partnera – specyficzne inwestycje – prawdopodobieństwo wyboru nieodpowiedniego partnera – nacisk na niekorzystny podział zysków w ramach negocjacji cenowych – groźba utraty autonomii i kontroli – uzależnienie się od partnera – groźba utraty tajemnicy handlowej – przecenianie korzyści z partnerstwa – nieodpowiednie struktury organizacyjne – wymagany długi czas trwania partnerstwa – wrażliwość na zmiany personalne – problemy prawne – nieosiągnięcie zakładanych celów

Źródło: Światowiec-Szczepańska (2008), s. 3.

Światowiec-Szczepańska (2008) słusznie zauważa, że ryzyko związane z partnerstwem pomiędzy operatorem TSL a przewoźnikami i pojawia się już w samej fazie projektowania relacji biznesowych, związane z niebezpieczeństwem przeszacowania potencjalnej wartości wynoszonej z partnerstwa lub też ustalenia nadmiernych oczekiwań. Na tym etapie określone są kluczowe parametry partnerstwa, takie jak podział ról, zadań, uprawnień czy sposób dzielenia się korzyściami. Determinuje to późniejszy przebieg współpracy, na poziomie wykonawczym i strategicznym, np. sposób radzenia sobie z konfliktami, sposób wzajemnej komunikacji czy dzielenia się dostępem do informacji.

Następną – kluczową i znacznie dłuższą fazą kształtowania relacji partnerskich – jest zarządzanie samym przebiegiem współpracy. Proces ten dotyczy dwóch rozległych kategorii dotyczących działań w ramach współpracy. Pierwsza z nich jest ukierunkowana na działania na poziomie operacyjnym i obejmuje przepływ informacji, tworzenie motywacji, usprawnień działań na poziomie wykonawczym, a także „stabilizację” kosztów. Druga kategoria odnosi się do procesu kształtowania więzi kooperacyjnych opartych na zaufaniu (Światowiec-Szczepańska, 2006, s. 132–133). W fazie zarządzania bierze się pod uwagę takie elementy, jak: proces pozyskiwania wiedzy i doświadczeń, ocena oraz rewidowanie/renegocjowanie warunków partnerstwa. Istotnym utrudnieniem w procesie pozyskiwania wiedzy może być ryzyko niezgodności kulturowej oraz niezgodności celów. Na etapie oceny relacji należy z kolei liczyć się z ryzykiem niemożności dokładnego oszacowania efektów związanych ze współpracą w obszarze transportu. Mimo trudności, TSL–MSP powinny dążyć do finansowego pomiaru kooperacji. Założeniem tego podejścia jest stwierdzenie, że nie można efektywnie zarządzać procesem organizowania i wykonywania funkcji transportowych, jeżeli nie da się ich zmierzyć w kategoriach finansowych.

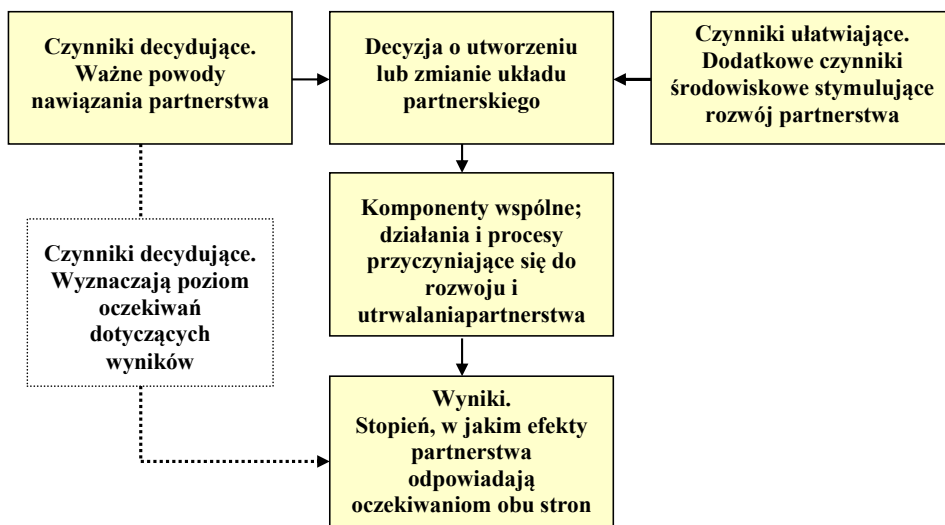
Sprawowanie skutecznej kontroli, a tym samym efektywne zarządzanie przypisuje się zjawiskom łatwiejszym do zidentyfikowania i dającym się zmierzyć. W tym zakresie można zaproponować dwuwymiarową koncepcję ryzyka w partnerstwie, obejmującą (Das, Teng, 1996) ryzyko ogólnej działalności oraz ryzyko relacyjne. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z prawdopodobieństwem niepowodzenia współpracy w sytuacji, gdy strony porozumienia będą rzetelnie wywiązywać się ze swoich obowiązków i wynikających z nich zobowiązań w ramach z partnerstwa. Innymi słowy, ten wymiar ryzyka odwołuje się do zaistnienia prawdopodobieństwa nieosiągnięcia założonych celów współpracy, mimo satysfakcjonującej obie strony relacji, głównie z powodu niekorzystnych zmian w szeroko rozumianym otoczeniu. Ryzyko relacyjne jest natomiast specyficzne dla strategicznych relacji partnerskich

zawieranych między dwoma niezależnymi podmiotami (TSL, MSP), najogólniej ujmowane jako prawdopodobieństwo nieosiągnięcia satysfakcjonujących efektów współpracy i wystąpienia wynikających z tego powodu negatywnych konsekwencji. Ryzyko relacyjne wynika przede wszystkim z potencjału szkodliwych dla związku zachowań ze strony obu współpracujących firm i jest przedmiotem wpływu każdego partnera w takiej części, w jakiej ulokował i zarządza zasobami transportowymi, które zobowiązał się przekazać „w służbie” współpracy.

2. Model partnerstwa

Ocena ryzyka przedsięwzięcia dotyczącego kooperacji w obszarze transportu pomiędzy operatorem TSL a MSP wymaga całościowego spojrzenia na firmę i przedsięwzięcie. Polega na wskazaniu obszarów ryzyka i sformułowaniu strategii jego ograniczania. Można je podzielić na różne kategorie: ryzyko strategiczne, ryzyko operacyjne, ryzyko technologiczne oraz ryzyko finansowe.

Rysunek 1. Model partnerstwa



Źródło: Lambert, Emmelhainz, Gardner (1996), s. 34.

Postanowienia umowy pomiędzy operatorem TSL a MSP transportowym odnośnie do zakresu, formy oraz czasu współpracy, powinny być przedmiotem oceny umowy, którą można określić jako wstępną. Jest to ocena dokonywana zarówno przed rozpoczęciem współpracy, jak i po krótkim okresie wspólnych działań. W ocenie wstępnej efektów wspólnych działań przedmiotem oceny powinno być uwzględnienie w umowie regulacji dotyczących działań realizowanych w ramach kooperacji, które spowodowały wystąpienie rozpatrywanych wyników (niezgodnych z oczekiwaniami). W tym zakresie rozpatruje się także kwestię uwzględnienia w umowie postanowień, których zadaniem jest motywowanie usługodawcy do podejmowania wysiłków nie tylko w celu utrzymania poziomu usług oczekiwanego przez operatora TSL, ale także do doskonalenia sposobów realizacji wspólnych działań. Przykładem zapisów spełniających taką funkcję jest udział usługodawcy w oszczędnościach uzyskanych przez firmę TSL poprzez wdrożenie usprawnień proponowanych przez te firmę lub udział w zwiększonym poziomie uzyskanego przez nią zysku. Proces oceny wstępnych efektów współpracy powinien też obejmować zrozumienie przyjętych postanowień przez strony kontraktu, co dotyczy sposobu sformułowania poszczególnych uregulowań, które spowodowały osiągnięcie efektów niezgodnych z oczekiwaniami operatora TSL (konsultacje zleceniodawcy z usługodawcą). Trzeba też dodać, że kwestia udziału firmy transportowej zaliczanej do MSP w dodatkowych korzyściach operatora TSL, uzyskanych dzięki usprawnieniom dokonany przez usługodawcę, znajduje odzwierciedlenie w opracowaniach, w których podjęto problematykę relacji z usługodawcami autorstwa między innymi Corbetta (2004) oraz Browna i Wilsona (2005). Rozwiązania polegające na uwzględnieniu udziału usługodawcy w korzyściach traktowane są jako rekompensata ryzyka podjętego w związku z uczestnictwem w rozwijaniu działalności transportowej zleceniodawcy.

We wstępnej ocenie umowy istotnym jest wspólne rozstrzygnięcie problemów związanych z eliminowaniem niedoskonałości poszczególnych postanowień. Pomimo że uzupełnianie braków w umowie staje się tym samym zadaniem czasochłonnym, to jednak uwzględniając założenie dłuższego okresu współpracy, każda zmiana warunków takowej współpracy powinna być negocjowana.

3. Kryteria oceny postanowień umowy z operatorem TSL

Podstawą do określania kryteriów, które umożliwią ocenę postanowień umowy z usługodawcą w perspektywie długookresowej, może być charakterystyka kontraktu przedstawiona głównie w pracach Yallofa i Morgana (2003). Autorzy zwracają uwagę zwłaszcza na zakresy postanowień, które powinny uwzględniać przewidziane uprawnienia i zobowiązania stron kontraktu, a także na sposób, w jaki sformułowano poszczególne postanowienia, niepozostawiające wątpliwości co do postępowania stron w każdym warunkach przewidzianych w umowie o współpracy. Autorzy zwracają uwagę, że zawarty kontrakt trzeba traktować jako główne narzędzie kontroli podejmowanego przez strony ryzyka. Postanowienia odnoszące się do współpracy powinny tym samym uwzględniać możliwość wystąpienia warunków działania, których prawdopodobieństwo uznano za niewielkie (Gay, Essinger, 2002, s. 109). Brak czy też niedostateczne uwzględnienie tych warunków może przekładać się na konieczność czasochłonnego rozwiązywania konfliktów lub nawet prowadzić do rozwiązania umowy.

W warunkach równoczesnej współpracy z kilkoma operatorami logistycznymi może zostać zastosowany także inny sposób zachęty i motywowania, sprowadzający się do realizacji niektórych zadań transportowych samodzielnie przez zleceniodawcę i przekazania ich przewoźnikowi, który w uzgodnionym okresie uzyska najlepsze wyniki w realizacji zleconych usług. Kryteria oceny przewoźników oraz zakres usług przewidzianych do powierzenia wybranemu MSP transportowemu powinny oczywiście zostać przedstawione podczas podejmowania współpracy.

W aspekcie ryzyka towarzyszącego długookresowej współpracy z operatorem TSL istotną rolę odgrywa także zagadnienie umiejętnego postępowania w sytuacjach konfliktowych. Podstawowe znaczenie mają w tym zakresie uzgodnienia pomiędzy partnerami dotyczące przewidzianych sposobów samodzielnego rozstrzygnięcia konfliktów, bez zaangażowania innych jednostek. Ponieważ samodzielne rozwiązanie sporów przez strony kontraktu nie zawsze jest jednak możliwe, każda umowa powinna także regulować zasady ingerencji jednostek zewnętrznych. Rozstrzygnięcie konfliktów pomiędzy stronami za pośrednictwem sądów traktowane jest jednak jako rozwiązanie ostateczne, stosowane w sytuacjach, kiedy stanowiska stron umowy uniemożliwiają samodzielne rozwiązanie problemów.

Obok określenia podstawowych zakresów działań do wykonania oraz związanych z tym uprawnień i odpowiedzialności stron kontraktu wśród podstawowych elementów umowy pomiędzy zleceniodawcą a usługodawcą wyróżnia się także sankcje przewidziane za niewykonanie lub nienależyte wykonanie warunków współpracy. Do

powszechnie stosowanych sankcji odzwierciedlających ograniczanie skutków ryzyka w umowach pomiędzy kontrahentami należą kary umowne, odsetki karne oraz obniżenie wysokości kwot należnych przewoźnikowi, co może być związane z karami umownymi nałożonymi na kontrahenta. Trzeba zaznaczyć, że kary powinny być egzekwowane tylko w sytuacjach skrajnych, kiedy przewoźnik nie podjął działań zmierzających do rozwiązania problemu, który powstał w wyniku jego błędów. Przekazanie informacji o powstaniu zobowiązań, związanych z przewidzianymi w umowie konsekwencjami niewykonania lub nienależytego wykonania warunków umowy, powinno w większym stopniu służyć uświadomieniu kierownictwu jednostki usługowej powstania problemu, który powinien zostać rozwiązany, niż ukaraniu usługodawcy za spowodowanie tego problemu (Bendor-Samuel, 2001, s. 4). Należy jednak nadmienić, że proponowane podejście wywodzi się z regulacji prawa kontraktowego, obowiązującego zwłaszcza w krajach anglosaskich (Anglii, Walii, USA, Australii), gdzie po naruszeniu warunków umowy przez jedną ze stron, powodującym straty drugiej strony, sprawca odpowiada zazwyczaj za wszystkie szkody występujące bezpośrednio po takim zdarzeniu, w tym także za utracone korzyści związane z utrudnieniami lub uniemożliwieniem realizacji określonych działań. Strony mogą natomiast ograniczyć lub nawet wyłączyć w umowie (kontrakcie) odpowiedzialność stron w tym zakresie.

Wskazane dotychczas zagadnienia odnoszące się do zmian w umowach w okresie współpracy, skuteczności środków zachęty dla usługodawcy, ingerencji sądów w rozstrzyganie konfliktów oraz skuteczności sankcji za niewykonanie lub nienależyte wykonanie warunków umowy uwzględniono w postaci odpowiednich kryteriów w diagnozie strategicznej umowy z usługodawcą. Charakterystyka tych kryteriów w aspekcie ponoszonego przez strony kontraktu ryzyka została przedstawiona w tabeli 2.

Wymienione w tabeli 2 kryteria, sprzyjające dokonywaniu oceny umowy outsourcingowej, zawartej pomiędzy operatorem TSL a przewoźnikiem, odzwierciedlają także koszty transakcyjne związane z podjęciem współpracy. Warto tu wymienić nakłady ponoszone z tytułu rozwiązania umowy z dotychczasowym przewoźnikiem i uruchomieniem procesu związanego z poszukiwaniem nowego – nakłady te związane są nie tylko z poszukiwaniem odpowiedniego kandydata do dalszej współpracy, ale także z obustronnym dostosowaniem w przypadku pozyskania kontrahenta, z utratą zleceń, które nie mogą zostać zrealizowane w związku z brakiem dostępu do usług transportowych. Koszty te mogą także być rezultatem utraty odbiorcy w wyniku utrudnień związanych z problemem „zaopatrywania” takiego podmiotu w usługi transportowe (Małkus, 2008, s. 36).

Tabela 2. Kryteria oceny umowy z usługodawcą w diagnozie strategicznej outsourcingu logistycznego

Nazwa kryterium	Charakterystyka	Sposób zastosowania
Wprowadzone zmiany warunków umowy (w okresie współpracy) spowodowane utrudnieniami interpretacji lub brakiem postanowień	<ul style="list-style-type: none"> – zastosowanie takiego kryterium pozwala określić dostosowanie zakresów regulacji w umowie do warunków współpracy i charakterystyki zleconej działalności – kryterium takie umożliwia także ocenę poprawności sformułowań w umowie oraz ocenę zrozumienia warunków przez strony 	<ul style="list-style-type: none"> – określenie przypadków wprowadzenia zmian w umowie (aneksów do umów), spowodowanych niejednoznacznym sformułowaniem postanowień lub brakiem postanowień – zasady renegotjowania warunków współpracy powinny zostać określone w umowie przed rozpoczęciem współpracy
Skuteczność przewidzianych w umowie środków zachęty dla usługodawcy	<ul style="list-style-type: none"> – zastosowanie takiego kryterium związane jest z dążeniem do zapewnienia jakości zleconych usług na poziomie oczekiwanym przez zleceniodawcę oraz z dążeniem do zaangażowania usługodawcy w usprawnienie logistyki – wykorzystanie kryterium dostarcza także pośrednio informacji o zaangażowaniu usługodawcy w realizację warunków współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> – ustalenie przypadków wykorzystania ujętych w umowie środków zachęty dla usługodawcy (także uwzględnienie powtarzalności stosowania środków zachęty) – każdy przejaw wykorzystania takich bodźców traktowany jest jako wyraz zaangażowania usługodawcy we współpracę
Konieczność ingerencji sądów w rozstrzyganiu sporów pomiędzy zleceniodawcą i usługobiorcą	<ul style="list-style-type: none"> – kryterium, którego zastosowanie określa zdolność współpracujących jednostek do samodzielnego rozstrzygnięcia sporów – kryterium umożliwia także uzyskanie informacji o skali konfliktów we współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> – określenie przypadków rozstrzygania sporów za pośrednictwem sądów w toku współpracy – warunki zaangażowania sądów do rozstrzygania sporów określone są w umowie, ale ingerencja sądu często związana jest z rozwiązaniem umowy
Skuteczność zastosowanych sankcji za niewykonanie lub nienależyte wykonanie warunków umowy	<ul style="list-style-type: none"> – zastosowanie takiego kryterium związane jest z przewidzianym zazwyczaj w umowie różnicowaniem sankcji za odmienne uchybienia w realizacji warunków współpracy – poszczególne rodzaje sankcji przypisane są do odmiennych rodzajów uchybień popełnionych w realizacji warunków współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> – ustalenie wpływu zastosowania określonych rodzajów sankcji na redukcję lub całkowite wyeliminowanie ryzyka uchybień, dla których takie sankcje przewidziano (określenie powtarzalności stosowania sankcji) – zastosowanie takiego kryterium umożliwia ocenę trafności doboru rodzajów sankcji w umowie

Źródło: Małkus, 2008, s. 36.

Zabezpieczenie zleceniodawcy usług transportowych przed pojawieniem się wymienionych rodzajów kosztów jest utrudnione, a umowa z usługodawcą jedynie ogranicza możliwość wystąpienia takich kosztów. Ocena dotychczasowych umów ułatwia jednak uniknięcie ryzyka popełniania błędów dotyczących regulacji warunków współpracy z nowymi kontrahentami. Doświadczenia z dotychczasowej współpracy ułatwiają także opracowanie odpowiedniego zestawu kryteriów doboru usługodawców. Warto jednak uzupełnić, że tolerancja niektórych zakłóceń dotyczących współpracy w dłuższym horyzoncie czasu może wynikać z niewielkiego wpływu takich zakłóceń na wyniki osiągane dzięki podjętym działaniom kooperacyjnym lub w warunkach znacznych nakładów poniesionych na rozpoczęcie współpracy w ramach podpisanego kontraktu.

4. Korzyści współpracy

Korzyści wynikające z kooperacji mogą mieć wymiar wielopłaszczyznowy i chociaż najczęściej są łatwe do zidentyfikowania, to jednak nie zawsze są mierzalne. Dzięki działaniom kooperacyjnym dużą szansę powodzenia mają przedsięwzięcia transportowe i okołotransportowe, a także osiągnięcie założonych celów gospodarczych, których nie można by było zrealizować w ramach samoobsługi. Zjednoczenie zasobów oraz doświadczeń i informacji sprzyja zajęciu lepszej pozycji na rynku, nie tylko lokalnym, ale także krajowym lub międzynarodowym. Jednocześnie dochodzi do ograniczenia bądź wyeliminowania ryzyka związanego z samodzielnym funkcjonowaniem na rynku usług transportowych. Podejmowanie takiego ryzyka przez pojedyncze podmioty może zachwiać ich pozycją, a nawet doprowadzić do upadłości. Ponadto, dzięki kooperacji operatorów TSL z MSP transportowymi możliwe/latawsze staje się znalezienie dostępu do nowych rynków, wzajemne uzupełnianie swoich ofert, wzmocnienie sytuacji finansowej i organizacyjnej, redukcja ponoszonych kosztów, a także osiągnięcie korzyści skali w zakresie świadczonych usług oraz wysokości realizowanych marż. Zaś wejście do grupy kooperantów staje się swoistym awansem wśród pozostałej konkurencji. Awans ten stabilizuje przychody kooperanta oraz wzmacnia jego markę. Współpracę z silniejszym, bardziej doświadczonym partnerem można wykorzystać do przeprowadzenia restrukturyzacji własnej organizacji, przyjęcia nowych wzorców zarządzania, unowocześnienia technik działania, czy też dostosowania do wymagań rynku. Kooperacje trzeba też postrzegać jako sposób przeciwdziałania konkurencji. Należy także dodać, że

kooperacja przedsiębiorstw umożliwia wzajemne poznanie partnerów biznesowych i tworzy podstawę do późniejszego połączenia/przejęcia, tworzenia *joint venture*, czy zawierania aliansów strategicznych.

Podsumowanie

Wybór stopnia kooperacji jest wynikiem strategii przedsiębiorstwa. Strategia, czyli koncepcja funkcjonowania w długim okresie, zawiera główne cele, sposoby działania i reguły zachowania się na rynku. Każda firma transportowa funkcjonująca na niezrównoważonym rynku powinna dążyć do osiągnięcia takiej pozycji konkurencyjnej, która pozwoli przetrwać w dynamicznym otoczeniu gospodarczym oraz która umożliwi rozwój w długiej perspektywie przy uwzględnieniu zasady tzw. proporcjonalnego do spodziewanych efektów ryzyka. Wybór strategii kooperacji należy traktować jako wypadkową jego sytuacji wewnętrznej oraz warunków otoczenia. Determinantami wewnętrznymi są: stan finansów firmy, zasoby majątkowe, kompetencje kadry zarządzającej oraz personelu i elastyczność struktury organizacyjnej. Najważniejsze determinanty zewnętrzne to: pozycja zajmowana przez przedsiębiorstwo na rynku usług transportowych, poziom rywalizacji w sektorze, ryzyko związane z prowadzoną działalnością, bariery wejścia i wyjścia oraz otoczenie makroekonomiczne.

Literatura

- Bendor-Samuel, P. (2001). Seven Mistakes Buyers Must Avoid When In An Outsourcing Relationship. *Supplier Selection & Management Raport*, 1 (8).
- Brown, D., Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing. How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*. Hoboken–New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Corbett, M. (2004). *The Outsourcing Revolution. Why it makes sense and how to do it right*. New York: A. Kaplan Professional Company.
- Das, T.K., Teng, B. (1996). Risk Types and Inter-firm Alliance Structures. *Journal of Management Studies*, 33 (6), 827–843.
- Gay, Ch.I., Essinger, J. (2002). *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A., Gardner, J.T. (1996). So You Think You Want a Partner? *Marketing Management*, 5 (2), 25–41.

- Małkus, T. (2008). Ocena umowy z usługodawcą w outsourcingu logistycznym. *Logistyka a Jakość*, 9 (5), 33–37.
- Ritter, Th., Wilkinson, I.F., Johnston, W.J. (2004). Managing in Complex Business Networks. *Industrial Marketing Management*, 33, 175–183.
- Światowicz-Szczepańska, J. (2008). Ryzyko partnerstwa strategicznego na rynku B2B. *Marketing i Rynek*, 9, 2–8.
- Światowicz-Szczepańska, J. (2006). *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Yallop, J., Morgan, C. (2003). Beyond Performance Standards: How to Get the Most Your Outsourcing Relationship. *Benefits Quarterly*, 19 (3), 17–22.

THE RISK IN PARTNER RELATIONSHIPS IN THE INDUSTRY TSL BASED ON OUTSOURCING

Abstract

The article indicates that the management of compound partner based in the area of transport mainly on outsourcing, one can highlight a particularly critical phase, which – when implemented properly – expose a co-operator at disproportionate risk and pose a threat not only to the success of the partnership, but also for the ability to function the company in general. The study demonstrated that the risk assessment project on cooperation in the field of transport between the operator of the TSL and SMEs requires a holistic view of the company and outsourcing project. In the process of managing partnerships should be analyzed not only the motives, because of which the company decide to take the cooperation and the factors that can potentially contribute to the success “of the established” relationships, but mostly risk factors associated with cooperation.

Translated by Paweł Romanow

Keywords: outsourcing, partnership, risk, threats

Kod JEL: P13

DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-18

Mirela Romanowska*

Joanna Kowalik**

Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM FINANSOWYM W DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ. OCENA SEKTORA SPOŻYWCZEGO (CUKIERNICZEGO)

STRESZCZENIE

Artykuł poświęcono tematyce zarządzania ryzykiem finansowym w działalności gospodarczej. Zdefiniowano istotę zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie oraz przedstawiono podział ryzyka na finansowe oraz operacyjne, celem odróżnienia obu pojęć. Przedstawiono wybrany zestaw wskaźników służących ocenie ryzyka. Przedmiotem badań są trzy podmioty: Wawel SA, Mieszko SA oraz ZPC Otmuchów SA z sektora wytwórców słodczy notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Podmioty te są największymi przedsiębiorstwami z sektora cukierniczego pod względem wielkości sprzedaży w latach 2010–2014. W celu dokonania pełnej oraz wiarygodnej analizy wskaźnikowej rentowności niezbędnym było zgromadzenie danych źródłowych badanych przedsiębiorstw pochodzących z rachunków zysków i strat oraz bilansów.

Słowa kluczowe: zarządzanie, ryzyko, rentowność

* E-mail: mirelaj@wneiz.pl

** E-mail: joannakowalik02@gmail.com

Wprowadzenie

Każde funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwo napotyka problem nieprzewidywalności zjawisk gospodarczych. Zjawisko niepewne, jakim jest ryzyko, przejawia się w każdej dziedzinie działalności gospodarczej. W artykule nakreślono istotę zarządzania ryzykiem oraz opisano jego podział na ryzyko finansowe oraz operacyjne, który jest ściśle związany z działalnością gospodarczą. Ponadto w artykule znajduje się klasyfikacja wskaźników, które są przydatne do oceny zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Część empiryczna została oparta na przedstawieniu obliczonych wskaźników będących podstawą analizy rentowności dla największych podmiotów z sektora cukierniczego pod względem wielkości sprzedaży. Obliczenia zostały wykonane na podstawie bazy danych EMIS.

1. Zarządzanie ryzykiem w działalności gospodarczej

Współcześnie funkcjonujące organizacje w mniejszym bądź też większym stopniu narażane są na wiele rodzajów ryzyka. Możliwość długotrwałego rozwoju działalności gospodarczej oraz jej efektywność zależą przede wszystkim od gotowości i szybkości zmian zachodzących w otoczeniu. Tym samym przyczynia się to również do zapobiegania zagrożeniom oraz umiejętnego wykorzystania pojawiających się szans. Przesłanką sukcesu przedsiębiorstwa oraz warunkiem jego przetrwania jest zatem zarządzanie ryzykiem (Skalik, 2004, s. 313–314). Według powszechnego twierdzenia zarządzanie ryzykiem jest sposobem na zapobieganie katastrofalnym stratom, które pojawiają się w okresach kłopotów finansowych (Rytel, 2010, s. 160). Zarządzanie ryzykiem to proces pomiaru lub projektowania strategii bądź ocena ryzyka mająca na celu osiągnięcie akceptowalnego poziomu ryzyka – zabezpieczenie się przed ryzykiem to zarządzanie nim w wąskim ujęciu, ponieważ w tym przypadku chodzi o osiągnięcie jak najniższego poziomu ryzyka bądź też jego całkowite wyeliminowanie (Jajuga, Jajuga, 2008, s. 328–329). Inna definicja przedstawia zarządzanie ryzykiem jako kontrolowanie, sterowanie, mierzenie oraz identyfikację ryzyka w celu zabezpieczenia się przed jego skutkami oraz maksymalnego ograniczenia (Baker, 2000, s. 23). Zarządzanie ryzykiem może być również określane jako szeroko rozumiane działanie zarządcze, skupiające się na zadaniu dotyczącym identyfikacji oraz oceny ryzyka, jak również walki z jego przyczynami i wpływem na organizację (Williams, Smith, Young, 2002, s. 57).

Ryzyko, które jest ściśle powiązane z działalnością gospodarczą, można podzielić na operacyjne oraz finansowe (Kaczmarek, 1999, s. 14). Ryzyko operacyjne jest wynikiem niedostatecznej kontroli wewnętrznej, błędów ludzkich, a także systemów informatycznych, z którymi mogą wiązać się również problemy związane z wirusami komputerowymi (Chong, Brown, 2001, s. 85). Ryzyko operacyjne obejmuje też problematykę kradzieży oraz wszelkich oszustw, jakości produktów, opóźnień w dostawach, spraw związanych z bezpieczeństwem i zdrowiem, naruszenia poufności, awarii w produkcji, niedoborów personelu, zależności od zewnętrznych kontrahentów, nieszczęść wywołanych przez siłę wyższą (np. huragan) bądź przez ludzi (np. podpalenia), a także słabości kontroli międzynarodowej (Holliwel, 2001, s. 14). To szerokie pojęcie powiązane jest również z możliwością rozwiązywania skomplikowanych kwestii, które dotyczą pracowników i ich osobowości, technicznych zagadnień oraz spraw dotyczących kontroli i organizacji działalności gospodarczej (Kaczmarek, 1999, s. 36). Ryzyko finansowe z kolei jest wynikiem finansowania przedsiębiorstwa przez kapitał obcy, co ma istotny wpływ na decyzję kształtującą strukturę kapitałową firmy. Dodatkowym obciążeniem dla podmiotu jest pojawienie się długu, który wynika z konieczności opłacania odsetek oraz spłaty zadłużenia w postaci rat. Brak zdolności spłaty tychże zobowiązań może przyczynić się do utraty środków trwałych, a nawet doprowadzić do upadłości (Rytel, 2010, s. 160). Ponadto niekorzystne zmiany stóp procentowych, kursy papierów wartościowych czy kursy walutowe, jak również ceny surowców oraz produktów mają poważny wpływ na ryzyko finansowe, ponieważ są trudne do przewidzenia, a jednocześnie są przyczyną kształtowania się wielkości wyniku finansowego osiąganego przez podmiot (Kaczmarek, 1999, s. 39).

2. Wskaźniki wykorzystywane do oceny zarządzania ryzykiem w działalności gospodarczej

Analitycy badający ryzyko związane z działalnością gospodarczą dotyczącą danego podmiotu mają wiele narzędzi, które pozwalają ocenić kondycję finansową oraz ekonomiczną przedsiębiorstwa. Jedną z najczęściej stosowanych metod, która służy do identyfikacji i pomiaru ryzyka związanego z funkcjonowaniem podmiotu gospodarczego, jest analiza finansowa opierająca się na wskaźnikach finansowych (Jedynak, 2010, s. 60). Dzięki tym wskaźnikom można znacznie uprościć cały proces oceny ryzyka, ponieważ przyczyniają się one do syntetycznej charakterystyki sytu-

acji ekonomicznej badanego przedsiębiorstwa. Do przeprowadzenia procesu identyfikacji oraz oceny ryzyka niezbędne są dane wejściowe, na podstawie których zostaną obliczone wybrane wskaźniki (Jedynak, 2010, s. 62). Oczywiście bardzo istotnym elementem jest pozyskanie aktualnych oraz rzetelnych danych. Najbardziej autentycznymi, a zarazem uzupełnianymi na bieżąco źródłami danych są sprawozdania finansowe jednostek gospodarczych. Przy bieżącej ocenie ryzyka w literaturze można odnaleźć wiele klasyfikacji wskaźników analizy finansowej. Część autorów opisuje analizę wskaźnikową, dokonując podziału na cztery grupy, inni wyróżniają pięć grup, z kolei jeszcze inni nie ustalają żadnej klasyfikacji, przedstawiając każdy wskaźnik z osobna (Jedynak, 2010, s. 62). Klasyfikacja dzieląca wskaźniki finansowe na pięć grup obejmuje (Jedynak, 2010, s. 62):

- wskaźniki rentowności – będące stosunkiem wypracowanego zysku do zainwestowanego kapitału i służące do oceny stopnia dochodowości przedsiębiorstwa; gdy podmiot wykazuje dodatnią rentowność na wszystkich poziomach rachunku wyników, jest to przyczyną zmniejszenia możliwości ogłoszenia upadłości,
- wskaźniki płynności – wysokość tych wskaźników determinuje stopień wypłacalności firmy, czyli jej zdolność do płacenia terminowych zobowiązań; wskaźniki te informują, czy przedsiębiorstwo jest gotowe na spłatę swoich zobowiązań poprzez upłynnienie środków obrotowych, innymi słowy, pokazują zdolność spółki do wywiązywania się ze zobowiązań krótkoterminowych,
- wskaźniki zadłużenia i stopnia pokrycia – pokazują stan zadłużenia firmy w momencie analizy; w chwili podjęcia decyzji dotyczącej pożyczki bądź kredytu bank powinien sprawdzać zdolność podmiotu każdorazowo odnośnie do zaciągania kolejnego zobowiązania,
- wskaźniki sprawności działania – określane również jako wskaźniki rotacji, przyczyniające się do pomiaru efektywności podmiotu w zakresie wykorzystania zasobów majątkowych; rotacja to obrót składników majątkowych (szybkość, z jaką zmieniają one swoją wartość); dostarczają informacji na temat, jak spółka zarządza swoimi zasobami,
- wskaźniki struktury majątku i kapitału – są przydatne dla nowo powstałych oraz rozwijających się spółek, ponieważ pozwalają na weryfikację prawidłowości zrównoważonego wzrostu; dzięki nim można w prosty sposób zidentyfikować podstawowe wielkości, które znajdują się w sprawozdaniu finansowym.

Analiza wskaźnikowa jest bardzo pomocnym narzędziem służącym do szybkiego oraz efektywnego ocenienia ryzyka działalności gospodarczej pod każdym względem i na podstawie różnorodnego zestawu wskaźników.

3. Wskaźnikowa analiza rentowności

Klasycznego pomiaru analizy rentowności dokonuje się za pomocą trzech grup wskaźników (Stępień, 2013, s. 106): ROE – rentowność kapitału własnego, ROA – rentowność aktywów oraz ROS – rentowność sprzedaży. Najpopularniejszym oraz najczęściej stosowanym wskaźnikiem rentowności sprzedaży jest wskaźnik ROS, wyższy jego poziom oznacza bardziej opłacalną sprzedaż. Jego wielkość w dużej mierze zależy od rodzaju działalności przedsiębiorstwa, ponieważ niższa marża jednostkowa związana jest z krótkim cyklem produkcyjnym oraz możliwościami szybszej sprzedaży produktów (Sierpińska, Jachna, 2004, s. 197).

Z kolei najpowszechniejszą miarą służącą do oceny zyskowności jest ROA, nazywany również stopą zwrotu z aktywów. Wskaźnik obrazuje wypracowanie zysków ze wszystkich możliwych składników majątku przedsiębiorstwa oraz informuje, ile zysku netto przypada na każdą złotówkę posiadanych aktywów ogółem (Wypych, 2000, s. 218). Wyższy poziom tego wskaźnika oznacza korzystniejszą sytuację majątkową podmiotu (Misztal, 2015, s. 99).

Jednakże najważniejszym wskaźnikiem jest ROE, który służy do oceny kondycji finansowo-majątkowej podmiotu gospodarczego. Wykorzystywany jest do oceny stopy zwrotu z kapitału wniesionego do spółki przez akcjonariuszy (Wypych, 2000, s. 219). Jest to miara korzyści, które mogą zostać uzyskane z tytułu zaangażowania właścicieli w działalność gospodarczą. Dla przedsiębiorców wysoki poziom rentowności kapitałów własnych jest podstawowym warunkiem wyboru inwestycji w daną działalność. Przedsiębiorstwo posiadające stały oraz wysoki poziom ROE uzyskuje przewagę rynkową, a to z kolei możliwe jest dzięki inwestowaniu, posiadaniu wyrobionej marki oraz kreowaniu innowacji (Misztal, 2015, s. 100–101).

4. Wyniki badań dla przedsiębiorstw z sektora spożywczego (cukierniczego)

Lata 2010–2014 dla trzech podmiotów (Wawel, Mieszko oraz ZPC Otmuchów) reprezentujących sektor wytwórców słodczy na GPW były korzystne pod względem poziomu sprzedaży (tab. 1).

Tabela 1. Sprzedaż sektora cukierniczego

Sprzedaż (w tys. PLN)	2010	2011	2012	2013	2014
Wawel S.A.	377 637	465 146	555 897	595 645	594 161
Mieszko S.A.	263 982	314 729	359 386	350 018	–
ZPC Otmuchów S.A.	153 534	185 467	215 872	193 345	179 281

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych (baza EMIS, 2.02.2016).

Niestety, dla spółki Mieszko SA brak jest danych oraz obliczeń za 2014 rok, co jest wynikiem wykluczenia z GPW z obrotu akcji tego przedsiębiorstwa z dniem 31 grudnia 2014 roku, o czym informuje Serwis Ekonomiczny (www.biznes.pap.pl, 8.02.2016). W badanym przedziale czasowym pod względem wartości sprzedaży na pierwszym miejscu znajduje się Wawel S.A., drugie miejsce pomimo braku danych w ostatnim roku zajmuje Mieszko S.A., trzecie z kolei miejsce przypada spółce ZPC Otmuchów S.A.

Pierwszą firmą pod względem sprzedaży jest Wawel S.A., będący jedną z najstarszych fabryk cukierniczych w Polsce. W swojej ofercie posiada kilkadziesiąt rodzajów produktów: w tym czekolady, bombonierki, wafle, batony, karmelki, kakao (www.money.pl, 8.02.2016). Wskaźnikową analizę rentowności przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wskaźniki rentowności spółki – Wawel S.A.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
ROE (%)	21,8	21,6	21,3	21,6	20,5
ROA (%)	16,3	15,0	15,2	16,0	15,9
ROS (%)	12,8	12,2	12,0	13,5	14,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych (baza EMIS, 2.02.2016).

W badanym okresie wskaźnik rentowności kapitału własnego oraz rentowności aktywów uległ zmniejszeniu. ROA i ROE z roku na rok spadały, co oznacza dla spółki niekorzystną sytuację majątkową; świadczy to o tym, że przedsiębiorstwo posiada coraz mniejszą zdolność do generowania zysku. Wskaźnik ROS w dwóch ostatnich badanych latach wykazał tendencję wzrostową, co oznacza, że przedsiębiorstwo posiada bardziej opłacalną sprzedaż. Fakt ten potwierdza zasadność umieszczenia spółki na pierwszym miejscu wśród badanych podmiotów. Niestety, nie wszystkie mierniki oceny przedsiębiorstwa wykazują tendencję wzrostową, dlatego można martwić się o wystąpienie ryzyka upadłości, ale też z drugiej strony różnice występujące między tymi wskaźnikami nie są tak znaczące, by sugerowały podstawę do niewypłacalności bądź likwidacji działalności gospodarczej.

Mieszko S.A. jest znanym w Polsce producentem wyrobów cukierniczych. Firma ma w ofercie głównie cukierki (karmelki, żelki krówki), wyroby czekoladowe (bombonierki, praliny), wafelki oraz chałwy (www.money.pl, 8.02.2016). Wartości osiągniętych przez Spółkę wskaźników rentowności zamieszczono w tabeli 3.

Tabela 3. Wskaźniki rentowności spółki – Mieszko S.A.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
ROE (%)	10,3	6,0	2,9	18,2	-
ROA (%)	5,0	1,9	0,9	6,9	-
ROS (%)	4,6	2,5	1,1	8,7	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych (baza EMIS, 2.02.2016).

Pomimo że brak danych z ostatniego roku nie pozwolił na wyliczenia wskaźników, można zauważyć bardzo zaskakującą sytuację. W latach 2010–2012 z roku na rok wszystkie wartości znacznie maleją, ale w roku 2013, tj. poprzedzającym wyjście z GPW, wszystkie w ogromnym stopniu wzrastają. ROE w 2013 roku w porównaniu do 2012 roku wzrósł o 15,2 punktu procentowego, tj. 527,6%, ROA analogicznie o 6 punktów procentowych, czyli o 690,9%, zaś ROS wzrósł o 7,6 punktów procentowych, co oznacza wzrost o 666,7%. niespotykanym jest fakt, że pomimo tak dobrych rokowań, które nie wskazują na żadnego rodzaju ryzyko zagrożeń, spółka została wykluczona z GPW. Na podstawie powyższych danych można śmiało więc stwierdzić, że ten biznes był bardzo atrakcyjny oraz stwarzał realne perspektywy dalszego rozwoju.

Trzecie miejsce wśród analizowanych podmiotów przypada ZPC Otmuchów S.A., który produkuje i sprzedaje wyroby z następujących grup asortymentowych: słodycze, wyroby śniadaniowe, słone przekąski (www.money.pl, 8.02.2016).

Tabela 4. Wskaźniki rentowności – ZPC Otmuchów S.A.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
ROE (%)	9,1	4,4	5,1	4,3	6,0
ROA (%)	5,9	2,4	2,9	2,7	3,8
ROS (%)	6,5	2,8	2,9	2,8	4,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych (baza EMIS, 2.02.2016).

Wartości wszystkich trzech wskaźników w latach 2010–2014 wykazują zmienną tendencję, tzn. na przemian spadkową i wzrostową (por. tab. 4). Jednak w porównaniu do 2010 roku obserwujemy spadek wielkości w 2014 roku. Jest to niekorzystna sytuacja dla przedsiębiorstwa, która może doprowadzić do ryzyka zagrożonego likwidacją bądź ogłoszeniem upadłości. Przy spadku wskaźnika ROE firma posiada mniejszą zdolność do generowania zysku z każdej złotówki kapitału własnego. Niestety, firma na podstawie obliczonych wskaźników nie daje zdecydowanych podstaw do dobrych rokowań na przyszły stabilny rozwój. Podstawą do takich wniosków może być ocena poprzednich podmiotów, gdzie sytuacja w badanym okresie ulega znaczącej i ciągłej poprawie.

Podsumowanie

Z przeprowadzonej wskaźnikowej oceny rentowności trzech podmiotów z sektora cukierniczego wynika, że zarządzanie ryzykiem finansowym w działalności gospodarczej jest nie do przewidzenia. Spółka Wawel SA na przestrzeni badanego okresu osiąga wyniki najlepsze z trzech przeanalizowanych podmiotów. Wielkość wskaźników może świadczyć o tym, że w najbliższym czasie nie będzie miała problemów związanych z regulowaniem zobowiązań oraz obsługą zadłużenia. Podejmowanie ryzyka finansowego jest jednak w pewnym sensie nieodłącznym elementem rozwijania firmy, czy chociażby nawiązywania nowych kontaktów handlowych. Ryzykowna może się okazać działalność podmiotu, który z początku nie budził żadnych podejrzeń, czego przykładem może być spółka Mieszko SA. Z kolei firma ZPC Otmuchów SA jest przykładem nieefektyw-

nego zarządzania przedsiębiorstwem. Przejawem tego są pogarszające się wyniki, które mogą świadczyć o konieczności skorzystania z kapitału obcego, co spowoduje wzrost ryzyka finansowego. Jednak pozytywnym skutkiem takiego działania może być wystąpienie efektu lewarowania (dźwigni finansowej) powodującego wzrost rentowności kapitału własnego. Z drugiej strony koszty pozyskania kapitałów obcych (odsetki) mogą być na tyle wysokie, że znajdzie się ona w jeszcze gorszej sytuacji ekonomicznej i tym samym nie będzie w stanie dokonać spłaty długu, ani ponieść kosztów jego obsługi.

Literatura

- Baker, S.P. (2000). *Injury Prevention and Control*. London–New York: Taylor & Francis.
- Chong, T.T., Brown, E.M. (2001). *Zarządzanie ryzykiem projektu*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC–Oficyna Ekonomiczna.
- Holliwell, J. (2001). *Ryzyko finansowe. Metody identyfikacji i zarządzania ryzykiem finansowym*. Warszawa: Liber.
- Jajuga, K., Jajuga, T. (2008). *Inwestycje – instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*. Warszawa: PWN.
- Jedynak, T. (2010). Ryzyko w działalności gospodarczej – metody oceny oraz techniki zarządzania. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni*, 8, 59–73.
- Kaczmarek, T.T. (1999). *Zarządzanie ryzykiem handlowym i finansowym dla praktyków*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- Misztal, A. (2015). Analiza rentowności spółek przemysłu surowcowego indeksu WIG20. *Nauki o Finansach*, 2 (23), 96–109.
- Rytel, O. (2010). Zarządzanie ryzykiem działalności gospodarczej. *Administracja i Zarządzanie*, 85, 157–168.
- Sierpińska, M., Jachna, T. (2004). *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: PWN.
- Skalik, J. (2004). *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Stępień, K. (2013). Definityjne i metodyczne problemy rentowności. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 920, 101–110.
- Williams, C.A., Smith, M.L., Young, P.C. (2002). *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*. Warszawa: PWN.
- Wypych, M. (2000). *Finanse przedsiębiorstw z elementami zarządzania i analizy*. Łódź: Wyd. Absolwent.
- http://www.money.pl/gielda/spolki-gpw/PLMSZKO00010,o_firmie.html (8.02.2016).
- http://www.money.pl/gielda/spolki-gpw/PLWAWEL00013,o_firmie.html (8.02.2016).
- http://www.money.pl/gielda/spolki-gpw/PLZPCOT00018,o_firmie.html (8.02.2016).
- <http://www.biznes.pap.pl> (9.02.2016).

FINANCIAL RISK MANAGEMENT IN ENTERPRISE – FOOD SECTOR (CONFECTIONERY)**Abstract**

The article focuses on the financial risk management in business. The author defines the concept of risk management in an enterprise and differentiates financial risk from operational risk in order to identify these two concepts. The article also discusses the selected set of risk assessment indicators. The research is based on three entities: Wawel SA, Mieszko SA and ZPC Otmuchów SA from the sector of candy makers listed on the Warsaw Stock Exchange. These entities are the largest companies from the confectionery sector in terms of sales volume for the period of 2010–2014. In order to perform a comprehensive and reliable analysis of the profitability indicator it was necessary to gather the source data from the abovementioned companies' profit and loss accounts as well as balance sheets.

Translated by Mirela Romanowska

Keywords: management, risk, profitability

Kody JEL: G24, G32



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-19

Roman Tylżanowski*

Uniwersytet Szczeciński

KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW A PROCESY TRANSFERU TECHNOLOGII W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH WYSOKIEJ TECHNIKI W POLSCE

STRESZCZENIE

W dzisiejszych czasach podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw są innowacje i nowoczesne technologie, które stymulują tempo rozwoju całej gospodarki. Nieustanny postęp technologiczny skłania do poszukiwania technologicznych rozwiązań bądź dzielenia się nimi z innymi podmiotami. Procesy transferu technologii odgrywają szczególną rolę w przedsiębiorstwach cechujących się wysokim potencjałem technologicznym oraz odpowiednimi kwalifikacjami zatrudnionych pracowników. Do takiej grupy podmiotów należą przedsiębiorstwa przemysłowe wysokiej techniki. Przeprowadzone badania potwierdzają, iż wysokie kompetencje pracowników są bardzo istotną determinantą procesów pozyskiwania i/lub przekazywania technologii w przemyśle wysokiej techniki.

Słowa kluczowe: transfer technologii, kompetencje, sektor wysokiej techniki

Wprowadzenie

Rozwój współczesnych przedsiębiorstw jest determinowany nie tylko dotychczasowymi osiągnięciami, ale przede wszystkim przyszłymi działaniami związanymi z pozyskiwaniem oraz absorbowaniem nowoczesnych technologii. Zmiany w zakresie technologii oraz sposobów jej transferu coraz silniej oddziałują na procesy

* E-mail: romtyl@poczta.onet.pl

zachodzące w gospodarce, zarówno w wymiarze globalnym, jaki i krajowym oraz regionalnym. Sektorem gospodarki, który cechuje się wysokim poziomem innowacyjności oraz skłonnością do transferowania innowacyjnych rozwiązań, jest przemysł wysokiej techniki. W firmach należących do tego sektora uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej coraz częściej opiera się nie tylko na wyposażeniu w innowacyjne technologie, ale również na wysokim poziomie kompetencji zatrudnionej kadry pracowniczej. Celem opracowania jest zbadanie wpływu kompetencji pracowników na procesy transferu technologii w przedsiębiorstwach przemysłowych wysokiej techniki w Polsce. W artykule uwzględniono m.in.: wskazanie istoty procesów transferu technologii, podkreślenie znaczenia tych procesów w przemyśle wysokiej techniki, a także zbadanie wpływu kompetencji pracowników badanych przedsiębiorstw na przekazanie i/lub pozyskanie technologicznych rozwiązań. W badaniu posłużono się modelowaniem ekonometrycznym z dychotomiczną zmienną zależną typu probit.

1. Istota procesów transferu technologii

Technologia jest obecnie jednym z najistotniejszych czynników rozwoju gospodarczego i wzrostu innowacyjności, zwłaszcza w przemyśle. Jak wskazuje K. Santarek (2008, s. 7), jest ona procesem, który składa się z wielu działań, realizowanych w ściśle określony sposób oraz w odpowiedniej kolejności, doprowadzających do przetworzenia dóbr wejściowych w spełniające potrzeby odbiorców wyroby gotowe. Odpowiednia technologia oraz skuteczne jej wdrożenie może decydować o tempie rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw oraz zapewniać im osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Należy mieć na uwadze, że nie każdy podmiot jest w stanie stworzyć innowacyjne rozwiązania. Liderem technologii są zazwyczaj przedsiębiorstwa, które funkcjonują w działach gospodarki charakteryzujących się ponoszeniem wysokich nakładów na badania i rozwój (B+R). Przedsiębiorstwa rozpoczynające swoją działalność często mają utrudniony dostęp do kapitału i są zmuszone do pozyskiwania i adaptowania dotychczasowych, sprawdzonych rozwiązań. Można zatem stwierdzić, że niezwykle istotną rolę odgrywają w dzisiejszych czasach procesy transferu technologii.

Transfer technologii jest pojęciem wielokrotnie i bardzo szeroko interpretowanym. J. Prystrom (2012, s. 88) wskazuje, że składa się on z działań dostosowujących badania naukowe, patenty lub oryginalne pomysły do ich praktycznego zastosowania. Priorytetem wyżej wymienionych zadań jest zatem przekazywanie wiedzy

oraz umiejętności i zastosowanie ich w ramach prowadzonej działalności, m.in. w procesach produkcyjnych. Ostatecznym i najważniejszym zadaniem, będącym sednem transferu, jest urynkowanie powstałego w ramach tych procesów produktu. P. Głodek i M. Gołębiowski (2006, s. 53) podkreślają z kolei, iż charakterystyczną cechą procesów transferu technologii jest przekazywanie niezbędnych informacji, przyjmujących postać techniczną (wiedza naukowa, inżynierska) i/lub procedur (licencje, umowy o zachowaniu poufności). Technologia może być zatem transferowana pod postacią produktów, maszyn lub urządzeń (ucieleśniony poziom wiedzy), ale również w postaci patentów lub *know-how* (nieucieleśniony poziom wiedzy) (Sobczak, 2005, s. 13). Przedmiotem transferu może być z kolei wiedza, zarówno materialna, jak i niematerialna.

Należy jednak wspomnieć o tym, że transfer technologii rozpatrywać trzeba zarówno z punktu widzenia dawcy, jak i biorecy technologii. Omawiane procesy mają zatem charakter dwustronny, albowiem mogą się odbywać dwukierunkowo. W zakres transferu wchodzi procesy przekazywania technologicznych rozwiązań oraz procesy ich pozyskiwania. Innymi słowy, celem transferu technologii jest wymiana wiedzy pomiędzy podmiotami ją dostarczającymi a tymi, które zgłaszają na nią zapotrzebowanie. Role obydwóch podmiotów transferu są równie istotne. Dostawca technologii przekazuje prawa autorskie do transferowanego przedmiotu w oparciu o wynegocjowane i zawarte w umowie warunki, a nabywca technologii oczekuje instrukcji do wdrożenia pozyskanych rozwiązań i zastosowania ich w praktyce, oferując w zamian odpowiednie wynagrodzenie (Prystrom, 2012, s. 90). Podmiotami transferu mogą być nie tylko przedsiębiorstwa, ale również szkoły wyższe i inne ośrodki naukowo-badawcze oraz instytucje otoczenia biznesu. Podstawą procesów transferu technologii jest z kolei współdziałanie z innymi podmiotami (Gwarda-Gruszczyńska, 2004, s. 106).

Wspomniany wcześniej praktyczny aspekt transferu technologii wskazuje, iż procesy transferu nie kończą się w momencie zakupu technologicznych rozwiązań. Samo pozyskanie nie daje bowiem gwarancji, że zakupiona nawet na najlepszych warunkach technologia zostanie skomercjalizowana i przyniesie sukces w postaci przychodów ze sprzedaży, a w dłuższej perspektywie czasowej przewagę konkurencyjną. Podkreślenia wymaga zatem istotny etap transferu, jakim jest absorpcja pozyskanej technologii. Podmiot nabywający technologię powinien pozyskać również odpowiednią wiedzę, niezbędną do prawidłowego wykorzystania technologicznych rozwiązań, a także dopasować ją do warunków panujących w ramach własnej organizacji. Transferowane technologie nie są bowiem uniwersalne. Należy podjąć wysiłek

mający na celu akomodację nabytych rozwiązań i doprowadzenie do skomercjalizowania powstałych dzięki nim produktów.

Czynnikami sprzyjającymi wzrostowi zainteresowania procesami transferu technologii są zachodzące nieustannie zmiany w gospodarce i towarzyszące tym zmianom wysokie tempo postępu technologicznego. Podmioty chcące przetrwać na tym burzliwym rynku muszą nieustannie doganiać konkurencję, m.in. poprzez oferowanie innowacyjnych produktów. Efektem podejmowanych przez konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa działań jest chociażby przyspieszenie zachodzących w firmie procesów produkcyjnych oraz poprawa jakości dostarczanych wyrobów lub usług. Sukces przedsiębiorstwa może zapewnić właśnie pozyskanie z zewnątrz technologicznych rozwiązań. Jak wskazuje J. Wiśniewska (2015, s. 136), żaden podmiot nie dysponuje bądź nie jest w stanie samodzielnie wytworzyć całej niezbędnej wiedzy technologicznej, a dodatkowo pozyskanie jej od innych podmiotów pozwala również na skrócenie czasu poświęconego na implementację oraz ograniczyć nakłady ponoszone na działalność B+R.

Przekazywanie oraz pozyskiwanie technologii może odbywać się w sposób odpłatny lub nieodpłatny, a wykorzystać można do tego celu zróżnicowane kanały oraz mechanizmy. Niezależnie od wymienionych form transferu istotne jest, aby odbywał się on przy uwzględnieniu następujących warunków (Wiśniewska, 2009, s. 225):

- należy rozpoznać i wybrać technologie, które są dla przedsiębiorstwa niezbędne,
- konieczne jest zweryfikowanie wszystkich elementów technologii w celu zidentyfikowania, które z tych elementów mogą być pozyskane bezpośrednio, a które wymagają zaabsorbowania dodatkowej wiedzy i podjęcia działań przystosowawczych,
- należy dostosować wybrane elementy transferowanej technologii do warunków podmiotu, który ją importuje,
- konieczne jest utworzenie oraz zapewnienie najlepszych warunków, sprzyjających asymilowaniu pozyskiwanej technologii.

Powyżej przytoczone podejścia w definiowaniu omawianego zagadnienia pozwalają wyprowadzić wniosek, iż transfer technologii to proces bardzo złożony, składający się z wielu wzajemnie ze sobą powiązanych działań, do realizacji których zaangażowanych jest wiele podmiotów. Bardzo istotne jest, żeby każdy uczestnik transferu maksymalnie wykorzystał własny potencjał do tego, aby procesy przekazania oraz pozyskania technologii przebiegały w sposób sprawny oraz skuteczny.

2. Znaczenie kompetencji pracowników w procesach transferu technologii w przemyśle wysokiej techniki

Wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w przedsiębiorstwach przemysłowych ma przede wszystkim na celu wdrożenie w procesach produkcyjnych takich zasad postępowania, które pozwolą na osiągnięcie zamierzonych rezultatów, poprzez zaangażowanie jak najniższych nakładów oraz dostarczanie jak najwyższej jakości produktów. Czynnikiem sprzyjającym sprawnej realizacji tych procesów są wysokie kwalifikacje i kompetencje zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników.

Badanie znaczenia tego czynnika oraz jego wpływu na procesy transferu technologii przeprowadzono na próbie 309 przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w Polsce, które należą do sektora wysokiej techniki. Wykorzystano do tego celu kwestionariusz ankietowy, który posłużył do pozyskania informacji na temat czynników determinujących procesy transferu technologii w latach 2008–2013.

Badany sektor bywa zamiennie nazywany sektorem wysokiej/zaawansowanej technologii bądź sektorem *high-tech* (Zakrzewska-Bielawska, 2011, s. 20). Bazując na dziedzinowej klasyfikacji działalności polskich podmiotów gospodarczych, opublikowanej w dokumencie *NaceRev. 2. Statistical classification of economic activities in the European Community* (2008), w skład badanego sektora wchodzi przedsiębiorstwa:

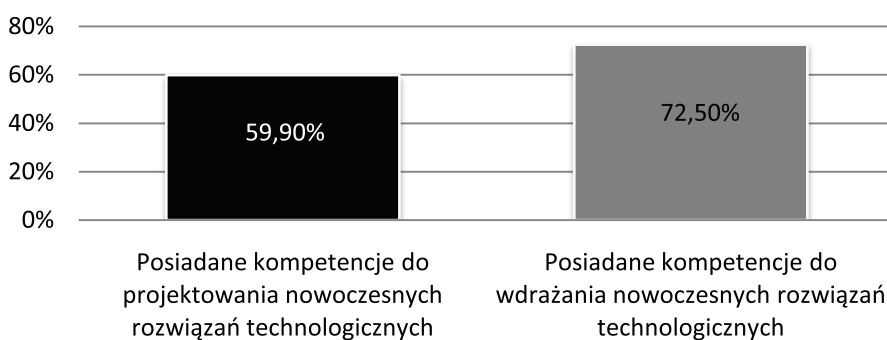
- produkujące podstawowe substancje farmaceutyczne oraz leki i pozostałe wyroby farmaceutyczne,
- produkujące komputery, wyroby elektroniczne i optyczne,
- produkujące statki powietrzne, kosmiczne i podobne maszyny.

Wybór podmiotu badawczego podyktowany był faktem, iż w sektorze tym ponoszone są wysokie, w porównaniu do przeciętnych, nakłady na działalność badawczo-rozwojową (B+R), a jednocześnie udział pracowników naukowo-badawczych zatrudnionych w przedsiębiorstwach przemysłowych wysokiej techniki jest zazwyczaj wyższy niż w pozostałych przedsiębiorstwach przemysłowych. Wynika z tego, iż w przemyśle zaawansowanych technologii wykorzystywane są przede wszystkim najnowsze osiągnięcia naukowe, techniczne oraz technologiczne. Dodatkowo przedsiębiorstwa sektora *high-tech* cechują się także m.in. wysokim poziomem innowacyjności, wysoką intensywnością techniczną, szybką dyfuzją innowacyjnych rozwiązań, wyposażeniem w nowoczesne maszyny i urządzenia oraz wysoką skłonnością do współpracy z innymi podmiotami (Wojnicka, Klimczak, Wojnicka, Dąbkowski,

2006, s. 7). Powyższa charakterystyka podmiotu badawczego pozwala przypuszczać, iż posiadane przez zatrudnionych pracowników kompetencje i kwalifikacje powinny mieć w sektorze *high-tech* bardzo istotne znaczenie.

Z przeprowadzonej wśród kierowników przedsiębiorstw przemysłowych wysokiej techniki ankiety wynika, iż poziom kompetencji kadry pracowniczej w procesach transferu technologicznych rozwiązań ma dla badanych podmiotów istotne znaczenie, albowiem ponad 70% firm deklaruje, iż zatrudnieni w nich pracownicy posiadają kompetencje do samodzielnego wdrażania nowoczesnych technologii. Nieznacznie mniejszy jest udział przedsiębiorstw, w których pracownicy posiadają wystarczające kompetencje, aby samodzielnie projektować nowe rozwiązania technologiczne. Przedstawione poniżej wyniki potwierdzają zatem, że badane przedsiębiorstwa aktywnie włączają się w procesy powstawania nowych technologii (rys. 1). Dzięki wysokim kompetencjom pracowników firmy sektora *high-tech* są w stanie lepiej zaspokajać potrzeby odbiorców. Można przypuszczać również, iż nie tylko kadrze kierowniczej zależy na wysokim poziomie kompetencji zatrudnionych osób. Wciąż wysoki poziom bezrobocia jest czynnikiem determinującym pracowników przedsiębiorstw do nieustannego podnoszenia swoich kwalifikacji.

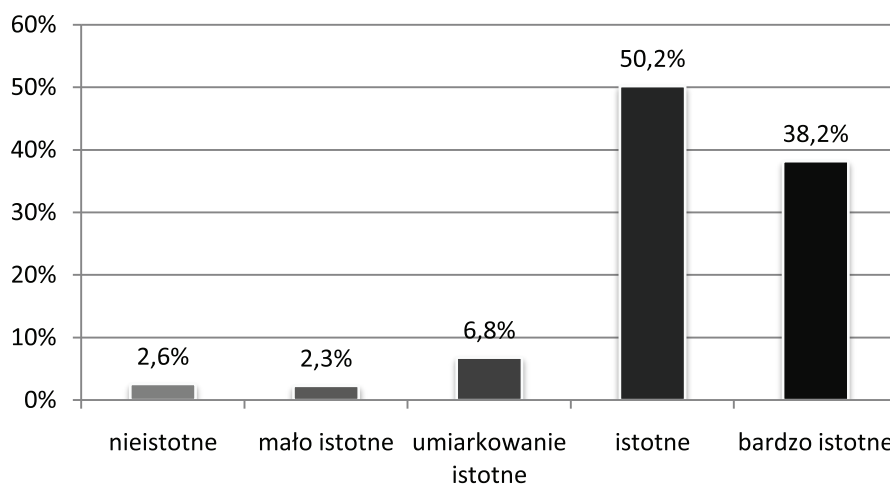
Rysunek 1. Udział przedsiębiorstw przemysłowych sektora wysokiej techniki w Polsce pod względem posiadanych przez pracowników kompetencji do samodzielnego projektowania bądź wdrażania technologii



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Postanowiono zweryfikować również, jak istotnym czynnikiem w procesach transferu technologii jest dla badanych przedsiębiorstw posiadanie kompetentnej i wykwalifikowanej kadry pracowniczej.

Rysunek 2. Istotność kompetencji i kwalifikacji pracowników w procesach transferu technologii w przedsiębiorstwach przemysłowych wysokiej techniki w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Jak wskazują wyniki zaprezentowane na rysunku 2, przedsiębiorstwa doceniają znaczenie czynnika ludzkiego w procesach przekazania lub pozyskania technologicznych rozwiązań. Prawie 90% przedsiębiorstw należących do próby badawczej stwierdziło bowiem, iż kompetencje zatrudnionych pracowników są dla nich istotne lub bardzo istotne.

3. Wpływ kompetencji pracowników przedsiębiorstw przemysłowych wysokiej techniki na procesy transferu technologii

Wykorzystanie wysokich technologii wpływa na realizowane przez pracowników badanych przedsiębiorstw zadania. Z tego względu firmy są zainteresowane zatrudnianiem ludzi o pożądanym predyspozycjach zawodowych. Postanowiono zweryfikować, jaki wpływ na procesy transferu technologii zachodzące w sekto-

rze *high-tech* (zmienna zależna) mają kompetencje pracowników do samodzielnego projektowania lub wdrażania nowoczesnych rozwiązań technologicznych (zmienna niezależna). Wszystkie wykorzystane w badaniu zmienne miały charakter binarny, co oznacza, że mogły przyjmować dwa warianty odpowiedzi. Zdecydowano się na zastosowanie modelowania ekonometrycznego z dychotomiczną zmienną zależną typu probit. Wykorzystane w modelu parametry oszacowano za pomocą metody największej wiarygodności (MNW), polegającej na wyznaczeniu ocen parametrów modelu z próby (Welfe, 1998, s. 73–76). Istotne statystycznie modele zamieszczono w tabeli 1, w której uwzględniono również dodatkowe oznaczenia:

- BłSt – standardowy błąd prognozy,
- P_1 – prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia w badanej grupie przedsiębiorstw,
- P_2 – prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia w pozostałych przedsiębiorstwach.

Wszystkie spośród uzyskanych istotnych statystycznie modeli posiadały znak dodatni, co oznacza, że zamieszczone poniżej wyniki należy interpretować w ten sposób, iż prawdopodobieństwo przekazania bądź pozyskania technologicznych rozwiązań było w tej grupie przedsiębiorstw większe niż w pozostałej zbiorowości. Można więc stwierdzić, że analizowany czynnik pozytywnie wpływa na transfer technologii w badanych podmiotach.

W przedsiębiorstwach zatrudniających pracowników kompetentnych w zakresie samodzielnego projektowania nowych technologii prawdopodobieństwo przekazania technologii jest o 80% większe niż w pozostałych firmach. Największe szanse (ponad dwa razy większe w porównaniu do innych przedsiębiorstw) dotyczą udzielenia licencji, pozyskania technologii w formie *know-how*, publikacji informacji o technologii, nieformalnego kontaktu z naukowcami oraz udziału w konferencji naukowej. Kompetencje pracowników zwiększają zatem szanse na tworzenie nowych rozwiązań, które będą mogły zostać skomercjalizowane.

Tabela 1. Modele probitowe transferu technologii w przedsiębiorstwach przemysłowych wysokiej techniki w Polsce – zmienna niezależna „kompetencje pracowników do samodzielnego projektowania bądź wdrażania nowoczesnych rozwiązań technologicznych”

Transfer technologii	Posiadane przez pracowników przedsiębiorstwa kompetencje do:					
	samodzielnego projektowania nowoczesnych rozwiązań technologicznych			samodzielnego wdrażania nowoczesnych rozwiązań technologicznych		
	BISt	P ₁	P ₂	BISt	P ₁	P ₂
Przekazanie technologii odpłatnie	0,48x-0,84			-		
	0,16	0,36	0,20			
Formy przekazania technologii						
Sprzedaż maszyn i urządzeń	-			0,60x-1,25		
	0,20 0,26			0,11		
Udzielenie licencji	0,68x-1,66			-		
	0,22	0,16	0,05			
Udział w konferencji naukowej	0,48x-1,40			0,61x-1,56		
	0,20	0,18	0,08	0,24	0,17	0,06
Formy pozyskania technologii						
Zakup praw	-			0,54x-1,56		
	0,24 0,15			0,06		
Zakup maszyn i urządzeń	-			0,48x-0,93		
	0,18 0,33			0,18		
Pozyskanie <i>know-how</i>	0,50x-1,30			-		
	0,19	0,21	0,10			
Publikacja informacji o technologii	0,43x-1,59			-		
	0,22	0,12	0,06			
Nieformalny kontakt z naukowcami	0,53x-1,35			-		
	0,19	0,21	0,09			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Szansę na zaistnienie transferu technologii zwiększają także posiadane przez pracowników przemysłu wysokiej techniki kompetencje do samodzielnego wdrażania nowoczesnych technologii. Prawdopodobieństwo sprzedaży maszyn i urządzeń technicznych zwiększa się około dwukrotnie. Firmy są zainteresowane zakupem zmaterializowanej technologii lub licencji, albowiem są w stanie samodzielnie zaimplementować pozyskane rozwiązania technologiczne i wykorzystać je na własne potrzeby. Nieodpowiednia kadra pracownicza może nie być wystarczająco przygotowana na samodzielne przyjęcie technologii. Skorzystanie z zewnętrznych usług wdrożeniowych bywa z kolei bardzo kosztowne. W związku z powyższym podmioty te bardzo często rezygnują z pozyskania technologicznych rozwiązań. W przypadku przedsiębiorstw przemysłowych wysokiej techniki prawdopodobieństwo pozyskania technologii poprzez zakup praw jest prawie trzy razy większe niż w innych firmach. Do prowadzenia działalności w badanych podmiotach potrzebni są przede wszystkim pracownicy, którzy potrafią w odpowiedni sposób obsługiwać technologie. Niezbędne mogą być również umiejętności do skutecznej implementacji pozyskanych technologii, czyli dostosowania ich do warunków panujących w konkretnym przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania i zamieszczone w opracowaniu wyniki pozwalają na stwierdzenie, iż kwalifikacje i kompetencje kadry pracowniczej przedsiębiorstw przemysłowych wysokiej techniki odgrywają kluczową rolę w tworzeniu innowacyjnych produktów, a jednocześnie determinują powodzenie procesów przekazania i/lub pozyskania technologicznych rozwiązań. Trzeba mieć jednak na uwadze, iż ważne są nie tylko kompetencje do samodzielnego projektowania oraz wdrażania technologii, ale również nieustanne monitorowanie kierunków zmian nowych technologii oraz bieżące dostosowywanie wiedzy na ten temat do potrzeb rozwojowych firmy.

Literatura

- Głodek, P., Gołębiowski, M. (2006). Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach. Warszawa: Vademecum Innowacyjnego Przedsiębiorstwa.
- Gwarda-Gruszczyńska, E. (2004). Myślenie strategiczne w przedsiębiorstwie o poszerzonych granicach wertykalnych. W: Z. Olesiński, A. Szplik (red.), *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*. Kielce: Wyd. Akademii Świętokrzyskiej w Kielcach.

- NaceRev. 2. Statistical classification of economic activities in the European Community* (2008).
- Prystrom, J. (2012). *Innowacje w procesie rozwoju gospodarczego. Istota i uwarunkowania*. Warszawa: Difin.
- Santarek, K. (2008). Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii. Warszawa: PARP.
- Sobczak, D. (2005). Transfer technologii oraz narodowy system innowacji. *Problemy Jakości*, 7.
- Welfe, E. (1998). *Ekonometria*. Warszawa: PWE.
- Wiśniewska, J. (2009). Technologia i procesy jej transferu w działalności przedsiębiorstw. W: W. Janasz (red.), *Innowacje w strategii rozwoju organizacji Unii Europejskiej*. Warszawa: Difin.
- Wiśniewska, J. (2015). Technologia jako strategiczny czynnik innowacyjności organizacji. W: J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacje i procesy transferu technologii w strategicznym zarządzaniu organizacjami*. Warszawa: Difin.
- Wojnicka, E., Klimczak, P., Wojnicka M., Dąbkowski, J. (2006). *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku*. Warszawa: PARP.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2011). *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*. Łódź: Wyd. Politechniki Łódzkiej.

COMPETENCES OF ENTERPRISES AND TECHNOLOGY TRANSFER PROCESSES IN HIGH-TECH MANUFACTURING SECTOR

Abstract

Nowadays innovations and modern technologies are the basis for the functioning of enterprises. They stimulate growth rate of the whole economy. Constant technological progress tends to seek or share technological solutions with other entities. Technology transfer processes play a special role in the enterprise, characterized by a high technological potential and relevant qualifications of employees. Empirical studies confirm that competences are a very important determinant of the processes of acquisition and/or transfer of technology in high-tech manufacturing sector.

Translated by Roman Tyłżanowski

Keywords: technology transfer, competences, high-tech manufacturing sector

Kody JEL: O14, O31

RECENZJE I OMÓWIENIA



Jarosław Kubiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**RECENZJA KSIĄŻKI TOMASZA JEWARTOWSKIEGO
FINANSOWE MOTYWY I KONSEKWENCJE DYWERSYFIKACJI
DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW FUNKCJONUJĄCYCH
NA RYNKACH WSCHODZĄCYCH,
WYD. UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W POZNANIU,
POZNAŃ 2015 (SS. 240)**

Dywersyfikacja (versus koncentracja) działalności przedsiębiorstw jest jednym z ważniejszych problemów badawczych stanowiących przedmiot dociekań naukowych w ramach trzech dyscyplin: ekonomii, finansów i zarządzania. Zagadnienie to nawiązuje do pytania o granice funkcjonowania firmy. Akcjonariusze bowiem mogą korzyści wynikające z ograniczania ryzyka osiągać indywidualnie – poprzez dywersyfikację swojego portfela inwestycji. Czy zatem dywersyfikacja działalności przedsiębiorstwa może przynieść im korzyści? Badania opisane w książce Tomasza Jewartowskiego pt. *Finansowe motywy i konsekwencje dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach wschodzących* pomagają znaleźć odpowiedź na to pytanie, a przede wszystkim pozwalają poznać czynniki decydujące o podejmowaniu przez przedsiębiorstwa decyzji o dywersyfikacji działalności. Poruszane w książce zagadnienie ma także duże znaczenie praktyczne, czego dowodem są procesy obserwowane w gospodarce związane zarówno z dezinwestycjami prowadzącymi do ograniczania dywersyfikacji, jak i z procesami fuzji i przejęć mających w niektórych przypadkach związek z rozszerzaniem zakresu działalności. W monografii Autor porównał finansowe konsekwencje dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach wschodzących z konsekwencjami

strategii dywersyfikacji realizowanej na rynkach rozwiniętych oraz podjął próbę wyjaśnienia występujących różnic na gruncie istniejących koncepcji teoretycznych.

Za główny cel pracy przyjęto weryfikację hipotezy, że stopień rozwoju rynku kapitałowego wpływa na finansowe konsekwencje dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw. Ponadto weryfikowano trzy hipotezy cząstkowe bezpośrednio odnoszące się do celu głównego:

- H1: wartość nadwyżkowa spółek zdywersyfikowanych zależy od stopnia rozwoju rynku, na którym pozyskują one kapitał, tzn. im jest on niższy, tym większe korzyści przynosi dywersyfikacja działalności,
- H2: stopy zwrotu z akcji spółek dokonujących fuzji konglomeratowych, skutkujących zmniejszeniem stopnia dywersyfikacji, zależą od stopnia rozwoju rynku kapitałowego: im wyższy stopień rozwoju, tym są one niższe,
- H3: stopy zwrotu z akcji spółek dokonujących dezinwestycji skutkujących zmniejszeniem stopnia dywersyfikacji zależą od stopnia rozwoju rynku kapitałowego: im wyższy stopień rozwoju, tym są one wyższe.

Książka składa się ze wstępu, czterech rozdziałów oraz zakończenia. W pierwszym rozdziale Autor przybliży czytelnikowi dyskusję na temat wpływu dywersyfikacji na wartość firmy. Rzetelnie przytaczane są argumenty zarówno zwolenników, jak i przeciwników dywersyfikacji. Ważnym z punktu widzenia dalszych rozważań jest ostatni fragment tego rozdziału poświęcony relacjom pomiędzy efektywnością alokacyjną rynku kapitałowego a jego stopniem rozwoju i ich wpływem na konsekwencje dywersyfikacji działalności.

Drugi rozdział posłużył do zaprezentowania najważniejszych dotychczasowych wyników badań z zakresu wpływu dywersyfikacji na wartość firmy. Wpływ ten był badany na podstawie analizy wartości nadwyżkowej spółek zdywersyfikowanych oraz analizy reakcji rynkowej na planowane transakcje fuzji konglomeratowych i transakcje *spin-off*. W rozdziale przedstawiono także metody pomiaru stopnia dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw oraz metody pomiaru jej finansowych konsekwencji. Autor w uporządkowany i przystępny sposób przybliżył czytelnikowi dotychczasowy dorobek w badanej problematyce.

W rozdziale trzecim różnymi metodami dokonano pomiaru stopnia dywersyfikacji działalności analizowanych spółek. Następnie ustalono wartości nadwyżkowe spółek zdywersyfikowanych. Dokonano analizy zmian zachodzących w czasie, zarówno w zakresie stopnia dywersyfikacji, jak i wartości nadwyżkowych spółek z grupy rynków wschodzących. Otrzymane wyniki zaprezentowano na tle spółek amerykańskich. W ostatniej części rozdziału szczegółowej analizie poddano natych-

miastowe stopy zwrotu z fuzji konglomeratowych oraz transakcji *spin-off* dokonanych na rynkach wschodzących w latach 2001–2012.

Rozdział czwarty został poświęcony badaniu związku stopnia rozwoju rynku kapitałowego z występowaniem korzyści z dywersyfikacji. Stosując różne miary stopnia rozwoju gospodarczego, Autor dokonał jego pomiaru dla 13 krajów z grupy rynków wschodzących w okresie 2001–2011. Wnioskowanie o znaczeniu stopnia rozwoju rynku kapitałowego dla występowania korzyści ze zdywersyfikowania działalności przeprowadzono za pomocą analizy regresji wartości nadwyżkowych, w których stopień rozwoju rynku kapitałowego stanowił jedną ze zmiennych objaśniających. Warto zwrócić uwagę na rzetelność wykonanych badań, w których Autor zmodyfikował procedurę analizy wpływu dywersyfikacji na wartość firmy w zależności od stopnia rozwoju rynku kapitałowego, uwzględniając narzędzia pozwalające na eliminację efektu samoselekcji. Rozdział kończy się prezentacją badań uzupełniających, dotyczących wpływu stopnia rozwoju rynku kapitałowego na nadwyżkowe stopy zwrotu z fuzji konglomeratowych i transakcji *spin-off*.

W zakończeniu podsumowano badania, odnosząc się do osiągnięć innych autorów. Co ważne, przedstawiono także możliwości wykorzystania uzyskanych rezultatów oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

Z recenzowaną książką warto zapoznać się z kilku powodów. Problem dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw i jej skutków dla gospodarki nie był prezentowany w polskiej literaturze ani w ujęciu teoretycznym, ani praktycznym. Autor bardzo dobrze poprzedził badania sprawozdaniem z dyskusji naukowej na temat korzyści i kosztów wynikających z procesów dywersyfikacji działalności. Nie bez znaczenia jest także fakt, że książka jest bardzo dobrze napisana pod względem klarowności i jasności wyводу. Autor dobrze argumentuje i przekonująco konkluduje prowadzone rozważania. O wartości recenzowanej pracy decyduje jednak przede wszystkim bardzo obszerne badanie empiryczne wykonane przy użyciu dobrze dobranych metod statystyczno-ekonometrycznych.

Badania prowadzone były w dwóch kierunkach. Zasadnicza ich część odnosiła się do wartości nadwyżkowej spółek zdywersyfikowanych. Badania przeprowadzone były na podstawie niezbilansowanego panelu 4699 niefinansowych spółek giełdowych z 13 krajów zaliczanych do grupy rynków wschodzących. Obserwacje dotyczyły lat 2001–2011, co dało ich łącznie 38 864. Wyniki analiz zostały w części skonfrontowane z wynikami badań przeprowadzonymi w analogicznym okresie na próbie 2068 niefinansowych spółek amerykańskich ujętych w indeksie *Russell3000* (łącznie 20 255 obserwacji). W drugiej części badań jednostkami obserwacji były

dokonywane przez spółki transakcje. Próba liczyła 441 zapowiedzi transakcji fuzji dokonanych w latach 2001–2012, z czego 189 rozpoznanych jako konglomeratowe, oraz 158 zapowiedzi transakcji *spin-off*, z czego 94 mających skutkować spadkiem stopnia dywersyfikacji działalności spółki macierzystej. Do weryfikacji postawionych hipotez w ramach analizy regresji wykorzystywane zostały przede wszystkim klasyczne modele regresji liniowej oraz modele probitowe. Należy w tym przypadku zwrócić jednak uwagę, że prowadząc badania nad determinantami wysokości dyskonta dywersyfikacyjnego, Autor mógł w miejsce metody *pooled OLS* szacować modele panelowe, co pozwoliłoby na zwiększenie mocy testów weryfikowanych hipotez. W celu wyeliminowania wpływu tzw. problemu samoselekcji, wynikającego z endogeniczności decyzji o dywersyfikacji, wykorzystano dwa alternatywne podejścia: model selekcji próby Heckmana oraz technikę *propensity score matching* (PSM). W badaniach zastosowano także analizę porównań międzygrupowych na podstawie parametrycznych i nieparametrycznych testów istotności obserwowanych różnic w poziomach wartości nadwyżkowych spółek zdywersyfikowanych i jedno-segmentowych oraz w stopach zwrotu z zapowiadanych fuzji konglomeratowych i transakcji *spin-off*. Warto także zaznaczyć, że rzetelność, a także kompleksowość przeprowadzonych badań została wzmocniona przez zastosowanie tzw. *robustness checks* w zakresie wpływu sposobu definiowania stopnia dywersyfikacji działalności oraz stopnia rozwoju rynku kapitałowego na uzyskane wyniki.

Za ważne osiągnięcie Autora należy szczególnie uznać weryfikację hipotezy o negatywnym wpływie stopnia rozwoju rynków kapitałowych na wartość spółek o zdywersyfikowanej strukturze działalności. Tego typu badania, zrealizowane na podstawie danych 4699 niefinansowych spółek giełdowych z 13 krajów zaliczanych do grupy rynków wschodzących zasługują na bardzo pozytywną ocenę, także w kontekście badań prezentowanych w czasopiśmiennictwie światowym. Ponadto w monografii przedstawiono po raz pierwszy wyniki badania na temat czynników kształtujących wartości nadwyżkowe spółek o zdywersyfikowanej strukturze działalności notowanych na GPW w Warszawie. Należy podkreślić, że Autor formułuje wyważone wnioski, ostrożnie interpretując je w kontekście weryfikowanych hipotez.

Przedstawione w monografii wyniki badań mają przede wszystkim charakter poznawczy, jednak mogą mieć także istotne znaczenie dla zarządzających przedsiębiorstwami. Rola dezinwestycji w Polsce oraz w innych krajach z rynków wschodzących prawdopodobnie będzie rosła ze względu na zwiększający się stopień rozwoju rynków kapitałowych.

Wskazane wyżej zalety recenzowanej książki pozwalają na to, by rekomendować jej lekturę nie tylko naukowcom i praktykom zainteresowanym procesami dywersyfikacji lub koncentracji działalności przedsiębiorstw, ale także studentom studiów ekonomicznych drugiego i trzeciego stopnia, którzy mogą na jej podstawie poszerzyć swoją wiedzę w wyżej zaprezentowanym obszarze, jak i zapoznać się z przykładem dobrze sformułowanego, właściwie osadzonego w literaturze i rozwiązanego za pomocą odpowiednio dobranych narzędzi badawczych problemu naukowego.

