



PRACE NAUKOWE

Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

T.45

Stan i wyzwania

Zarządzanie operacyjne

*w teorii i praktyce organizacji
biznesowych, publicznych i pozarządowych*

praca zbiorowa pod redakcją
Lucjana Kowalczyka
Franciszka Mroczo

ISSN 2450-3878
ISBN 978-83-60904-52-7

T. 45
(1) 2018

PRACE NAUKOWE

Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Stan i wyzwania Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych

praca zbiorowa pod redakcją
**Lucjana Kowalczyka
i Franciszka Mroczko**

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

PRACA ZBIOROWA POD REDAKCJĄ

prof. dr hab. inż. Lucjana Kowalczyka
prof. zw. dr hab. inż. Franciszka Mroczko

RECENZENCI

prof. zw. dr hab. inż. Stefan Antczak
dr Alina Kulczyk-Dynowska
prof. zw. dr hab. Andrzej Makowski
prof. zw. dr hab. Jerzy Niemczyk
prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda

RADA PROGRAMOWA

Przewodniczący Rady Programowej – prof. zw. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
Wiceprzewodniczący Rady Programowej – dr Celina Witkowska
Członkowie:

- prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk
- prof. zw. dr hab. Kazimierz Bobowski
- dr nauk medycznych Remigiusz Tritt

Redaktor Naczelny: prof. zw. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
Zastępca Redaktora Naczelnego – dr Beata Owczarczyk
Sekretarz Redakcji: mgr Michał Lesman
Redaktorzy tematyczni:
dr Piotr Laskowski: ekonomia, administracja
dr Bogusław Bałuka: ratownictwo medyczne, nauka o zdrowiu
dr Zbigniew Baran – pedagogika
dr Agnieszka Tabor-Smardzewska – zarządzanie
Redaktor statystyczny – Teresa Kwiatkowska
Redaktor językowy – mgr Agnieszka Kühn
Redaktor techniczny i projekt okładki – Władysław Ramotowski

ADRES REDAKCJI:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu
58-309 Wałbrzych, ul. Wrocławska 10
e-mail: kustosz@wwszip.pl
www.pracenaukowe.wwszip.pl

ISSN 2450-3878
ISBN 978-83-60904-52-7

© Copyright by Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu 2018
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

Redakcja deklaruje wersję papierową czasopisma jako podstawową.

Publikacjom w PN WSZiP przyznawane jest 6 punktów.

Printed in Poland

SPIS TREŚCI

Lucjan Kowalczyk, Franciszek Mroczo	
Wstęp	5
Lucjan Kowalczyk	
Zarządzanie organizacją w drodze do cyfrowej transformacji.	
Zarys problemów	9
Franciszek Mroczo, Aneta Sempia	
Knowledge-creativity-innovation-entrepreneurship as the determinants of development	43
Iwona Kurzawa	
Znaczenie zasobów ludzkich dla nauki i techniki w działalności innowacyjnej	65
Monika Chłód, Monika Strzelczyk, Mateusz Chłód	
Zarządzanie technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi w przedsiębiorstwie	81
Mariusz Kędzior, Katarzyna Pieczarka	
Współczesne zagrożenia w cyberprzestrzeni, a funkcjonowanie przedsiębiorstw na globalnym rynku	93
Agnieszka Tabor-Smardzewska, Marcin Paska	
Model usystematyzowanego procesu wdrażania nowych projektów na przykładzie przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo	105
Kazimierz Ogorzelec	
Wiedza o sobie jako czynnik sprzyjający zarządzaniu czasem pracy i kreowaniu własnego wizerunku w kontekście zarządzania operacyjnego	121
Robert Wolski	
Funkcjonowanie systemu zarządzania wiedzą w wybranej agencji rozwoju regionalnego w Polsce	141
Krzysztof Hauke	
Dzielenie się wiedzą jako innowacja kreowania budżetu obywatelskiego wspierana przez technologie Web 2.0	155
Agata Buczak	
Enterprising men of Jelenia Góra within the years 2013-2015 – an analysis of selected statistical data	169

Beata Staniewska-Moskal Projekt Sudety 2030 jako narzędzie pozyskiwania funduszy pomocowych w perspektywie finansowej 2020-2030	181
Nina Orzech Zmienność otoczenia versus organizacja	193
Roksana Śliwińska Delokalizacja przemysłu odzieżowego do krajów azjatyckich jako efekt globalizacji	203
Monika Chłąd, Monika Strzelczyk, Mateusz Chłąd Transport towarów w wybranych miastach w aspekcie założeń zrównoważonego rozwoju	213
Monika Strzelczyk, Monika Chłąd, Mateusz Chłąd Ograniczenie handlu w niedzielę a organizacja dostaw	225
Gracjan Chrobak Dźwignia operacyjna jako mechanizm kontroli optymalnej struktury kosztów operacyjnych w podmiocie	235
Beata Owczarczyk, Bogusława Mikulska Wsparcie finansowe młodych ludzi pozostających bez pracy przez Powiatowy Urząd Pracy w Wałbrzychu w latach 2017-2018	249
Tomasz Orzech Logistyka wojny – wojna logistyki. Błędy w zarządzaniu logistyką podczas II wojny światowej	267
Maciej Suder Dobre praktyki wdrażania systemu ERP – SAP	277
Monika Fedorowicz, Piotr Laskowski Internacjonalizacja a zarządzanie międzykulturowością organizacji na przykładzie Kelvion Machine Cooling sp. z o.o.	287

Wstęp

W Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości organizowany jest cykl corocznych konferencji poświęconych problemom zarządzania operacyjnego w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Dotychczas zorganizowano z tego cyklu dziewięć konferencji ukierunkowanych na: istotę zarządzania operacyjnego (2009), podejście procesowe w zarządzaniu operacyjnym (2010), koncepcję logistyczną w zarządzaniu (2011), zarządzanie projektami i jakością (2012), inżynierię innowacji (2013) kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość (2014), współczesne instrumenty innowacji (2015), innowacyjność to rozwój (2016), innowacyjność to cyfryzacja i rozwój (2017). Z większości zrealizowanych konferencji koncentrowała się na szeroko rozumianych innowacjach i uwarunkowaniach związanych z innowacyjnością różnorodnych organizacji. Z uwagi na ważność i aktualność poruszanych problemów, chcielibyśmy ażeby obecna X Jubileuszowa Konferencja Naukowa skoncentrowała się także na tej tematyce, wykorzystując osiągnięcia naukowe przedstawiane na dotychczasowych konferencjach – podsumowując dotychczasowy dorobek.

Ukierunkowanie konferencji na nowoczesne koncepcje zarządzania, innowacyjność i cyfryzację wynika z faktu, iż są to podstawowe źródło zdobywania przewagi konkurencyjnej na współczesnym, złożonym, globalnym i turbulentnym rynku konsumenta. Z tych w Jubileuszowej Konferencji Naukowej jest inspiracja środowisk nauki, dydaktyki i gospodarki do poszukiwania możliwości zwiększenia aktywności innowacyjnej zorientowanej na rozwiązywanie problemów życia społeczno-gospodarczego. W podsumowaniu dotychczasowego dorobku, stanowiącego kontekst wyzwań inspirowanych cyfrową transformacją, pragniemy obecnie skoncentrować się na głównych hasłach dotychczas zrealizowanych konferencji.

Do zasadniczych celów tej konferencji organizatorzy zaliczyli:

1. wymiana doświadczeń oraz upowszechnianie wyników badań i analiz uczelni, instytucji zarządzania rozwojem jednostek terytorialnych, organizacji biznesowych, publicznych (administracji, bezpieczeństwa, edukacji, zdrowia, opieki socjalnej, infrastruktury technicznej) i pozarządowych;
2. pogłębienie i aktywizacja współpracy między przedstawicielami nauki, dydaktyki, praktyki samorządowej i gospodarczej Polski;
3. promocja uczelni, instytucji, organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych.

Chcąc ukierunkować dyskusję na wyznaczone cele, a jednocześnie nie ograniczać możliwości zaprezentowania osiągnięć badawczych, zaproponowano uczestnikom konferencji dość rozległą orientację tematyczną konferencji:

- **Innowacyjność to cyfryzacja i rozwój** (wykorzystanie współczesnych rozwiązań wspierających działalność innowacyjną ze szczególnym uwzględnieniem cyfryzacji gospodarki i społeczeństwa; cyfryzacja jako klucz do szerokiego dostępu do informacji i wiedzy oraz podstawa pracy zespołowej i innowacyjności w edukacji; wpływ cyfryzacji na skuteczność i sprawność zarządzania, na innowacyjność procesowej orientacji organizacji i systemu kształcenia. Cyfryzacja w wyrównywaniu szans w edukacji, szkoleniu i rozwoju kadr; nowe technologie w rozwoju jakości edukacji).
- **Innowacyjność to rozwój** (system edukacji w budowaniu kreatywności i aktywności innowacyjnej twórczych zespołów, kultury organizacyjnej wspierającej pozytywne zmiany, tworzeniu organizacji opartej na wiedzy; polityka proinnowacyjna organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych).
- **Kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość** (determinanty rozwoju kreatywności w biznesie i edukacji; technologie informacyjne w procesach innowacyjnych przedsiębiorstw i jednostek samorządu terytorialnego ze szczególnym uwzględnieniem edukacji; krajowe i unijne instrumenty wspierania innowacyjności).
- **Inżynieria innowacji** (działalność innowacyjna polegająca na projektowaniu, realizacji, modyfikacji i utrzymaniu efektywnych rozwiązań praktycznych problemów różnej natury i skali z wykorzystaniem wiedzy naukowej i technicznej).
- **Współczesne instrumenty innowacji** (wskazania wykorzystania współczesnych instrumentów wspierających działalność innowacyjną; wykorzystanie instrumentów badawczych, doradczych, finansowych, informacyjnych, szkoleniowych, organizacyjnych i technologicznych; efektywność i skuteczność narzędzi wspierania innowacyjności).
- **Podejście procesowe** (przesłanki wzrostu znaczenia podejścia procesowego w zarządzaniu operacyjnym współczesnych organizacji; wykorzystanie podejścia procesowego w koncepcjach zarządzania oraz w praktyce; podejścia procesowego w integracji zarządzania strategicznego i operacyjnego współczesnych organizacji).
- **Metody i narzędzia** (dorobek teoretyczny i praktyczny dotyczący metod i narzędzi użytecznych w zarządzaniu operacyjnym w organizacjach biznesowych, publicznych i pozarządowych; Internet jako narzędzie dostępu do wiedzy i wspomaganie nauki; determinanty kształcenia na odległość w uczeniu się przez całe życie).
- **Zarządzanie projektami** (warunki powodzenia projektów biznesowych i publicznych; monitorowania i zarządzanie projektem, ocena projektu i narzędzia użyteczne w zarządzaniu projektami biznesowymi i publicznymi; wykorzystanie programów „Ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej” i „Aktywnej tablicy” w kształceniu).

- **Współczesne problemy zarządzania operacyjnego** (znaczenie zarządzania operacyjnego w kreowaniu innowacyjności organizacji; przesłanki wzrostu znaczenia praktyki; problemy integracji zarządzania strategicznego i operacyjnego).

W przekonaniu organizatorów opublikowane artykuły w *Pracach Naukowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, przy zróżnicowanej zbieżności z proponowaną tematyką, potwierdzają osiągnięcie celów konferencji i spotkają się z przychylnym przyjęciem zainteresowanych tą problematyką. Autorzy artykułów reprezentują różne ośrodki akademickie, przedsiębiorstwa, administrację oraz organizacje pozarządowe. Różnorodność poruszanej problematyki pozwala każdemu zainteresowanemu odnaleźć interesujące kwestie dla pogłębienia własnej wiedzy i inspiracji badawczej. Organizatorzy składają serdeczne podziękowania wszystkim osobom i instytucjom, które wzięły udział w konferencji i przyczyniły się do powstania tej publikacji.

Lucjan Kowalczyk, Franciszek Mroczko



Lucjan Kowalczyk
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Zarządzanie organizacją w drodze do cyfrowej transformacji. Zarys problemów

„(...) sukces odnoszą ci przywódcy, którzy potrafią robić trzy rzeczy: zarządzać teraźniejszością, w sposób wybiórczy zapominać o przeszłości oraz tworzyć przyszłość”.

WSTĘP

Współczesne zarządzanie organizacją powinna cechować umiejętność łączenia zarządzania teraźniejszością z tworzeniem przyszłości i w sposób selektywny zapominanie o przeszłości¹, również selektywne korzystanie z doświadczeń przeszłości w zarządzaniu teraźniejszością i tworzeniu przyszłości. Jest to założenie, które uznaje się za ważne w warunkach czwartej rewolucji przemysłowej, określanej jako cyfrowa rewolucja. Przy fascynacji startupami, których podstawę tworzenia stanowią nowe technologie będące istotą organizacji przyszłości, nie można zapominać o organizacjach już funkcjonujących w przestrzeni społeczno-gospodarczej. Mają one możliwości przetrwania i rozwoju w warunkach dynamicznych zmian otoczenia poprzez szerokie otwieranie się na wykorzystanie cyfrowych technologii, cyfryzację i działania o przełomowym znaczeniu określane jako cyfrowa transformacja.

¹ Zaczepnięto z: *Liderzy w ogniu zmian*, w: „Harvard Business Review Polska”. Wydanie specjalne: *Zarządzanie zmianą*, grudzień 2011 – styczeń 2012, s. 16. Wykorzystano cytaty: „(...) sukces odnoszą ci przywódcy, którzy potrafią robić trzy rzeczy: zarządzać teraźniejszością, w sposób wybiórczy zapominać o przeszłości oraz tworzyć przyszłość”.

Cyfrowa transformacja stanowi przejście na nowy, wyższy poziom możliwości funkcjonowania współczesnych organizacji w warunkach otoczenia o wysokiej zmienności, niepewności, nieprzewidywalności i z tym związaną silną konkurencyjnością. Siłą sprawczą tych warunków jest wysokie tempo rozwoju i powszechność stosowania technologii cyfrowych i ich przenikanie do wszystkich sektorów społeczno-gospodarczych oraz obszarów/procesów każdej organizacji. Większość organizacji biznesowych i publicznych nie jest wystarczająco przygotowana do zmierzenia się z wyzwaniami wynikającymi z tych warunków.

Celem artykułu jest wykazanie potrzeby orientacji organizacji współcześnie istniejących na tworzenie ogólnych warunków sprzyjających zmianie oraz na zarządzanie procesami z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych, ICT, widząc w tym możliwy kierunek działań wyznaczających drogę do skutecznego przeprowadzenia cyfrowej transformacji.

W przygotowaniu artykułu inspirację w określeniu użytecznej wiedzy zgodnej z celem stanowiły kluczowe określenia cyfrowej transformacji: szczególna zmiana organizacyjna oraz przenikanie/integracja technologii i procesów biznesowych. W rozwinięciu tych kluczowych określeń cyfrowej transformacji wykorzystano podstawową wiedzę z zarządzania zmianą w warunkach wysokiego tempa zmian otoczenia oraz wiedzę z zarządzania procesami biznesowymi z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych, z wiodącym znaczeniem dopasowania biznes – ICT. Podstawy tej wiedzy czerpano z pracy Krzysztofa Kani (w której autor wykorzystał obszerną literaturę zagraniczną i zaproponował metodykę budowy tworzenia dopasowania), wspieranej innymi źródłami, głównie internetowymi. Wymienione zagadnienia jako wiodące w artykule poprzedzono wyjaśnieniem istoty cyfrowej transformacji, zakończono wnioskami określonymi jako użyteczne w przeprowadzeniu cyfrowej transformacji.

1. CYFROWA TRANSFORMACJA – SZANSA I ZAGROŻENIE, CZY KONIECZNOŚĆ WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI²

Cyfrowa transformacja stanowi kolejny krok w postępie cywilizacyjnym, której znaczenie nasila się od początku XXI w. i łączy się ją z czwartą rewolucją przemysłową. Znaczenie kluczowe w tym procesie ma cyfryzacja, której istotą jest cyfrowa postać informacji zapewniająca zwiększenie jej dostępności, łatwość duplikowania i modyfikacji, umożliwiając przekształcanie zasobów organizacji w nowe źródło dochodów, jak również tworzenie nowych modeli biznesowych.

Cyfryzacja, termin wyjściowy niniejszych rozważań, łączy się znaczeniowo z komputeryzacją, informatyzacją a jego interpretacja zależy od branży, środowiska jednak przy istotnej różnicy: cyfryzacja ma wymiar strate-

² W tym punkcie nawiązuję bezpośrednio do: L. Kowalczyk, *Cyfryzacja w procesie postępu cywilizacyjnego i jej współczesna rola w innowacyjności*, w: L. Kowalczyk, F. Mroczko (red), *Innowacyjność to cyfryzacja i rozwój*. Prace Naukowe WSZiP, T. 43. Wałbrzych 2017.

giczny i jest zorientowana na optymalne wykorzystanie cyfrowych zasobów organizacji dzięki rozwiązaniom informatycznym³. Jest to jedno z wielu ujęć cyfryzacji.

W wąskim zakresie cyfryzację niekiedy utożsamia się z digitalizacją (*digitisation*) polegającą na przetwarzaniu treści analogowych na postać cyfrową (skanowanie, fotografowanie). J. Pieriegud, za Oxford English Dictionary, przytacza pojęcie cyfryzacji, które obejmuje „adaptację i wzrost wykorzystywania technologii cyfrowych lub komputerowych przez organizacje, sektory gospodarki, kraje itd.”, natomiast autorsko określa cyfryzację jako „ciągły proces konwergencji rzeczywistego i wirtualnego świata”, stającej się głównym czynnikiem innowacji i zmian w większości sektorów gospodarczych⁴. Oznacza to coś więcej niż adaptacja i wykorzystanie technologii cyfrowych – można to rozumieć jako upodabnianie się światów: wirtualnego i rzeczywistego. Cyfryzacja w tym rozumieniu stanowi kontekst – siłę napędową gospodarki cyfrowej, której czynnikami rozwoju (według J. Pierieguda) są: Internet rzeczy (ang. *Internet of Things – IoT*) oraz Internet wszechrzeczy (ang. *Internet Everything – IoE*), chmura obliczeniowa (ang. *cloud computing*), automatyzacja (ang. *automation*) i robotyzacja (ang. *robotisation*), analityka dużych zbiorów danych (ang. *Big Data Analytics – BDA*), wszechobecna łączność (ang. *hyperconnectivity*), sztuczna inteligencja (ang. *artificial intelligence – AI*).

Cyfryzacja według McKinsey&Company⁵ obejmuje „działania z użyciem narzędzi cyfrowych, których celem jest zwiększenie produktywności i przyspieszenie wzrostu gospodarczego” poprzez: 1/ optymalizację procesów (pozwala: zmniejszyć zużycie zasobów, poprawiać efektywność, stosować automatyzację); 2/ rozszerzanie rynków zbytu (wzrost dostępności do niszowych klientów i globalnych rynków, zwiększenie możliwości identyfikacji potrzeb klientów); 3/ innowacyjne produkty (wzrost efektywności procesów badawczo-rozwojowych, tworzenie nowych modeli biznesowych, nowych sposoby komunikacji z klientami); 4/ wzrost aktywności zawodowej (możliwości pracy zdalnej, specjalizacje w nowych technologiach). Cyfryzacja w tym znaczeniu służy zmianie modeli biznesowych przedsiębiorstw, które w nowej postaci mają zalety: niskie koszty operacyjne, duża elastyczność, wysoką zdolność dostosowywania się do potrzeb rynku. Cyfryzacja może być mierzona Indeksem Cyfryzacji (ang. *Digitilization Index*), który mierzy cyfrowy popyt i podaż na poziomie sektorów gospodarki; wykorzystując 21 wskaźników określono poziom cyfryzacji w Polsce, który jest niższy o 34% w stosunku do Europy Zachodniej. Wzrost poziomu cyfryzacji w Polsce (zmniejszenie luki cyfrowej) jest szansą wzrostu produktywności, czyli zmniejszenia luki produktywności gospodarki Polski w stosunku do Europy

³ Zob. M. Rojek, *Czym jest Cyfryzacja?* – CEO Magazyn Polska, w: [https://ceo.com.pl/marcin-rojek-czym-jest-cyfryzacja-79635] – pobrano 2018-07-17.

⁴ J. Pieriegud, *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy*, w: *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, „Publikacja Europejskiego Kongresu Finansowego”, Gdańsk 2016, s. 11 i dalsze (pobrano 2018-07-17).

⁵ Określenie i rozwinięcie zob. *Cyfrowa Polska. Szansa na technologiczny skok do globalnej pierwszej ligi*, w: [https://mckinsey.pl/publikacje/raport-cyfrowa-polska].

Zachodniej⁶. Ocena poziomu cyfryzacji gospodarki Polski w relacji z gospodarką Europy Zachodniej stanowi podstawę propozycji tworzenia strategii cyfrowej opartej na analizie popytu, podaży i dynamiki rynku.

Powszechność adaptacji i dynamiczny wzrost wykorzystywania technologii cyfrowych i komputerowych stanowi istotę cyfryzacji, która staje się źródłem nowych podejść i sposobów działalności w sferach: gospodarczej, publicznej, społecznej; stanowi podstawę nowych wyzwań dla tych sfer w skali kraju, sektorów, branż i organizacji. Odpowiedź na wyzwania inspirowane **szybkim rozwojem technologii cyfrowych**, i związanej z tym cyfryzacją, oraz **powszechnym jej wykorzystywaniem** stanowi konieczność **istotnej zmiany w sposobach zorganizowania i zarządzania w skali organizacji, branży, sektora i kraju**. Owa **istotna zmiana pod wpływem rozwoju technologii cyfrowych jako podstawy cyfryzacji stanowi o istocie cyfrowej transformacji**.

Cyfrowa transformacja stanowi przedmiot rozważań i analiz licznych gremiów biznesowych i naukowych przedstawianych głównie w źródłach internetowych (niektóre przedstawiano w kontekście roli w innowacyjności⁷). W sygnalizowanej wyżej „Publikacji Europejskiego Kongresu Finansowego” J. Piriegud przedstawia cyfrową transformację właśnie jako odpowiedź na wyzwania związane z szybkim rozwojem technologii cyfrowych stanowiącą szczególny rodzaj zmiany organizacyjnej przedsiębiorstwa, sektora, łańcuchów dostaw, administracji publicznej. Przytacza również określenie (z 2011 r. przedstawione przez MIT Center for Digital Business), w którym **cyfrowa transformacja to „wykorzystanie technologii cyfrowych w celu radykalnej poprawy wydajności lub osiągnięć organizacji”** wpływając na trzy jej obszary: 1/ doświadczenie klientów (zrozumienie potrzeb, wiele kanałów komunikacji, samoobsługa); 2/ procesy operacyjne (wewnętrzne i dotyczące środowiska pracy, monitorowania); 3/ model działania organizacji (dostarczane produkty, usługi, rynki danej organizacji). Za raportem firmy konsultingowej Ronald Berger (z 2015 r. na zlecenie Federalnego Związku Przemysłu Niemieckiego) autor przedstawia: a/ czynniki napędzające cyfrową transformację, jak: cyfrowe dane, automatyzacja, łączność, cyfrowy dostęp konsumentów; b/ technologie wspierające, są to: szerokopasmowy dostęp, chmura obliczeniowa, Internet rzeczy, robotyka, sieci społecznościowe, Internet mobilny/aplikacje; 3/ zastosowania efektów cyfrowej transformacji stanowią między innymi: inteligentne fabryki, drony, prognozy popytu, autonomiczne pojazdy, inforozrywka, e-handel. Cechą cyfrowej transformacji jest **radykalny** charakter zmian, określany również jako **wywrotowy** (ang. *disruptive*), stanowiących siłę sprawczą tworzenia nowych koncepcji funkcjonowania gospodarki jako gospodarki cyfrowej, mającej związek z czwartą rewolucją przemysłową, stąd koncepcje: Przemysł 4.0, Motoryzacja 4.0, Logistyka 4.0 itp.

Cyfrowa transformacja, stanowiąca podstawę czwartej rewolucji przemysłowej, nazywana jest niekiedy „(...) najważniejszym megatrendem cywi-

⁶ Tamże, s. 11 i dalsze.

⁷ Op. cit. L. Kowalczyk, *Cyfryzacja w procesie postępu cywilizacyjnego i jej współczesna rola w innowacyjności*.

lizacyjnym naszych czasów. Nie tylko ekonomiczne, ale również społeczne konsekwencje tych zmian stają się przedmiotem zaawansowanych projektów badawczych Komisji Europejskiej czy programów realizowanych pod auspicjami World Economic Forum w Davos”, a jej określenie to: **„Cyfrowa transformacja to szczególna zmiana organizacyjna, której efektem jest przenikanie technologii cyfrowych przez wszystkie aspekty działania organizacji. Jej wynikiem jest integracja technologii cyfrowych i procesów biznesowych prowadząca do powstania nowego modelu funkcjonowania organizacji, której rdzeniem są technologie cyfrowe”**. W jej interpretacji zasługuje na podkreślenie **szczególny charakter zmiany**, w której kluczowe znaczenie ma **integracja technologii cyfrowych i procesów biznesowych**, przenikanie do środowiska pracy oraz sposobu komunikacji, co wymaga nadania jej charakteru strategicznego. Wynik tej szczególnej zmiany to nowe rodzaje organizacji i modeli biznesowych, w których cyfrowa informacja stanowi podstawowy potencjał wytwórczy⁸.

Cyfrowa transformacja to zmiana o charakterze wywrotowym, rewolucyjnym, również jako zakłócenie cyfrowe /ang. *Digital disruption*/, wprowadzana w oparciu o technologie cyfrowe i nowe modele biznesowe wpływające na wartość dodaną produktów i usług, ale „(...) niezależnie od nazwy oznacza dla świata przeobrażenia w gospodarce związane z coraz większym uzależnieniem od technologii”. Słusznie jednak zauważa Rafał Skirzyński z Oracle Polska, że technologia cyfrowa w różnym stopniu wpływa na poziom cyfrowej transformacji wyróżniając trzy fale: *Pierwsza objęła już sektor telekomunikacyjny, media oraz częściowo branżę retail. Aktualnie trwa druga fala, czyli zmiany w sektorach finansowych: bankowym, ubezpieczeniach. W niedalekiej przyszłości możemy się spodziewać znaczących efektów w sektorze energetycznym, przemyśle, ochronie zdrowia i sektorze publicznym*⁹. Różnie też kształtuje się znaczenie cyfrowej transformacji w układzie sektorów gospodarki i różne korzyści z tego tytułu mogą mieć przedsiębiorstwa. Mimo tych różnic w branżach „(...) wszystkie z nich powinny zastanawiać się jak stworzyć spójną strategię w celu efektywnego wykorzystania dostępnych technologii i być może wyjść poza ramy dotychczasowej działalności, bo od tego może zależeć ich przyszłość na rynku”¹⁰.

Cyfryzacja w syntetycznym rozumieniu powyższych rozważań to kapitalizacja cyfrowych technologii, czyli takie ich wykorzystywanie, które w określonym środowisku organizacyjnym, prawnym i kompetencyjnym tworzy wartość dodaną stanowiącą szansę przetrwania, rozwoju i przewagi konku-

⁸ Podano za: P. Wtulich, *Cyfrowa transformacja ... od podstaw*, [http://www.cxo.pl/Cyfrowa-transformacja-od-podstaw], Autor jest prezesem zarządu IDG Poland, wydawcy magazynów CEO, CIO, Computerworld oraz PCWorld.

⁹ Zob. [https://www.computerworld.pl/news/Cy...acja-szansa-i-zagrozenie,402879.html], *Cyfrowa transformacja: szansa i zagrożenie*. Barbara Mejssner.; 14.08.2015 – pobrano 29.07.2018.

¹⁰ Tamże B. Mejssner za: *Global Center for Digital Business Transformation, An IMD and Cisco Initiative* (2015), przedstawia zestawienie sektorów gospodarki w zależności od wpływu cyfrowych technologii: 1- technologia, 2- media i rozrywka, 3- handel detaliczny, 4- usługi finansowe, 5- telekomunikacja, 6- edukacja, 7- hotelarstwo i turystyka, 8- produkcja, 9- opieka zdrowotna, 10- użyteczność publiczna, 11- przemysł petrochemiczny, 12- przemysł farmaceutyczny.

rencyjnej współczesnych organizacji; jej powszechność i skala tworzy nową sytuację wymagającą całkowicie odmiennych od dotychczasowych sposobów działalności i funkcjonowania organizacji, co stanowi o istocie cyfrowej transformacji jako odpowiedzi na wyzwania cyfryzacji.

Powszechność wykorzystywania cyfrowych technologii nie oznacza powszechności i jednolitości cyfrowej transformacji. Jest to jednak sytuacja szansy dla działających szybko i ze świadomością wysokiego ryzyka podejmowanych decyzji o zmianie modelu biznesowego, czyli o cyfrowej transformacji w organizacji. Jest to jednocześnie sytuacja zagrożenia dla organizacji, w których nie podjęto w porę decyzji o cyfrowej transformacji zachowując tradycyjne modele organizacyjne i biznesowe: *Każda, a w szczególności cyfrowa zmiana u konkurencji może, i zwykle powoduje, szybką utratę klientów*¹¹.

Cyfrowe technologie stwarzają organizacjom możliwości zwiększenia ich efektywności biznesowej; zdaniem Jowity Michalskiej, prezes Digital University, istnieje bezpośredni związek między cyfrową transformacją a zwiększonymi przychodami. Niewątpliwie korzyści te mogą być różne ze względu na różnorodność organizacji: *Z jednej strony istnieją w Polsce niesamowite organizacje start-upowe, które przygotowują lub wymyślają produkty i koncepcje, adaptowalne następnie na rynki całego świata. Z drugiej strony są też firmy bardzo tradycyjne, np. firmy rodzinne, które rodziny budowały od zera, a dziś to są ogromne organizacje. Trudno z dnia na dzień zdać sobie sprawę z tego, że należy przejść jakiś proces*¹². *Dla firm tradycyjnych, dla których technologie cyfrowe nie stanowiły podstawy ich tworzenia i funkcjonowania decyzja o cyfrowej transformacji, powodującej zasadnicze zmiany w modelu pracy całej organizacji, nie jest łatwa. Czynnikiem decydującym o transformacji może być zagrożenie ze strony konkurencji. Słusznie zauważa J. Michalska, że cyfrowa transformacja to proces trudny i kosztowny przy jednoczesnym braku jasnej procedury jego przeprowadzenia; łatwiej jest stworzyć organizację biznesową opartą na cyfrowej technologii od nowa*¹³.

Zakup nowych technologii bazujących na cyfrowej postaci informacji, to jeszcze nie cyfrowa transformacja, nie mniej ważne są uwarunkowania organizacyjne, kompetencyjne, kulturowe organizacji: *Organizacje, które tylko kupują nowinki technologiczne, a nie zmieniają się jako kultura i nie wdrażają tych technologii głęboko w DNA organizacji, to tzw. digital fashionistas. Kupują modne nowinki, natomiast nie wpływa to na zmianę modelu pracy organizacji*¹⁴.

¹¹ Przytoczono wypowiedź R. Skirzyńskiego za: op. cit. [<https://www.computerworld.pl/news/Cy...acja-szansa-i-zagrozenie,402879.html>], *Cyfrowa transformacja: szansa i zagrożenie*. Barbara Mejssner,

¹² J. Michalska, *Polskie firmy muszą zmieniać swój model działania na cyfrowy. Bez tego nie mają szans w starciu z konkurentami*. Newseria Biznes, w: [<https://biznes.newseria.pl/news;q=Jowita+Michalska>] – pobrano 15.07.2018.

¹³ J. Mejssner przedstawia możliwość zbudowania „obok już istniejącej działalności start-upu finansowanego przez firmę matkę”, w: op. cit. [<https://www.computerworld.pl/news/Cy...acja-szansa-i-zagrozenie,402879.html>], *Cyfrowa transformacja: szansa i zagrożenie*. Barbara Mejssner,

¹⁴ Op. cit. J. Michalska.

Przedstawienie niektórych interpretacji terminów cyfryzacja i cyfrowa transformacja nie wyczerpano ich pełnej prezentacji w źródłach internetowych. **W świetle tych interpretacji wyłania się obraz nowego modelu organizacji, w którym następuje integracja (przenikanie) technologii cyfrowych i modeli biznesowych, a jej kontekst stanowi integracja (przenikanie) wiedzy z zarządzania i technologii cyfrowych, również integracji myślenia i praktyki działania w kategoriach tych obszarów.**

2. WARUNKI SPRZYJAJĄCE ZMIANOM JAKO OGÓLNY KONTEKST CYFROWEJ TRANSFORMACJI ORGANIZACJI

Termin „zmiana” ma kluczowe znaczenie w charakterystyce cyfrowej transformacji, określanej jako szczególna zmiana organizacyjna, której wynikiem jest integracja technologii cyfrowych i procesów biznesowych¹⁵, i z tym związane dalsze skutki w modelu pracy całej organizacji i efektach rynkowych (o czym mowa była wcześniej); jest to zmiana mająca charakter transformacji. Zmiana jest terminem o szerszym znaczeniu niż transformacja (z języka łacińskiego *transformation*), co oznacza, że wszystkie transformacje są zmianami, natomiast nie każda zmiana będzie transformacją.

Według R. Lipińskiego, zmiana to dowolna zauważalna modyfikacja określonego składnika rzeczywistości, natomiast „**transformacja** powinna być rozumiana jako nietrywialny i zamierzony proces zmiany jednego fragmentu środowiska realizowanego w danym czasie, który ma za zadanie stworzenie nowego i przede wszystkim trwałego stanu środowiska”¹⁶. J. Szczepański natomiast przyjmuje, że transformacja stanowi jeden z trzech sposobów (obok reformy i rewolucji) przekształcenia rzeczywistości¹⁷.

Zmiana jest cechą charakterystyczną współczesności i w odniesieniu do organizacji jako zmiana organizacyjna stanowi naturalną drogę ich rozwoju, jest składnikiem wiedzy nauk o zarządzaniu (nie tylko) jako zarządzanie/kierowanie zmianą. Jest to ogólny kontekst wiedzy dla transformacji. Z podstaw wiedzy z zarządzania w jej tradycyjnym ujęciu wynika, że

¹⁵ K. Kania, *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012. W powyższej pracy autor dokonuje przeglądu definicji procesu biznesowego w konkluzji wskazując na uporządkowane działania i ich celowość wyrażoną w korzyści dla końcowego odbiorcy. Istotą pracy jest przedstawienie odpowiedzi na podstawowe pytania: 1. Jakie cechy i właściwości mają dobre procesy biznesowe i co należy robić aby je osiągnąć? 2. Jak zapewnić najlepsze dopasowanie między procesami biznesowymi a technologiami informatycznymi? Kluczowe znaczenie w pracy ma problem dopasowania: „W obszarze informatyki dopasowanie odnosi się do zastosowania ICT w organizacji i zajmuje się problemami tego, na ile sfera ICT jest zharmonizowana z biznesem, oraz na ile biznes może i powinien być zharmonizowany z ICT. (...) Dopasowanie pomiędzy sferą biznesową a sferą ICT odnosi się do zastosowania technologii we właściwy sposób, w odpowiednim czasie, w harmonii ze strategią, celami i potrzebami biznesu...”, s. 125.

¹⁶ R. Lipiński, *Organizacja, efektywność, zmiana i transformacja: rozumienie podstawowych pojęć*, Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania, nr 1/2017, s. 14.

¹⁷ Podano za: [<https://mfiles.pl/pl/index.php/Transformacja>].

zmiana w organizacji jest przedsięwzięciem naruszającym stan równowagi, stanowi zakłócenie w jej funkcjonowaniu. Towarzyszy temu sytuacja ścierania się sił prowadzących do zmiany (np. nowe technologie, konkurencja, nacisk przełożonych) z siłami zachowawczymi (ich źródła oporu to: kultura organizacji, interes własny, poglądy na cele i strategie organizacji). W poszukiwaniu drogi do zmiany wspierają menedżerów organizacji modele zmian, jak powszechnie znany model Kurta Lewina obejmujący kroki: *roz-mrożenie, zmiana, zamrożenie*, czy model kompleksowego podejścia do zmian: *uznanie potrzeby zmian, ustalenie celów zmian, diagnoza istotnych zmiennych, wybór odpowiedniej techniki zmian, planowanie wdrożenia zmian, wdrożenie zmian, ocena i kontynuacja*¹⁸.

Ogólny stan wiedzy z zakresu współczesnego podejścia do zarządzania pozwala oczekiwać, że współczesne organizacje posiadają **cechy sprzyjające zmianom** a zmiana jest integralną częścią procesu zarządzania zorientowanego na ciągle doskonalenie nadając mu charakter dynamiczny (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie stąd wnioski do zmiany i doskonalenia). Ogólne warunki sprzyjające zmianom wyrażają współczesne perspektywy teoretyczne organizacji i ich metaforyczne ujęcia; tracą na znaczeniu organizacje oparte na perspektywie klasycznej – metafora maszyny, zyskują na znaczeniu organizacje oparte na perspektywach: modernistycznej – metafora organizm, symboliczno-ustanawiającej – metafora kultura, postmodernistycznej – metafora kolaż. Stąd preferencje dla organizacji o strukturach procesowych, fraktalnych, wirtualnych, hipertekstowych, sieciowych, zwinnych itp. Z teoretycznego punktu widzenia złożoność i zmienność otoczenia współczesnych organizacji powinna znaleźć odzwierciedlenie w wewnętrznych strukturach organizacyjnych i systemie zarządzania. Wyraża to cecha izomorfizmu oznaczająca, że organizacje starają się dorównywać złożonością struktur wewnętrznych i systemów zarządzania złożoności ich otoczenia. Następstwem izomorfizmu mogą być działania chroniące (zabezpieczające) organizację od wpływu otoczenia (buforowanie) lub działania polegające na zwiększeniu aktywności relacji informacyjnych organizacji z otoczeniem (rozszerzanie granic)¹⁹.

Praktyczne znaczenie w tworzeniu warunków sprzyjających zmianom organizacyjnym należy dostrzegać w cechach organizacji, jak: podatność organizacji na zmiany, zdolność i gotowość organizacji do zmian.

Podatność w znaczeniu ogólnym, to łatwość, skłonność, wrażliwość²⁰, a w odniesieniu do zmian w organizacji można ją interpretować jako: łatwość wprowadzania zmian, skłonność organizacji do zmiany, lub też jako wrażliwość na zmiany. Podatność charakteryzują cechy, jak: elastyczność struktur organizacyjnych, racjonalność regulacji wewnętrznych (stopień formalizacji), efektywność komunikacji wewnętrznej, zaangażowanie kie-

¹⁸ Zob. między innymi: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 393-416.

¹⁹ M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 99 – 102.

²⁰ *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1988. Również według Encyklopedii zarządzania: Podatność (vulnerability) – jest to pewnego rodzaju słabość. Odnosi się do braku odporności (systemu lub jednostki) na skutki wrogiego środowiska, w: [<https://mfiles.pl/pl/index.php/Podatno%C5%9B%C4%87>].

rownictwa w proces zmian, otwartość pracowników na zmiany, odwaga decyzyjna kierownictwa, motywacje do uczenia się²¹.

Zdolność jako termin o znaczeniu ogólnym posiada wiele synonimów i występuje w kilkunastu kategoriach znaczeniowych, często rozumiany jest jako predyspozycja do czegoś (skłonność, wrażliwość, talent) również umiejętność, potencjalna sprawność – nie wyczerpuje to wielości określeń tego terminu²². Zdolność organizacji do zmian stanowi przedmiot badań z zakresu zarządzania zmianą w warunkach dużej złożoności i wysokiego tempa zmian otoczenia, wówczas oczekuje się szybkiego uzyskania efektu wprowadzonej zmiany (np. przewagi konkurencyjnej). **Takie możliwości widzi się w nowym podejściu do zmiany i zarządzania zmianą, którego istotą jest integracja ciągłości i zmiany koniecznej dla rozwoju organizacji i sprawności zarządzania nią** „(...) pod warunkiem zachowania przez organizację odpowiedniej zdolności do zmian”²³. K. Czop przedstawia przegląd źródeł z zakresu nowej perspektywy zmian i koncepcji zdolności organizacji do zmian (ang. *Organizational Capacity for Change – OCC*). Kontekst teoretyczny stanowi podejście zasobowe, według którego zdolność do zmian stanowi dynamiczny zasób niematerialny, którego określenie cechuje: 1/ oparcie się na pojęciu ciągłej zmiany i skutecznym zarządzaniu pojedynczymi przedsięwzięciami zmian rozumianym jako „zarządzanie strumieniem zmian powiązanych ze sobą lub też przebiegających niezależnie od siebie”; 2/ odniesienie się do różnych form, rozmiarów i typów zmian wprowadzanych w organizacji; 3/ możliwość rozwiązywania konfliktów „pomiędzy zmianą a stabilizacją, pomiędzy eksploatacją a eksploracją, ponieważ zakłada dokonywanie zmian i skuteczne utrzymywanie codziennych czynności w tym samym czasie”²⁴.

Zdolność organizacji do zmian (według wspomnianej autorki jako konkluzja analizy różnych definicji) to „(...) wewnętrzny potencjał organizacji wynikający z konfiguracji zasobów, struktur, sposobów działania, doświadczeń związanych z realizacją projektów zmian, umożliwiający jej sprawne i skuteczne identyfikowanie, planowanie oraz implementację zmian”. Tak rozumianą zdolność organizacji do zmian wyróżniają umiejętności: 1/ rozpoznawania potrzeb zmian w oparciu o informację z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego; 2/ budowania procesu zmian – poprzez kreowanie liderów zmian, promowanie wizji zmian, preferencje pracy zespołowej, zróżnicowane sposoby komunikowania potrzeby zmian; 3/ implementacji zmian – poprzez jasno określone cele, dobór form i metod szkolenia pracowników, odpowiedni system motywacyjny, zasady, systemy, struktury utrwalania wpro-

²¹ D. Uss, *Jakie zmiany są potrzebne do zmiany?* – Harvard Business Review ... w: [https://ww.w.hbrp.pl/b/jakie-zmiany-sa-potrzebne-do-zmiany].

²² Zob. między innymi: [https://synonim.net/synonim/zdolno%C5%9B%C4%87]. Słowo **zdolność** posiada 320 synonimów w słowniku synonimów. Synonimy słowa **zdolność**: talent, umiejętność, sprawność, uzdolnienie, skłonność, potencjał.

²³ K. Czop, *Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie Nr 24 t. 2(2016, s. 69 81. Dostępna na [http://www.zim.pcz.pl/znw].

²⁴ Tamże, s. 71 – 72, gdzie autorka podaje źródła charakterystycznych cech zdolności organizacji do zmian, oraz przedstawia definicje zdolności do zmian, ich interpretację różnych autorów.

wadżanych zmian, monitorowanie procesu wdrażania zmian i działania doskonalące.

Z przedstawionej przez K. Czop analizy źródeł wynika między innymi, że zdolność organizacji do zmian pozytywnie wpływa na jej konkurencyjność i wyniki działalności a znaczenie zdolności rośnie w branżach o wysokiej konkurencyjności. Zdolność ta pozytywnie zależy od uczenia się organizacji zarządzania zmianą oraz zdobywania doświadczenia w realizacji projektów zmian; istnieje pozytywny wpływ jakości doświadczeń z wcześniejszych projektów zmian na zdolność organizacji do zmian. Z badań własnych autorki wynika, że najwyższy wpływ na poziom zdolności do zmian ma umiejętność rozpoznawania potrzeb zmian (przede wszystkim monitorowanie otoczenia i rozpoznawanie potrzeb klientów, monitorowanie poziomu osiągania celów). Nieco niżej oceniano umiejętność budowania procesu zmian (przy zasadniczym znaczeniu zaangażowania kierownictwa w przekazywanie wizji zmian oraz przekazywania informacji o zmianie). Najniżej zaś oceniono znaczenie umiejętności wdrażania zmian (przy negatywnej roli braku systemu motywacyjnego, jasno określonych celów). Ogólnie w badaniach został potwierdzony wpływ zdolności organizacji do zmian na przebieg zmian: „Badania potwierdzają, że pozytywne doświadczenia płynące z realizacji różnorodnych projektów zmian pozytywnie oddziałują na zdolność organizacji do zmian, a także pozwalają na wypracowanie procedur wprowadzania zmian w organizacji i ciągłe doskonalenia tego procesu w wyniku uczenia się organizacji”. Interesująca jest propozycja wyodrębnienia trzech grup czynników wpływających na zdolność organizacji do zmian²⁵.

- Czynniki kontekstowe – oddziałujące na przebieg zmian: zmiana jako wartość, elastyczna struktura, spójność kulturowa, zaufanie, zespołowe rozwiązywanie problemów, możliwości uczenia się pracowników;
- Czynniki procesowe: transformacyjne przywództwo, uzasadnienie zmiany, zespołowe budowanie procesu zmian, ewolucyjne podejście, przejrzystość procesu zmian;
- Procesy uczenia się: negocjacje, doskonalenie przez doświadczenie, odnowa przez eksperymentowanie, transfer wiedzy.

Powyższe czynniki powinny stanowić przedmiot analizy przy określaniu zdolności organizacji do zmian postrzeganej jako dynamiczny zasób organizacji, którego efektem jest „(...) przesunięcie punktu ciężkości z koncentracji na zarządzaniu poszczególnymi projektami zmian w kierunku zarządzania zdolnością organizacji do zmian (...)”. Na kształtowanie zdolności organizacji do zmian wpływa: zarządzanie projektowe, procesowe, organizacje uczące się, zarządzanie wiedzą.

Gotowość organizacji do zmiany jest terminem w pewnym stopniu związanym znaczeniowo z terminami podatność i zdolność, lecz nie są to terminy tożsame. W ogólnym znaczeniu gotowość oznacza „należyte przygo-

²⁵ Tamże, s. 77 – 79, jest to wynik analizy różnych źródeł wykorzystanych przez K. Czop.

townie do czegoś” również „zdecydowanie na coś”²⁶. Istotą zmiany w organizacji jest jej przejście z sytuacji dotychczasowej do nowej, zasadniczo odmiennej, charakteryzującej się nowymi własnościami i sposobami działania. Stąd zasadne jest pytanie, czy organizacja jest gotowa do funkcjonowania w nowej sytuacji; czy organizacja jest gotowa do zmiany?

Gotowość do zmiany w organizacji dość jasno wyraża podstawowy składnik modelu Kurta – Lewina – *rozmrózienie*, czyli doprowadzenie do oczywistości potrzeby zmiany. Formalnie wyraża to zależność autorstwa D. Gleichera i Beckharda²⁷:

$$G = (A \times B \times C) > X$$

gdzie:

- G – gotowość do zmiany;
- A – poziom niezadowolenia z istniejącego stanu;
- B – jasno określony i dostatecznie atrakcyjny stan pożądany (cel, przewidywane efekty);
- C – pierwsze praktyczne działania, które można podjąć w kierunku stanu pożądanego;
- X – koszty zmiany (w postaci energii, emocji, wysiłku, nakładów finansowych).

Z zależności tej wynika, że gotowość do zmiany wystąpi wtedy, gdy jej koszt nie będzie zbyt duży. Czyli wtedy, gdy:

- niezadowolenie z dotychczasowego stanu jest dostatecznie silne;
- przyszły stan jest jasno określony i dostatecznie atrakcyjny;
- istnieje możliwość podjęcia praktycznych działań prowadzących do pożądanego stanu.

Wymienione we wzorze czynniki muszą wystąpić jednocześnie (żaden z nich nie może mieć wartości zerowej).

Próbie szerszej odpowiedzi na wyżej postawione pytanie, odniesionej do warunków współczesnego tempa i skali zmian otoczenia, przedstawia E. Wiśniewska-Placheta²⁸. Gotowość współczesnej organizacji do zmiany powinna stanowić integralną część sposobu prowadzenia działalności zapewniając możliwość szybkiego wprowadzenia zmian w połączeniu z krótkim czasem oczekiwania na efekty. Nie będą temu sprzyjać warunki organizacyjne z dominacją hierarchii, dystansu władzy, obawy przed porażką. Wiodącego znaczenia nabiera klimat gotowości organizacji do zmian i kultura sprzyjająca elastyczności działania. Są to czynniki trudne do jedno-

²⁶ *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1988. Termin gołość ma kilkadziesiąt synonimów podzielonych na grupy znaczeniowe.

²⁷ Podano za: M. Czerna, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 15 - 16.

²⁸ E. Wiśniewska-Placheta, *Determinanty gotowości przedsiębiorstwa do zmiany*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 77/2017. Autorka przedstawia źródła wykorzystane w tytułowym materiale.

znacznego ustalenia, zależą od postaw pracowników (stosunku do zmiany), ich oczekiwań, celów, przekonania o możliwości ich osiągnięcia. Pozytywny ich charakter ze względu na zmianę wynika z gotowości organizacji do zmiany wyrażonej zależnością autorstwa D. Gleichera i Beckharda. Do pełniejszej oceny klimatu gotowości organizacji do zmiany proponuje się zasady/kryteria: sprawdzające klimat, identyfikujące bariery kulturowe, oddolnego pozyskiwania informacji, gotowości na opór wobec zmian. Gotowość do zmiany to przygotowanie do procesu zmian (istnienie lidera zmiany, pełna informacja o planowanej zmianie, zapewnienie wzajemnego zaufania), również określenie zagrożeń i działań eliminujących/ograniczających zagrożenia. Są to działania wpisujące się w proces zarządzania zmianą. W ujęciu kompleksowym zarządzanie zmianą to:

1/ Wypracowanie klimatu sprzyjającego zmianom (uświadomienie pilności wprowadzenia zmian, tworzenie zespołu kierującego zmianami, ustalenie odpowiedniej wizji);

2/ Zaangażowanie i upewnocnienie całej organizacji (rzetelna komunikacja, mobilizowanie do działań na dużą skalę, niewielki, lecz szybki sukces);

3/ Implementacja i utrwalenie zmiany (niepoddawanie się, utrwalanie zmian).

Organizacja to całość, gotowość do zmiany i zarządzanie zmianą dotyczy wszystkich jej obszarów, które jako organizacja funkcjonują w otoczeniu. W opisie teoretycznym wyodrębnia się obszary: strategia i cele, technologia, struktura społeczna, kultura organizacyjna, struktura fizyczna. Obszary najczęściej objęte zmianami według R. W. Griffina²⁹ to: strategia, struktura i projekt organizacji, technika i operacje, ludzie. Interesujące jest również w odniesieniu do zarządzania zmianą wskazanie przez R. W. Griffina na relacje pomiędzy zarządzaniem a przywództwem (także pomiędzy menedżerem a przywódcą): „Przywództwo jest niezbędnym warunkiem umożliwiającym zmiany, a zarządzanie jest niezbędnym środkiem uzyskiwania systematycznych wyników. Zarządzanie w powiązaniu z przywództwem może wytworzyć systematyczne zmiany, a przywództwo w połączeniu z zarządzaniem pozwala na utrzymanie właściwego poziomu zgodności organizacji z jej otoczeniem”³⁰. Stąd wynikają czytelne relacje pomiędzy menedżerem a przywódcą: menedżer realizując plan koncentruje się na obserwacji wyników, porównywaniu ich z celami i korygowaniu odchyłań, natomiast przywódca koncentruje się na wyzwaniu energii pracowników koniecznej do eliminowania przeszkód w drodze do celu. W warunkach turbulencyjnego otoczenia, w których zmiana wpisuje się w codzienność funkcjonowania organizacji, oczekiwana jest osobowościowa integracja działań zarządczych i przywódczych.

W analizie czynników gotowości przedsiębiorstwa do zmiany E. Wiśniewska-Placheta przedstawia ludzi jako czynnik współcześnie ważny, eksponując rolę lidera zmian i załogi przedsiębiorstwa w procesie zarządzania zmianą.

²⁹ R. W. Griffin, *Podstawa zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 401 – 405.

³⁰ Tamże, s. 492.

Lider zmiany to menedżer i przywódca; zarządza i przewodzi łącząc kompetencje z zakresów:

- zarządzania – ogólnie realizując funkcje zarządzania; „Wprowadza pewien stopień przewidywalności i porządek. Może prowadzić do osiągnięcia pewnych krótkookresowych rezultatów zgodnie z oczekiwaniami (klientów, akcjonariuszy, czy też zgodnie z oczekiwaniami co do punktualności lub co do ograniczeń budżetu)”;
- przewodzenia – inspirując, pobudzając do działania; „Prowadzi do, zmian często radykalnych. Może prowadzić do niezwykle pozytywnych zmian (nowe produkty oczekiwane przez klientów, czy też nowe podejście do relacji z pracownikami, które pomoże firmie w poprawie pozycji konkurencyjnej”³¹.

Lider zmiany w powyższym rozumieniu wpisuje się w codzienność funkcjonowania współczesnych organizacji, w których pożądana jest codzienna gotowość do zmiany. Łączy się to ze współczesnym rozumieniem przywództwa zorientowanego na szybkie wprowadzanie zmian, co zależy nie tylko od najwyższego kierownictwa – w tych warunkach zyskuje na znaczeniu przywództwo transformacyjne jako środek służący budowie potencjału społecznego organizacji (wraz z zaufaniem i pracą zespołową) stanowiącego o zdolności, umiejętności wzajemnego oddziaływania członków organizacji, i służącego osiąganiu jej celów. Stąd wynika również znaczenie przywództwa już na poziomie zespołów zadaniowych, ogólnie – pojawia się potrzeba przywództwa na niższych szczeblach zarządzania. Cechą tego przywództwa jest orientacja na zmianę całej organizacji³².

Gotowość organizacji do zmian potwierdza postawa ludzi wobec zmian, zgodność ich oczekiwań z ofertą organizacji. Łączy się to z zaangażowaniem pracowników w proces zmian, które może mieć charakter wspierający ten proces, ale może też być źródłem oporu wobec zmian. W literaturze wskazuje się na różne możliwości wpływania na zaangażowanie pracowników w proces zmian w organizacji³³. W klasycznym ujęciu zarządzania zmianą eksponuje się działania przewyżające opór wobec zmian proponując metody postępowania z oporami wobec zmian, jak: szkolenie i komunikowanie się, współuczestnictwo, ułatwienie i wsparcie, negocjacje, manipulacja i kooptacja, jawne lub domniemane wymuszenie, wskazując przy tym na zalety i wady wymienionych metod oraz praktyczne postępowanie i sytuacje możliwych zastosowań³⁴. E. Wiśniewska-Placheta w oparciu o analizę źródeł wskazuje na możliwość zaangażowania pracowników w proces zmian

³¹ Wykorzystano: E. Wiśniewska-Placheta, op. cit. s. 257, podane za: J.P. Kotter: *Jak przeprowadzić transformację firmy*. Helion, Gliwice 2007, s. 39.

³² Zob. szerzej A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 151-154, dotyczy przywództwa transformacyjnego.

³³ M. Juchniewicz, *Zaangażowanie pracowników*, PWE, Warszawa 2012. W pracy autorka przedstawia między innymi znaczenie zaangażowania pracowników we współczesnym zarządzaniu, możliwości pomiaru i oceny poziomu zaangażowania.

³⁴ Między innymi: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 406.

między innymi poprzez zmniejszanie hierarchiczności w organizacji, łagodzenie hierarchicznych oddziaływań (np. delegowanie uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble organizacyjne), tworzenie atmosfery współpracy, zarządzanie partycypacyjne, nadanie odpowiedniej rangi liderowi zmiany.

3. ROLA ZARZĄDZANIA PROCESAMI Z WYKORZYSTANIEM MODELI DOJRZAŁOŚCI I TECHNOLOGII INFORMACYJNO-KOMUNIKACYJNYCH W CYFROWEJ TRANSFORMACJI ORGANIZACJI

3.1. Reengineering – wnioski dla praktyki zarządzania procesami i wprowadzania zmian w organizacji

Zainteresowanie procesami, podejściem procesowym, zarządzaniem procesami zostało spowodowane poszukiwaniem metod wzrostu wyników działalności organizacji w warunkach narastającego tempa zmian, niepewności, nieprzewidywalności otoczenia. Chodziło nie tylko o częściową poprawę efektów – interesująca była radykalna ich poprawa prowadząca do wzrostu konkurencyjności organizacji w skali globalnej. Możliwości takie przedstawili Michael Hammer i James Champy w pracy *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution (Reinżynieria w przedsiębiorstwie. Manifest rewolucji w biznesie)*³⁵. Kluczowe znaczenie ma *reengineering* (reinżynieria) procesów zarządzania, stąd nazwa *Business Process Reengineering, BPR. Reengineering to* „fundamentalne przemyslenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do drastycznej (przełomowej) poprawy wyników, takich jak np. koszty, jakość, obsługa klienta”. Zasadnicze znaczenie przypisuje się gruntownemu przekształceniu (przeprojektowaniu) całościowych procesów w organizacji, wychodząc od gruntownej analizy potrzeb klientów, uwzględniając przy tym optymalizację według kryteriów efektywności, jak koszt, jakość, termin realizacji.

Całościowe przeprojektowanie procesów polega na tworzeniu systemu zarządzania ukierunkowanego na procesy prowadzące do klientów zewnętrznych. Stąd kluczowe znaczenie w *reengineeringu* ma proces rozumiany jako „kompletny od początku do końca zbiór czynności, które razem tworzą wartość dla klienta”³⁶, nawiązując przy tym do łańcucha wartości określonego przez M. Portera, który wyodrębnił działania podstawowe i wspierające; w procesie dostarczania produktu klientowi składowe działań podstawowych powinny być ze sobą ściśle powiązane, przyczyniając się do wniesienia wkładu na rzecz klienta, natomiast działania wspierające pełnią służebną rolę wobec działań podstawowych. Znaczenie procesu w organizacji jest przeciwstawione zadaniu, według M. Hamera różnica ta jest „(...) taka, jak między częścią a całością. Zadanie to fragment pracy, (...) proces

³⁵ Zob. M. Hammer, *Reinżynieria i jej zastosowania*. PWN, Warszawa 1999.

³⁶ Tamże, s. 10.

to powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta³⁷. Koncentracja na procesach wymaga: 1/ rozpoznania i nazwania procesów, 2/ doprowadzenia do świadomości pracowników istnienia i znaczenia procesów w organizacji, 3/ opracowania mierników służących do oceny wyników procesów, 4/ zarządzania procesami jako podstawy koncentracji na procesach organizacji. Stanowi to podstawę nowego spojrzenia na organizację i zarządzanie. Misją organizacji jest tworzenie wartości dla klienta, zapewniają to procesy będące podstawą jej sukcesu. Pracownik to profesjonalista przygotowany pod okiem trenera w centrum doskonalenia, będąc związanym z nim na stałe, do identyfikowania i rozwiązywania problemów, przejściowo uczestnicząc w różnych procesach, którymi kieruje właściciel procesu. Koncentracja na procesach zorientowanych na zadowolenie klienta wymaga kultury organizacyjnej kształtującej inicjatywę, elastyczność, entuzjazm pracowników w satysfakcjonowaniu klientów. Orientacja procesowa organizacji, będąca odpowiedzią na zmienność i złożoność otoczenia, zapewniająca bieżące dostarczanie wartości dla klienta, powinna posiadać „zinstytucjonalizowaną podatność na zmianę”, czyli być przygotowaną do przyszłych zmian. Podstawę tego przygotowania stanowi uczenie się, projektowanie przejścia do nowych procesów, właściwych przyszłym oczekiwaniom klientów; organizacja procesowa powinna być organizacją uczącą się przy istotnym znaczeniu inwestowania w ludzi³⁸.

Prace – wspólna M. Hamera i J. Champy'ego³⁹ oraz samodzielna M. Hamera⁴⁰, zawierające założenia *reengineeringu* (powyżej zaledwie zasygnalizowano niektóre elementy tych założeń), stanowiły inspirację rozległych badań i analiz, których wyniki i przegląd źródeł są przedstawiane w wielu obszernych opracowaniach⁴¹. Przedmiotem analiz jest proces w znaczeniu ogólnym i jako proces biznesowy (gospodarczy) oraz zagadnienia z tym związane, jak organizacja procesowa, podejście procesowe, zarządzanie procesami, zarządzanie procesowe. Wnioski z doświadczeń stosowania *reengineeringu* przyczyniły się do zweryfikowania pierwotnych ich założeń; nie radykalne przeprojektowanie organizacji stanowi źródło efektu *reengineeringu*, kluczowe znaczenie ma proces, który musi być w centrum zainteresowania każdej organizacji; BPR w rozumieniu radykalnej zmiany procesów, na skutek wielu niepowodzeń, zostaje złagodzony i zorientowany na doskonalenie procesów, i określony jako *Business Process Improvement* – **BPI**, również występuje pod nazwą *Business Process Orientation*, **BPO**,

³⁷ Tamże, s. 15.

³⁸ Rozwinięcie – tamże, s. 21 – 23 i dalsze.

³⁹ M. Hamer, J. Champy, *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, HarperCollins Publishers, Inc., 1993. Wydanie w języku polskim: *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.

⁴⁰ Hammer M.: *Reinżynieria ...*, op. cit.

⁴¹ Np.: P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007. *Podejście procesowe w organizacjach*, red. naukowa Stanisław Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009. Również: L. Kowalczyk, *Reinżynieria – istota, potrzeby i możliwości zastosowania w urzędach administracji samorządowej*, w: *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, red. naukowa Elżbieta Sobczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2002.

a także jako *Business Process Management*, **BPM**⁴². Uznaje się również za równoprawne znaczenie w projektowaniu organizacji podejście prognozytyczne i diagnostyczne prowadzące do przeorientowania organizacji z funkcjonalno-wertykalnej na procesowo-horyzontalną.

Ewolucyjny (łagodny) charakter *reengineeringu*, w którym procesy i ich doskonalenie mają kluczowe znaczenie, stanowi o istocie podejścia procesowego, nadającego zarządzaniu charakter dynamiczny i integracyjny⁴³, obejmując identyfikację wszystkich procesów realizowanych w danej organizacji, określenie wzajemnych związków pomiędzy tymi procesami i zarządzanie nimi. Podejście procesowe w tym rozumieniu pozostaje w określonej współzależności z koncepcjami zarządzania, jak *kaizen*, *lean management*, TQM, a szersze spojrzenie pozwala wskazać na jego stosowanie w logistyce, marketingu, controllingu, podejściu projektowym, zarządzaniu wiedzą; umownie można wyodrębnić koncepcje zarządzania, których podstawę stanowi podejście procesowe i koncepcje wspierające zarządzanie procesami.

Orientacja na łagodny *reengineering*, którego istotą jest identyfikacja i analiza funkcjonujących w organizacji procesów oraz ich optymalizacja otwiera drogę do zarządzania procesami biznesowymi (BPM – *Business Process Management*); jest to podejście do zarządzania organizacją obejmujące identyfikację, analizę i optymalizację, a także pomiar procesów z wykorzystaniem mierników i wskaźników (KPI – *Key Performanse Indicators*). Następstwem tej orientacji jest szeroka dyskusja dotycząca wykorzystania w BPM narzędzi IT, w szczególności dyskusja dotycząca prac nad standardem opisu procesów biznesowych zrozumiałych dla sfery zarządzania organizacją i dla informatyków. Możliwości takie tworzy notacja łącząca sfery zarządzania organizacją (tzw. procesowców) i informatyków, jest to *Business Process Modeling Notation* – BPMN.

3.2. Zarządzanie procesami a dojrzałość procesowa

Zarządzanie procesowe jako wyraz podejścia procesowego, zapewnia w praktyce dynamiczny charakter zarządzania poprzez działania dotyczące procesu, jak: planowanie, monitorowanie, sterowanie, doskonalenie. Jego zakres obejmuje całą organizację, poszczególne procesy, kończąc na stanowiskach pracy. Zarządzanie procesami stanowi przedmiot interpretacji i określania relacji pomiędzy podejściem procesowym i zarządzaniem procesowym w wielu opracowaniach, w których niekiedy terminy te są utożsamiane i stosowane zamiennie. Z obszernego przeglądu tych określeń i rela-

⁴² Zob. między innymi: R. Gabryelczyk, *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Difin, Warszawa 2006, s. 26. P. Grajewski, op. cit. s. 55, pisze, że zostały zaproponowane „dwie wersje reorganizacji działalności biznesowej: radykalną (w wersji M. Hamera) i pragmatyczną, opartą na stopniowej ewolucji oraz udziale pracowników (T.H. Davenporta). Ponad dziesięcioletnie doświadczenia związane z wdrażaniem reengineeringu wykazały słuszność przewidywań Davenporta co do skuteczności podejścia do problemu reorganizacji”.

⁴³ Zob. interpretacje i źródła: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Podej%C5%9Bcie_procesowe], Podejście procesowe – Encyklopedia Zarządzania – pobrano 2018-09-02.

cji między nimi przedstawionego przez Krzysztofa Kanię⁴⁴, wylania się obraz zarządzania procesami, które ma charakter dynamiczny (ciągle doskonalenie – usprawnianie, przebudowa procesów ma kluczowe znaczenie), systemowy (w układzie relacji poziomów zarządzania i horyzontalnym transformującym zasoby wejściowe na wynik użyteczny na wyjściu), obejmujące działania optymalizujące - polegające na maksymalizacji udziału w procesie składników tworzących wartość dodaną i minimalizujących udział składników nieefektywnych (kluczowe znaczenie mają: monitorowanie, sterowanie, pomiar, ocena). Jest to spojrzenie na całą organizację, mające charakter szerszego spojrzenia, i może być rozumiane jako zarządzanie procesowe.

Zarządzanie procesami, aby zapewnić adekwatność do warunków zewnętrznych charakteryzowanych przez ciągle zmieniające się otoczenie, zgodnie z zasadą izomorfizmu musi ciągle się rozwijać, uzyskując określoną dojrzałość procesową, rozumianą jako umiejętności i gotowość organizacji do zarządzania procesami – czynniki wymagające również ciągłego doskonalenia i rozwoju. **Dojrzałość procesowa dotyczy całej organizacji i wyraża jej zdolność do efektywnego zarządzania procesami, stanowiącą wyróżnik warunków sprzyjających zmianom**, oznacza to również stan umiejętności łączenia procesów ze strategią (architektura procesów) i operacyjnym zarządzaniem procesami zapewniając doskonalenie i rozwój organizacji. Dojrzałość procesowa łączy się nierozzerwalnie z zarządzaniem procesami (w rozumieniu również jako zarządzanie procesowe), polegającym na ciągłym identyfikowaniu, mierzeniu, analizowaniu, usprawnianiu/przebudowie procesów, wykorzystując odpowiednie standardy i narzędzia; nie jest to działanie radykalne i jednorazowe. Wskazuje się w literaturze, że zaawansowane pod względem dojrzałości procesowej zarządzanie procesami wpływa na wzrost efektywności i jakości produktów, również nie bez znaczenie jest tworzenie warunków satysfakcji pracowników, klientów i dostawców.

Rozwojowy charakter dojrzałości procesowej (związany z rozwojem zarządzania procesami) przedstawia ujęcie modelowe obejmujące pięć poziomów dojrzałości: 1/ Inicjacja procesowa; 2/ Definiowanie procesów; 3/ Standaryzacja procesów; 4/ Zarządzanie procesami; 5/ Optymalizacja procesów. Przechodzenie na wyższe poziomy dojrzałości procesowej nie odbywa się bez ponoszenia określonych kosztów (samoistnie), stąd wskazuje się na potrzebę systematycznej analizy i oceny efektywności procesów i całej organizacji z punktu widzenia aktualnego poziomu dojrzałości procesowej.

⁴⁴ K. Kania, *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości procesowej i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 22 – 38. Uzupełnieniem podanych tam określeń są źródła internetowe, które znajdziemy pod hasłem zarządzanie procesami, np. „Zarządzanie procesami to dziedzina zajmująca się analizą, standaryzacją, planowaniem i zarządzaniem istniejącymi procesami w organizacji. Celem zarządzania procesami jest podniesienie efektywności organizacji poprzez zoptymalizowanie i standaryzowanie procesów tak, by te same działania biznesowe zamykały się określonych kosztach, przebiegały w podobny czasie i dając ustaloną jakość wyników”.

wej⁴⁵. Nie musi to oznaczać, że jest to najwyższy poziom dojrzałości procesowej, a jest to poziom właściwy dla aktualnie satysfakcjonującej efektywności procesów. Może się okazać, że jest to niewystarczający poziom dla tworzenia przyszłości organizacji, stąd właściwym działaniem byłoby dążenie każdej organizacji do osiągania najwyższego poziomu dojrzałości procesowej - optymalizacji procesów. Jest to poziom dojrzałości charakteryzowany poprzez zarządzanie innowacyjne, zarządzanie zmianami i zwinną organizacją, o kulturze organizacyjnej zorientowanej na zmiany, którego celem jest ciągłe usprawnianie procesów na wszystkich szczeblach organizacji. Możliwości takie tworzy zarządzanie procesami biznesowymi z wykorzystaniem modeli dojrzałości procesowej oraz technologii informacyjno-komunikacyjnych, ICT⁴⁶, (stanowiących technologiczną podstawę cyfryzacji).

3.3. Warunki efektywnego wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w zarządzaniu procesami – modele dojrzałości i dopasowanie

W warunkach wysokiej zmienności i złożoności otoczenia w zarządzaniu procesami koniecznością staje się wykorzystanie ICT, które stanowią krytyczny czynnik dynamicznego zarządzania procesami, są niezbędne przy wykorzystaniu X – engineeringu, zapewniają relacje i komunikację między uczestnikami procesu. ICT stanowią podstawę budowania środowiska zapewniającego dynamiczne zarządzanie procesami wykorzystując w tym celu deklaratywne podejście do modelowania procesów; opis procesu i jego kodowanie (określenie w języku programowania) jest zautomatyzowane i obejmuje symulacje, monitorowanie, analizę – automatyzacja dotyczy nie tylko procesu, ale również zarządzanie procesami. Założenia podejścia deklaratywnego stanowią podstawę informatycznych systemów zarządzania procesami biznesowymi (*Business Process Management Systems* – **BPMS**): „W ujęciu biznesowym BPMS jest miejscem spotkania nowoczesnych koncepcji zarządzania i nowoczesnych ICT oraz synergicznym efektem połączenia zaawansowanej technologii informatycznej z praktyką opartą na podejściu procesowym”⁴⁷. Wykorzystanie ICT w zarządzaniu procesami łączy się z wysokimi kosztami. Podstawę efektywnego wykorzystania ICT w doskonaleniu zarządzania procesami stanowi wiedza i umiejętności budowania dobrych procesów. Ich tworzenie wymaga rozwiązywania problemów organizacyjnych, technicznych, społecznych, psychologicznych, socjologicznych. Dochodzenie organizacji do orientacji procesowej z wykorzystaniem ICT przedstawia rys. 1.

⁴⁵ Zob. R. Brajer-Marczak, *Czynniki zwiększania dojrzałości procesowej organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” Nr 9 (812) wrzesień 2017. W tekście przytoczono konkluzję z artykułu autorki.

⁴⁶ Zob. K. Kania, op. cit.

⁴⁷ Tamże, s. 70-71. W tekście K. Kania podaje wykorzystane źródła. Wyjaśnia również, że podejście proceduralne: projekt – kodowanie – wykonanie wymagające wielokrotnego powtarzania przy zmianie warunków, jest możliwe do stosowania w sytuacji wolnych zmian otoczenia.



Rysunek 1. Wzajemne zależności między ICT a przeprojektowywaniem procesów

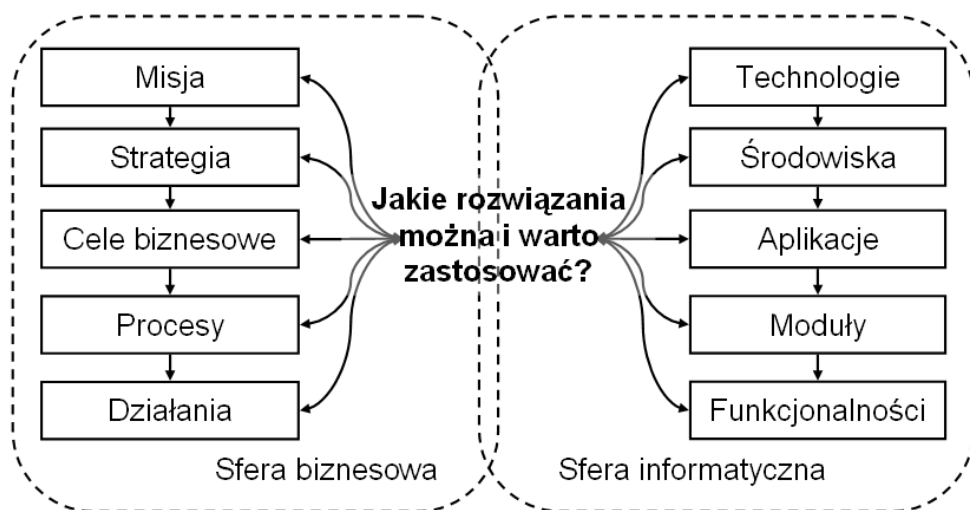
Źródło: K. Kania, op. cit. s. 66 (podano za: [DaSh 1990]).

Role wspierającą w tej złożonej działalności może spełniać jasna procedura postępowania, którą proponuje K. Kania – jest to procedura wykorzystująca modele dojrzałości procesowej. Rodowodem modeli dojrzałości procesowej jest zarządzanie jakością; P. Crosby w macierzy dojrzałości zarządzania jakością wyodrębnił pięć poziomów związanych z wykorzystaniem narzędzi i technik zarządzania jakością. W rozwinięciu K. Kania (w przytoczonej wyżej pracy) przedstawia użyteczność modeli dojrzałości procesowej do usprawniania organizacji i przeprowadzania analiz porównawczych między organizacjami. Za podstawę szerszego omówienia i użyteczności w doskonaleniu zarządzania procesami biznesowymi autor przyjmuje model dojrzałości procesów biznesowych *Business Process Maturity Model* – **BPMM**, pozostający w zgodności z modelem *Capability Maturity Model Integratwd* – CMMI jako podstawowym i ogólniejszym. BPMM definiuje kryteria, które muszą spełnić procesy by można uznać organizację jako dojrzałą i zdolną do osiągania określonych celów. Postrzegany jest jako użyteczne narzędzie oceny i diagnozy działań stanowiących podstawę ciągłego usprawniania procesów; jest to ewolucyjne podejście do rozwoju, mające charakter metodyki wspierającej doskonalenie procesów oraz zarządzanie nimi. Stanowi to drogę zbliżającą organizację do najwyższego poziomu dojrzałości – poziomu optymalizacyjnego, z dominacją kultury samodoskonalenia, z możliwością wdrażania innowacji i **zwinności organizacyjnej**, zapewniającej wysoką elastyczność i możliwości szybkiej reakcji na zmiany.

Najwyższy poziom dojrzałości procesowej potwierdza orientację procesową organizacji.

W świetle analizy porównawczej BPMM z podejściami projakościowymi (ISO, TQM, Lean Six Sigma) ze względu na możliwości wykorzystanie ICT w zarządzaniu procesami okazuje się, że, „(...) najbardziej sprzyjającą wspomaganiu technologiami informatycznymi budowę i strukturę mają modele dojrzałości”⁴⁸. Wykorzystanie ICT może sprzyjać budowaniu środowiska, które zapewni dynamiczne zarządzanie procesami (przy wykorzystaniu podejścia deklaratywnego), tworząc warunki sprzyjające zmianom. Łączy się to jednak z określonymi kosztami i wymaga **dopasowania** ICT do potrzeb biznesu. Narzędziami doboru ICT do potrzeb biznesu (dopasowanie) mogą być modele dojrzałości.

Problem dopasowania biznes – ICT stanowi przedmiot pogłębionej analizy przedstawionej przez K. Kanię. Dopasowanie rozumiane jest jako zapewnienie zgodności pomiędzy oczekiwaniami jednej strony i ich zaspokojeniem przez drugą stronę. Dopasowanie biznes – ICT łączy się z dopasowaniem organizacyjnym, czyli zgodnością składników organizacji, jak struktura, kultura, zasoby, z jej misją i celami. W relacji biznes – ICT jest to zharmonizowanie zastosowania ICT z biznesem, czyli „(...) odnosi się do zastosowania technologii we właściwy sposób, w odpowiednim czasie, w harmonii ze strategią, celami i potrzebami biznesu”⁴⁹; oznacza to takie relacje: biznes – ICT, ICT – biznes, które zapewnią dobór i dopasowanie rozwiązań informatycznych do wymagań biznesowych – rys. 2.



Rysunek 2. Problem doboru i dopasowania rozwiązań informatycznych do wymagań biznesowych

Źródło: K. Kania, tamże, s. 6.

⁴⁸ Tamże, s. 97-111.

⁴⁹ Tamże, s. 124 i dalsze.

Przy różnorodności i niejednoznaczności dopasowania (które może dotyczyć poziomów, obszarów, wymiarów, misji, celów i procesów ich realizacji, również strategii biznesu i strategii ICT z uwzględnieniem poziomów strategicznego i operacyjnego), praktyczne znaczenie ma dopasowanie ze względu na stopień formalizacji – może być na poziomie ogólnych opisów procesów i poziomie formalnego zapisu z wykorzystaniem BPMN (*Business Process Model and Notation*, Notacja i Model Procesu biznesowego), czyli na poziomie wzajemnego zrozumienia maszyn i menedżerów. Dopasowanie dotyczy nie tylko wnętrza organizacji, ale również perspektywy zewnętrznej, czyli dopasowania działań biznesowych i ICT do rozwiązań informatycznych, którymi dysponują partnerzy biznesowi oraz klienci.

Zmienność warunków funkcjonowania organizacji i możliwości ICT wymaga nadania dopasowaniu charakteru dynamicznego, co w praktyce może również oznaczać ograniczone lub częściowe dopasowanie. Różnice w tempie rozwoju danej organizacji (biznesu) i możliwościach ICT mogą powodować zmienność stopnia dopasowania, również brak dopasowania, którego skutki to np. brak informacyjnego wsparcia biznesu zgodnie z jego aktualnymi potrzebami, lub obciążanie ICT za brak efektów w sytuacji nieodpowiednich warunków organizacyjnych (nieodpowiednie procedury, kanały informacyjne itp.).

Na podkreślenie zasługuje podwójna rola ICT w zarządzaniu procesami z wykorzystaniem modeli dojrzałości procesowej: 1/ jako narzędzie wspomagające procesy biznesowe i zarządzanie nimi, 2/ jako narzędzie informatyczne wspomagające proces dopasowania, czyli zarządzania samymi zasobami i narzędzie wspomagania koordynacji między biznesem a ICT, które stanowi narzędzie modelowania, analizy, oceny, diagnozy itp. procesów dopasowania.

Potrzeba dopasowania biznes – ICT/ICT – biznes wynika z potrzeb praktyki wdrażania kosztownych systemów informatycznych, szczególnie w sytuacji wykorzystania ich w całej organizacji (nie tylko w skali wycinkowej organizacji); ICT przestają być dodatkiem do części biznesowej organizacji, a stają się jej integralną częścią, kiedy oczekuje się nie tylko zwrotu poniesionych nakładów, ale również jako źródła tworzenia przyszłości organizacji. Ze strony ICT dostrzeżono również biznes jako swojego klienta, na którego potrzeby trzeba odpowiadać. Dobre dopasowanie stanowi odpowiedź na potrzebę optymalnego działania organizacji. Łączy się to nierozdzielnie ze zrozumieniem roli i znaczenia podejścia procesowego z wykorzystaniem modeli dojrzałości procesowej i ICT. Zdaniem K. Kani (w cytowanej pracy): „Pomiędzy dojrzałością dopasowania biznes – ICT a działalnością organizacji istnieje zatem ścisły związek”. Badania przytoczone przez autora potwierdzają pozytywny wpływ dopasowania biznes – ICT na efekty organizacji. W odniesieniu do firm polskich autor wskazuje na niski poziom dojrzałości procesowej odpowiedzialnej za dopasowanie.

3.4. Modelowe ujęcia dopasowania biznes – ICT a środowisko IBPIF⁵⁰

Opracowano wiele modeli dopasowania ICT do potrzeb biznesu. Z praktycznego punktu widzenia ważne jest zrozumienie ciągłego rozwoju środków ICT a nowe rozwiązania oprogramowania mają z reguły charakter zmian ewolucyjnych, stąd akcentuje się ewolucyjne formy ich adaptacji w organizacjach (co nie dotyczy firm nowo tworzonych); dopasowanie nie jest aktem jednorazowym a działania na rzecz poprawy wymagają oceny dopasowania i dobrej znajomości czynników sprzyjających wykorzystaniu nowych rozwiązań ICT (określanych jako czynniki krytyczne). K. Kania⁵¹ wskazuje, że większość warunków sprzyjających właściwemu wykorzystaniu ICT leży po stronie biznesu. Przy wielości czynników wpływających na właściwe wykorzystanie ICT jako wspólne czynniki odnosi się do stopnia dojrzałości procesowej. Przy niskich poziomach wprowadzenie z sukcesem ICT w skali całej organizacji (czynnik skali decyduje) jest trudne i obarczone ryzykiem; jest to sytuacja, gdzie procesy nie są zdefiniowane, brak przygotowania organizacyjnego, udokumentowanej wiedzy, niska kultura odpowiedzialności i terminowości, brak mierników biznesowych. Ogólnie wyższy poziom dojrzałości orientacji procesowej stwarza mniej problemów wdrożeniowych ICT i pozwala lepiej wykorzystać ich możliwości; orientacja procesowa pozytywnie wpływa na zmniejszenie problemów przy wdrażaniu ICT, jak: luka wiedzy między informatykami a użytkownikami, brak klarownej wizji wykorzystania ICT w organizacji, brak zrozumienia dla wymagań ICT i opór pracowników. Wskazuje się również na pozytywny wpływ ICT na procesy wyrażający się lepszymi wynikami finansowymi (lepsze dotarcie do klientów i dostawców, większa elastyczność procesów skrócenie czasu reakcji, wyższy poziom spełnienia wśród pracowników).

Głównymi czynnikami sprzyjającymi dopasowaniu (wymienianymi przez K. Kanię) są:

- wspólna wiedza menedżerów o biznesie i ICT,
- pozytywne doświadczenie w rozwoju informatyki w organizacji,
- stałe łączenie działań w sferze biznesu i ICT,
- komunikacja między menedżerami biznesu i ICT.

Szczególne znaczenie mają wspólne działania i dobra komunikacja pomiędzy sferą biznesu a ekspertami ICT ze względu na to, że ich brak stanowi źródło porażki. Wskazuje się również na istotny związek pomiędzy kulturą organizacyjną a możliwościami uzyskania dopasowania, której istotą jest ścisła współpraca pomiędzy zarządzającymi biznesem i ICT (komunikacja) na poziomie strategicznym, na poziomie operacyjnym zaś ważne są czynniki

⁵⁰ IBPIF, Intelligent Business Process Improvement Framework, wyjaśnienie w dalszej części tekstu.

⁵¹ Tamże, s. 153, zob.: „Krytyczne czynniki sukcesu wprowadzania rozwiązań informatycznych do organizacji procesowej”.

technologiczne i techniczne (protokoły wymiany danych, odpowiedniość infrastruktury, sposób realizacji konkretnych zadań itp.).

W świetle przedstawionych źródeł (w pracy K. Kania), wskazuje się, że **między modelami dojrzałości procesowej a wdrażanymi technologiami informatycznymi istnieje ścisły związek**. Przy jego określeniu może być użyteczny model BPMS (wspomniany wcześniej jako informatyczny system zarządzania procesami biznesowymi). Istnieje wiele czynników ograniczających jego użyteczność. Z konkluzji prowadzonych badań wynika, że „zdolność do wykorzystania BPMS idzie w parze z dojrzałością procesową organizacji, a pełne wykorzystanie możliwości, jakie dają BPMS jest możliwe dopiero na najwyższych poziomach dojrzałości procesowej”⁵². Przy zbyt niskiej dojrzałości procesowej występuje luka ryzyka dla powodzenia wdrożenia wybranej technologii.

Istotą zarządzania procesami jest ciągłe ich doskonalenie, a wykorzystanie w tych działaniach ICT powinno być zsynchronizowane z działaniami doskonalącymi, tworzy to możliwość uzyskania efektu synergii. Wskazane jest połączenie oceny dokonanej z wykorzystaniem modeli dojrzałości ze szczegółową wiedzą o ICT co pozwoli określić stan przygotowania organizacji do zastosowania nowej technologii, i również wskazać co należy zrobić, aby ją przygotować do wdrożenia tej technologii. Modele dojrzałości procesowej można wykorzystać jako narzędzie usprawniania procesów i polepszania dopasowania biznes – ICT.

Warto podkreślić (za K. Kanią), że kluczowe znaczenie w dopasowaniu ma komunikacja biznes – ICT, zapewniająca dzielenie się wiedzą i jej łączenie poprzez usystematyzowane podejście wsparte określonym środowiskiem umożliwiającym wzajemne zrozumienie i ułatwiającym współpracę obu sfer działalności w danej organizacji. Środowisko to nazwane jako *Business Process Improvement Framework* (BPIF) obejmuje zbiór metod i narzędzi, które wspomagają realizację programów doskonalenia procesów biznesowych z wykorzystaniem ICT. Wykorzystanie w tym środowisku sztucznej inteligencji uzupełnia nazwę, stąd Intelligent BPIF (**IBPIF**), a podstawę jego konstrukcji stanowią modele dojrzałości procesowej. Teoretyczną bazę odniesienia stanowi „dorobek trzech dziedzin, których wspólnym mianownikiem jest pojęcie procesu biznesowego: usprawniania procesów, zarządzania wiedzą i zarządzania projektami, w celu wsparcia działań doskonalących procesy oraz dopasowanie biznes – ICT”. Warunkiem o kluczowym znaczeniu wykorzystania proponowanego środowiska, jest współpraca ekspertów biznesu oraz ICT; „Możliwości i wymagania technologiczne zostaną zatem wyrażone w kategoriach biznesowych, a terminy biznesowe połączone konkretnymi technologiami. Środowisko działa zatem jako miejsce i narzędzie eksternalizacji eksperckiej wiedzy menedżerów i specjalistów ICT”. Wynikiem tych założeń są przedstawione zależności⁵³:

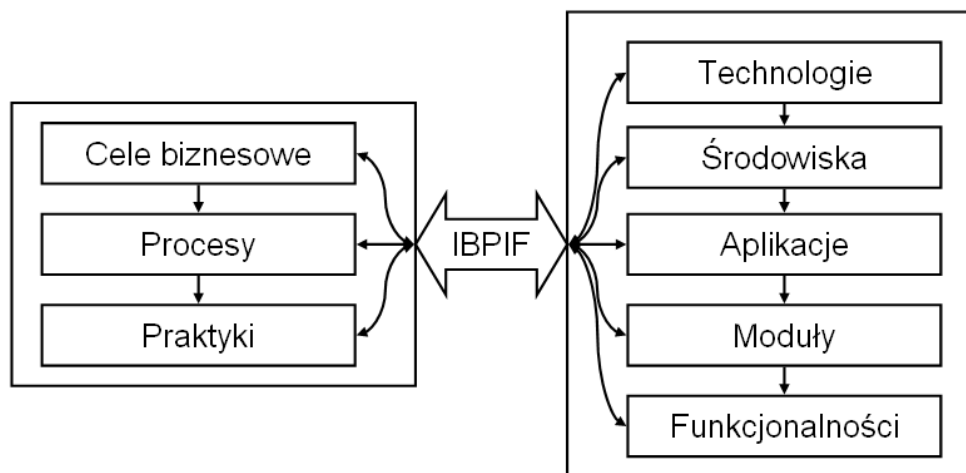
⁵² Zob. szerzej, tamże, s. 161 – 166.

⁵³ Zależności te przedstawiają tabele 4.2., s. 171 i tabela 4.3., s. 172. Rozwinięcie tego podejścia przedstawia K. Kania w rozdziale 4. cytowanej pracy pt: „Metodyka doskonalenia zarządzania procesami z wykorzystaniem modeli dojrzałości procesowej i systemu ekspertowego”, s. 167 – 214.

1/ pomiędzy poziomami dojrzałości procesowej a ICT – z uwzględnieniem wymaganej funkcjonalności, charakterystyki środowiska ICT, funkcjonalności narzędzi ICT (w miarę wzrostu poziomu dojrzałości procesowej zmienia charakter wymienionych składników);

2/ pomiędzy poziomami dojrzałości procesowej a wybranymi rozwiązaniami ICT – z uwzględnieniem zarządzania procesami, zarządzaniem danymi, BI, aplikacji społecznościowych, aplikacji semantycznych.

Przedstawione zależności mają charakter wiedzy ogólnej, moim zdaniem **skłaniającej do pogłębionej refleksji przed podjęciem decyzji dotyczącej wykorzystania w zarządzaniu procesami określonych narzędzi ICT, potrzeba refleksji jest konieczna również przed podjęciem decyzji dotyczącej cyfrowej transformacji**. Zautomatyzowane wykorzystanie wiedzy wymaga przekształcenia jej na postać zrozumiałą dla komputera (czyli postać cyfrową), temu służy propozycja metodyki budowania i wykorzystania środowiska IBPIF, które jest łącznikiem pomiędzy sferą biznesu i ICT, rys. 3. Istotę założeń tej metodyki przedstawionej przez K. Kanię, pozwalającej na wnioskowanie dotyczące usprawniania procesów i dopasowania do nich narzędzi ICT, jest zastosowanie systemu ekspertowego.

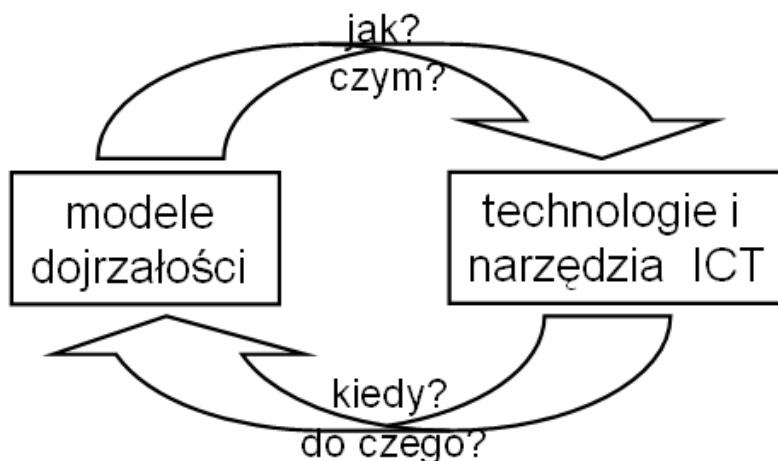


Rysunek 3. Proponowane środowisko jako łącznik między sferą biznesu i ICT

Źródło, K. Kania, op. cit. s. 174.

Środowisko IBPIF jako środowisko inteligentne służy wzajemnemu zrozumieniu i ułatwieniu współpracy sfer biznesowej i technologicznej organizacji. Tworzą je: bazy reguł, bazy faktów, mechanizm wnioskujący, narzędzia raportowania i wizualizacji, aplikacje wspomagające i programy integrujące. Punktem wyjścia do procedury tworzenia środowiska IBPIF są modele dojrzałości, łączące cele biznesowe organizacji z konkretnymi działaniami, umożliwiające diagnozowanie i usprawnianie procesów oraz dopasowanie

wanie biznes – ICT. Są wynikiem pracy praktyków i teoretyków zarządzania oraz specjalistów dziedzinowych; stanowią bazę wiedzy eksperckiej umożliwiającej tworzenie słownika pojęć zrozumiałych dla menedżerów i informatyków. Przekształcenie tradycyjnego zapisu modelu dojrzałości w sformalizowaną bazę umożliwia wykorzystanie mechanizmu pozwalającego wnioskować wspomaganie usprawniania procesów: „kiedy i do czego”; „jak i czym”, rys. 4.



Rysunek 4. Wzajemne zależności między modelami dojrzałości a ICT

Źródło: K. Kania, op. cit. s. 183.

K. Kania przedstawia metodykę budowy i wykorzystania inteligentnego środowiska (IBPIF) wspomagającego usprawnianie procesów biznesowych oraz dopasowanie do nich technologii informacyjno-komunikacyjnych, w oparciu o modele dojrzałości, usprawniających komunikację i wymianę wiedzy pomiędzy menedżerami a specjalistami ICT.

4. WNIOSKI UŻYTECZNE W SKUTECZNYM PRZEPROWADZENIU CYFROWEJ TRANSFORMACJI

Zarządzanie organizacją w drodze do cyfrowej transformacji odnosi się do organizacji istniejących, znajdujących się pod presją konkurencji ze strony nowych firm, których naturalnym stanem jest szerokie korzystanie z technologii cyfrowych. Organizacje tworzone wcześniej funkcjonujące w tych warunkach konkurencyjnych powinny zarządzać teraźniejszością jednocześnie tworzyć przyszłość, zapewniając przetrwanie i rozwój jako szansa na przewagę konkurencyjną. „Wybiórcze zapominanie o przeszłości” powinno dotyczyć tego co obciąża i utrudnia zarządzanie teraźniejszością

i nie służy tworzeniu przyszłości, wykorzystując twórczo to co użyteczne teraz i może być użyteczne przy tworzeniu przyszłości; dotyczy to wiedzy i doświadczenia własnego, jak i aktualnie dostępnego, w szczególności w źródłach internetowych. Takie rozumienie podejścia do zarządzania organizacją w drodze do cyfrowej transformacji uzasadnia jej charakter – cyfrowa transformacja jest przedsięwzięciem trudnym, złożonym, kosztownym, obciążonym ryzykiem, przy braku procedury/metodyki skutecznego jej przeprowadzenia. Przed jej rozpoczęciem jest konieczna refleksja nad stanem organizacji, decydującym o sposobie i zakresie wykorzystywania technologii cyfrowych, korzystając przy tym z dostępnej wiedzy i doświadczenia własnego oraz innych organizacji.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu zagadnienia dotyczące **ogólnych warunków sprzyjających zmianom w organizacji oraz zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych**, wymagają odniesienia do istoty cyfrowej transformacji. Z określeń i interpretacji cyfrowej transformacji wynika, że nie polega ona na wprowadzaniu pojedynczych usprawnień bądź technologii – jest to proces wnikający w strukturę i kulturę, nie jest też domeną inicjatyw i odpowiedzialności działu informatyki, w jego realizację są zaangażowani przedstawiciele zarządów, również dyrektorzy generalni i prezesi zarządu a także menedżerowie, odpowiadający za działalność operacyjną. Wskazuje się (w określaniu cyfrowej transformacji) na kluczowe znaczenie szczególnej zmiany organizacyjnej i **nowego modelu organizacji, w którym następuje integracja (przenikanie) technologii cyfrowych i modeli biznesowych, a jej kontekst stanowi integracja (przenikanie) wiedzy z zarządzania i technologii cyfrowych, również integracja myślenia i praktyki działania dotyczących tych obszarów**.

Przedstawione w opracowaniu zagadnienia (wyżej wspomniane) spełniają współcześnie ważną rolę w sprawnym zarządzaniu bieżącą działalnością organizacji, czyli w zarządzaniu teraźniejszością (łączy się z nimi stosowanie wielu współczesnych koncepcji i metod zarządzania) i stanowią ogólny kontekst teoretyczno-praktyczny użyteczny w działaniach związanych z cyfrową transformacją jako podstawą tworzenia przyszłości organizacji. Szczególnie ważne jest podkreślenie ich znaczenia przy określaniu warunków i szans w skutecznym przeprowadzeniu cyfrowej transformacji, łącząc je z wnioskami z badań przedstawianych przez ekspertów, praktyków, również stanowiących rekomendację, zalecenia skutecznych działań transformacyjnych. Przedstawione zagadnienia stanowią swoistą „platformę”, na której można podejmować działania pozwalające skutecznie przeprowadzać cyfrową transformację w organizacji z wyodrębnieniem:

1/ Poziomu strategicznego, dla którego odniesienie stanowią **ogólne warunki sprzyjające zmianom w organizacji charakteryzowane przez podatność organizacji na zmiany, zdolność i gotowość organizacji do zmian**. Tworzą one ogólną podstawę do działań zorientowanych na skuteczne przeprowadzenie cyfrowej transformacji, w której kluczowe, decydujące znaczenie mają wzajemnie powiązane czynniki: LIDER – STRATEGIA – KULTURA;

2/ Poziomu operacyjnego, dla którego odniesienie stanowi **zarządzanie procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych**. Jest to inspiracja do działań zorientowanych na skuteczne przeprowadzenie cyfrowej transformacji poprzez wykorzystanie doświadczeń z zarządzania procesami biznesowymi, BPM (*Business Process Management*), stosowania modelu dojrzałości procesów biznesowych, BPMM (*Business Process Maturity Model*, pozostający w zgodności z modelem *Capability Maturity Model Integratwd* – CMMI), systemów zarządzania procesami biznesowymi, BPMS (*Business Process Management Systems*), również proponowanego przez K. Kanę modelu IBPIF (*Intelligent Business Process Improvement Framework*).

Potwierdzenie tak rozumianych działań orientujących organizację na skuteczne przeprowadzenie cyfrowej transformacji znajduje się w wielu częściowych opracowaniach i syntetycznym wyrażaniu ich istoty (poniżej przytaczam niektóre z nich).

Thor Olavsrud, w artykule pt. *Jak skutecznie przeprowadzić transformację cyfrową*, stwierdza: „Technologia stanowi integralną część transformacji cyfrowej, ale jej skuteczne przeprowadzenie wymaga harmonizacji strategii biznesowej, procesów operacyjnych i mierzalnych wskaźników. Wizja i strategia muszą mieć twarz lidera”. Autor myśl tę łączy z wynikami badań i zaleceniami dla liderów odpowiadających za transformację cyfrową w firmie⁵⁴.

George Westerman, artykuł pt. *Mistrzowie cyfryzacji, czyli transformacja z góry w dół*, przedstawia na tle myśli przewodniej: „To przywództwo, a nie technologia, napędza transformację cyfrową w biznesie. Doskonale przywództwo wymaga jednak stworzenia przekonującej wizji, a następnie wsparcia jej realizacji poprzez pobudzanie zaangażowania i stosowanie skutecznych metod zarządzania”⁵⁵. W rozwinięciu tej myśli znajdujemy potwierdzenie potrzeby integracji działań odpowiedzialnych za sferę biznesową (przywództwo biznesowe) z odpowiedzialnymi za sferę technologii (przywództwo technologiczne), nie rozstrzygając o wiodącej roli określonego przywództwa (biznesowego czy technologicznego).

Znaczenie procesów i zarządzania procesami biznesowymi: BPM/BPMS, w skutecznym przeprowadzeniu cyfrowej transformacji przedstawia Barbara Mejssner w artykule pt.: *Cyfryzacja firmy zaczyna się od zarządzania procesami*⁵⁶, przedstawiając poziom zainteresowania wdrożeniem systemów BPM/BPMS w organizacjach. Przywołuje przy tym znaczenie gotowości firmy do zmian oraz potrzebę pełnej integracji środowiska procesowego z ekosystemem IT w firmie oraz uwzględnianie w narzędziach klasy BPMS rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji (AI) służących do wnioskowania użytecznego dla użytkowników.

⁵⁴ T. Olavsrud, *Jak skutecznie przeprowadzić transformację cyfrową*, „Computerword” wrzesień 2016 Nr 9/1062.

⁵⁵ G. Westerman, *Mistrzowie cyfryzacji, czyli transformacja z góry w dół*, „Computerword” wrzesień 2016 Nr 9/1062.

⁵⁶ B. Mejssner, *Cyfryzacja firmy zaczyna się od zarządzania procesami*, „Computerword” styczeń 2018 Nr 01/1076.

Współczesne zarządzanie wymaga środowiska (warunków) sprzyjających zmianie jako podstawy zarządzania dobrymi procesami biznesowymi, a stanem normalnym jest korzystanie z technologii informacyjno-komunikacyjnych, których skuteczność stosowania wymaga integracji sfery organizacji i zarządzania procesami ze sferą technologii, rozumianej jako dopasowanie. Oznacza to wspólne działania związane z doskonaleniem i usprawnianiem procesów oraz dopasowaniem stanu oczekiwań zarządzania organizacją procesową z możliwościami technologii; wymaga to komunikacji i wymiany wiedzy między obiema sferami. Rozumiem to jako zarządzanie organizacją wskazujące możliwą drogę do cyfrowej transformacji.

Cyfrowa transformacja w kontekście powyższej wiedzy to szczególna zmiana organizacyjna i nowy model organizacji zapewniający nowe, wyższe możliwości integracji sfer biznesowej i technologii cyfrowych, czego potwierdzeniem jest wysoki poziom rozwoju określany jako **dojrzałość cyfrowa organizacji**. W uproszczeniu jest to sytuacja odzwierciedlająca zdolność przystosowania się organizacji do cyfrowego środowiska biznesowego, potwierdzana możliwością osiągania celów i wykonywania określonych zadań, jest to „stan pełnej gotowości i najwyższego rozwoju we wdrażaniu i skutecznym wykorzystywaniu technologii cyfrowych do osiągania celów strategicznych organizacji działających w cyfrowym środowisku biznesowym”⁵⁷. Dojrzałość cyfrowa dotyczy zasobów technologicznych organizacji, a w szczególności sposobów zarządzania, kultury organizacyjnej i roli organizacji w tworzeniu wartości, określana również jako umiejętność organizacji wprowadzania nowych modeli biznesowych, i wyraża elastyczność w dostosowywaniu się do trendów rynkowych. Dojrzałość cyfrowa stanowi potwierdzenie wysokiego poziomu rozwoju organizacji w procesie cyfrowej transformacji oraz możliwości uzyskiwania wysokiej efektywności produkcji w ramach wdrażania założeń Przemysłu 4.0; ma ona wymiar technologiczny i biznesowy. Organizacje mogą podejmować działania zwiększające ich dojrzałość cyfrową, wymaga to wykorzystania stosownych narzędzi samooceny stanu dojrzałości⁵⁸.

Przedstawiane w źródłach zalecenia praktycznych działań, mających znaczenie w skutecznym przeprowadzeniu cyfrowej transformacji, pozostają w określonej zależności z warunkami sprzyjającymi zmianie i zarządzaniem procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych. Są to zalecenia wskazywane jako szansa na sukces. Oto niektóre z nich: *9 reguł gotowości na zmianę*⁵⁹;

⁵⁷ Zob.: Czym jest dojrzałość cyfrowa? – Przemysł 4.0, [http://przemysl-40.pl/index.php/2018/06/11/dojrzalosc-cyfrowa].

⁵⁸ Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii przygotowuje Platformę Przemysłu Przyszłości, na której znajdzie się program wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw w drodze do cyfrowej transformacji, zob. szerzej w: *Jak uzyskać pełną dojrzałość cyfrową?* – Innowacje w Biznesie, [www.innowacje.warsawpress.com/index.php/.../uzyskac-pelna-dojrzalosc-cyfrowa].

⁵⁹ *9 reguł gotowości na zmianę* – *Strategia Lean*, w: [strategialean.pl/9-regul-gotowosci-na-zmiane], czytamy tam między innymi: „Każda duża **zmiana** w firmie, obejmująca strukturę organizacyjną i procesy, oznacza liczne problemy i turbulencje. Jak się na nie przygotować”.

*10 kroków na drodze do cyfrowej transformacji*⁶⁰; *Jak uzyskać pełną dojrzałość cyfrową?*⁶¹. Rozwinięcie, interpretacje zawierają podane i inne źródła, ich twórcze łączenie z przedstawionym w artykule zagadnieniami powinny stanowić inspirację do pogłębionej refleksji przy tworzeniu właściwej drogi umożliwiającej skuteczne prowadzenie cyfrowej transformacji danej organizacji.

ZAKOŃCZENIE

Cyfrowa transformacja jest procesem tworzącym przyszłość organizacji, zależnym od sprawnego zarządzania jej teraźniejszością, a skuteczne jej przeprowadzenie zależy od wielu czynników. W artykule skoncentrowano uwagę jedynie na dwóch czynnikach, stanowiących dość obszerne zakresy wiedzy, zakładając, że organizacje doceniające w praktyce warunki sprzyjające zmianie, wiedzę i doświadczenie zarządzania dobrymi procesami, wykorzystujące modele dojrzałości procesowej i dopasowane do nich technologie cyfrowe mają większe szanse skutecznego przeprowadzenia cyfrowej transformacji od organizacji, w których nie docenia się tych czynników. Należy się spodziewać, że w tych organizacjach (doceniających znaczenie omawianych czynników) będą kształtowane dobre relacje zapewniające komunikację i przepływ wiedzy między sferami technologii i biznesu (zarządzania), mające wpływ na szybkość reagowania na potrzeby rynku jako istotny praktyczny wyróżnik tych organizacji.

Przedstawione w artykule zagadnienia zarządzania organizacją, zorientowaną na sprawne przeprowadzenie cyfrowej transformacji, stanowiące również odniesienie teoretyczno-praktyczne dla dojrzałości cyfrowej organizacji, nie zastępują jednak lidera, strategii i kultury.

Lider – teoretycznie to osoba o zintegrowanych kompetencjach menadżera i przywódcy, a także przenikających się kompetencjach z zakresu zarządzania (biznesu) i technologii cyfrowych. W praktyce problem lidera cyfrowej transformacji okazuje się bardzo złożony, w dyskusjach stawiane jest pytanie (w zasadzie nierozstrzygnięte): kto powinien być twarzą cyfrowej transformacji?

Strategia – w odniesieniu do cyfrowej transformacji określana jako strategia cyfrowa, stanowi nową kategorię strategii biznesowej łączącą funkcje i procesy biznesowe z zasobami cyfrowymi⁶². Również określana jako strategia cyfryzacji – zintegrowana strategia obejmująca technologie

⁶⁰ *10 kroków na drodze do cyfrowej transformacji* | ITwiz, [https://itwiz.pl] › CDO › 10 kroków na drodze do cyfrowej transformacji, Tam rozwinięcie poniższego pytania: „Co mogłoby pomóc w **cyfrowej transformacji**? W jaki sposób firmy mogą przeprowadzić ten proces i w jaki sposób się do niego przygotować”.

⁶¹ *Jak uzyskać pełną dojrzałość cyfrową?* – *Innowacje w Biznesie*, [www.innowacje.warsawpres.s.com/index.php/.../uzyskac-pelna-dojrzalosc-cyfrowa], (pobrano 2018-09-10).

⁶² C.M. Olszak, *Strategia cyfrowa współczesnej organizacji*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach Nr232/2015.

(środki technologii cyfrowej, oprogramowanie) i wszystkie obszary działalności gospodarczej organizacji⁶³.

Kultury organizacyjna – czynnik bezcenny i znajdujący się poza wszelkim zakresem działań związanych z cyfrową transformacją.

Lider, strategia, kultura – czynniki decydujące o skutecznym przeprowadzeniu cyfrowej transformacji wymagają oddzielnej, dogłębnej analizy.

LITERATURA:

- [1] Brajer-Marczak R., *Czynniki zwiększania dojrzałości procesowej organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” Nr 9 (812) wrzesień 2017.
- [2] Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- [3] Czop K., *Zdolność organizacji do zmian i jej wpływ na proces zarządzania zmianą*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie Nr 24 t. 2/2016.
- [4] Gabryelczyk R., *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Difin, Warszawa 2006.
- [5] Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- [6] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- [7] Hamer M., JChampy J., *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, HarperCollins Publishers, Inc., 1993.
- [8] Hammer M., *Reinżynieria i jej zastosowania*. PWN, Warszawa 1999.
- [9] Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- [10] Juchniewicz M., *Zaangażowanie pracowników*, PWE, Warszawa 2012.
- [11] Kania K., *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012.
- [12] Kowalczyk L., *Cyfryzacja w procesie postępu cywilizacyjnego i jej współczesna rola w innowacyjności*, w: L. Kowalczyk, F. Mroczko (red), *Innowacyjność to cyfryzacja i rozwój*. Prace Naukowe WSZiP, T. 43. Wałbrzych 2017.
- [13] Kowalczyk L., *Reinżynieria – istota, potrzeby i możliwości zastosowania w urzędach administracji samorządowej*, w: *Gospodarka lokalna w teorii*

⁶³ S. Łobejko, *Strategia cyfryzacji przedsiębiorstw*, w: [kolegia.sgh.waw.pl/pl/KNoP/struktura/IRiK/struktura/ZSK/.../PUBLIKACJE.pdf] – pobrano 2018-09-12.

- i praktyce*, red. naukowa Elżbieta Sobczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [14] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- [15] Lipiński R., *Organizacja, efektywność, zmiana i transformacja: rozumienie podstawowych pojęć*, Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania, nr 1/2017.
- [16] Mejssner B., *Cyfryzacja firmy zaczyna się od zarządzania procesami*, „Computerword” styczeń 2018 Nr 01/1076.
- [17] Olavsrud T., *Jak skutecznie przeprowadzić transformację cyfrową*, „Computerword” wrzesień 2016 Nr 9/1062.
- [18] Olszak C.M., *Strategia cyfrowa współczesnej organizacji*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach Nr232/2015.
- [19] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. naukowa Stanisław Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [20] Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- [21] Westerman G., *Mistrzowie cyfryzacji, czyli transformacja z góry w dół*, „Computerword” wrzesień 2016 Nr 9/1062.
- [22] Wiśniewska-Placheta E., *Determinanty gotowości przedsiębiorstwa do zmiany*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 77/2017.

Źródła internetowe (podano w kolejności cytowania):

- [23] Rojek M., *Czym jest Cyfryzacja?*, „CEO Magazyn Polska”, w: [<https://ceo.com.pl/marcin-rojek-czym-jest-cyfryzacja-79635>] – 2018-07-17.
- [24] Pieriegud J., *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy*, w: *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, „Publikacja Europejskiego Kongresu Finansowego”, Gdańsk 2016, w: [http://www.efcongress.com/sites/default/files/ryczacja_gospodarki_i_spoeczestwa.pdf] – 2017-05-15.
- [25] *Cyfrowa Polska. Szansa na technologiczny skok do globalnej pierwszej ligi*, w: [<https://mckinsey.pl/publikacje/raport-cyfrowa-polska>] – 2018-07-17.
- [26] Wtulich P., *Cyfrowa transformacja ... od podstaw*, [<http://www.cxo.pl/Cyfrowa-transformacja-od-podstaw>]. Autor jest prezesem zarządu IDG Poland,

- wydawcy magazynów CEO, CIO, Computerworld oraz PCWorld – 2018-08-10.
- [27] Mejsner B., *Cyfrowa transformacja: szansa i zagrożenie*, [https://www.computerworld.pl/news/Cy...acja-szansa-i-zagrozenie,402879.html] – 2018-07-29.
- [28] Michalska J., *Polskie firmy muszą zmieniać swój model działania na cyfrowy. Bez tego nie mają szans w starciu z konkurentami*. Newseria Biznes, w: [https://biznes.newseria.pl/news;q=Jowita+Michalska] – 2018-07-15.
- [29] *Transformacja*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Transformacja] – 2018-06-15.
- [30] Uss D., *Jakie zmiany są potrzebne do zmiany?* – „Harvard Business Review”, w: [https://www.hbrp.pl/b/jakie-zmiany-sa-potrzebne-do-zmiany] – 2018-07-15.
- [31] *Czym jest dojrzałość cyfrowa? – Przemysł 4.0*, [http://przemysl-40.pl/index.php/2018/06/11/dojrzalosc-cyfrowa] – 2018-09-10.
- [32] *9 reguł gotowości na zmianę – Strategia Lean*, w: [strategialean.pl/9-regul-gotowosci-na-zmiane] – 2018-08-20.
- [33] *10 kroków na drodze do cyfrowej transformacji | ITwiz*, [https://itwiz.pl] › CDO › 10 kroków na drodze do cyfrowej transformacji, – 2018-05-15.
- [34] *Jak uzyskać pełną dojrzałość cyfrową?* – Innowacje w Biznesie, [www.innowacje.warsawpress.com/index.php/.../uzyskac-pelna-dojrzalosc-cyfrowa] – 2018-09-10.
- [35] Łobejko S., *Strategia cyfryzacji przedsiębiorstw*, [www: kolegia.sgh.waw.pl/pl/KNOP/struktura/IRiK/struktura/ZSK/.../PUBLIKACJE.pdf] – 2018-09-12.

STRESZCZENIE

Zarządzanie organizacją w drodze do cyfrowej transformacji. Zarys problemów

W artykule przedstawiono propozycje, adresowane do organizacji funkcjonujących współcześnie, wskazujące na potrzebę tworzenia ogólnych warunków sprzyjających zmianie oraz stosowania w praktyce zarządzania procesami z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych, ICT, widząc w tym możliwy kierunek działań wyznaczających podstawy drogi do skutecznego przeprowadzenia cyfrowej transformacji.

W przygotowaniu artykułu inspirację w określeniu użytecznej wiedzy stanowiły kluczowe określenia cyfrowej transformacji rozumianej jako szczególna zmiana organizacyjna oraz przenikanie/integracja technologii i procesów biznesowych. W rozwinięciu tych kluczowych określeń cyfrowej

transformacji za podstawę przyjęto wiedzę z zarządzania zmianą w warunkach wysokiego tempa zmian otoczenia oraz wiedzę z zarządzania procesami biznesowymi z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych, z wiodącym znaczeniem dopasowania biznes – ICT. Podstawy tej wiedzy czerpano z pracy Krzysztofa Kania (wykorzystującej obszerną literaturę zagraniczną), wspieranej innymi źródłami, głównie internetowymi. Wymienione zagadnienia jako wiodące w artykule poprzedzono wyjaśnieniem istoty cyfrowej transformacji, zakończono wnioskami określonymi jako użyteczne w przeprowadzeniu cyfrowej transformacji.

SUMMARY

Organization management on the way to digital transformation. Outline problems

The article presents proposals addressed to organizations operating today, indicating the need to create general conditions conducive to a change and to apply in practice the management of processes using information and communication technologies, ICT, seeing the possible direction of actions defining the road to the successful digital transformation.

In the preparation of the article, inspiration in determining useful knowledge were the key terms of digital transformation understood as a special organizational change and the penetration / integration of technology and business processes. In developing these key terms of digital transformation, the basis for the knowledge of change management in the conditions of high rate of change in the environment and knowledge of business process management using the models of maturity and information and communication technologies, with the leading meaning of matching business – ICT. The basics of this knowledge were derived from the work of Krzysztof Kania (using extensive foreign literature), supported by other sources, mainly online ones. The mentioned issues as leading in the article were preceded by an explanation of the essence of the digital transformation, completed with the conclusions identified as useful in carrying out the digital transformation.



Franciszek Mroczko
College of Management and Enterprise in Wałbrzych
Aneta Sempia
University of Economics in Wrocław

Knowledge-creativity-innovation- entrepreneurship as the determinants of development

INTRODUCTION

The success of modern enterprises functioning in the conditions of globalization, increasing competition and new challenges, now and in the near future, the ability to initiate entrepreneurial activities and fast manufacturing and adaptation of modern technical, technological, organizational and managerial solutions. The potential for learning, creating and absorbing innovation, is the main power of creativity of an organization, which is innovative activity in areas included into the sphere of its interests. Learning and creation of innovative activity of an organization is a prerequisite for entrepreneurship focused on meeting contemporary challenges resulting from technical progress and technology, life changing needs and the expectations of the market, the development of world trade and the globalization of markets, as well as shortening the life cycle of the products.

Due to complex relationships between the concepts of knowledge, creativity, innovation and entrepreneurship, it is impossible to present a linear relationship between these categories. For example, the consequence of new knowledge can be an innovation but the experience gained in the process of creating innovation results in the increase in knowledge of the organization. Similar relationships can overlap between innovation and entrepreneurship, between creativity and entrepreneurship, etc. The relations between these key concepts are simplified in Fig. 1.

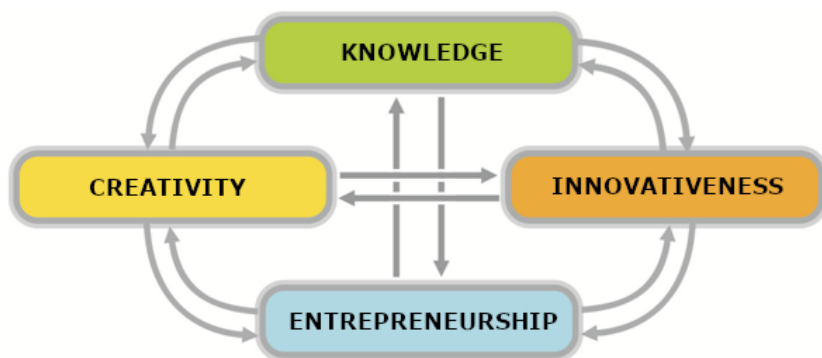


Figure 1. Relationships between knowledge, creativity, innovation and entrepreneurship

Source: own elaboration.

The purpose of this article is to describe the nature and importance of the concepts presented in the title and the indispensability of these factors in the developmental process. In accordance with the adopted purpose the construction of the entire text was organized in order to present the essence and the absolute need for the presence of knowledge, creativity, innovation and entrepreneurship in development processes.

1. KNOWLEDGE

A modern, innovative company, attentive to the changes in the environment, should possess the ability to acquire knowledge from many external sources, and possess the ability of manufacturing knowledge by internal organizational units and to be able to properly accumulate and use it in the enterprise (fig. 2). Every modern manager must carefully follow and analyze changes in the environment by observing the reality, reading, participation in conferences, fairs, etc. Although the knowledge acquired from external sources is often shared and usually does not constitute the essence of the key competences acquisition, yet its absence means isolation and being left behind by the competition.

Modern companies, creating knowledge, acquire a previously unknown characteristics: the knowledge becomes the resource of an enterprise, the need to have access to increasingly specialized knowledge, the need to create groups of workers associated with knowledge teams, the emergence of "processes" happening across departments, mutual support of processes, involving suppliers and customers into the management, the emergence of the concept of internal customer and supplier¹.

Efficient information systems providing synthetic knowledge to specific locations in the organization, processed appropriately for the purposes of

¹ See. more broadly, a. j. Blikle, *The doctrine of quality*. HELION, Gliwice 2017, p. 319.

those concerned should be created in an organization. This interpretation of transferring knowledge exerts a significant impact on the coordination of R & D processes with other internal functions of the company, on the effectiveness and quality of the learning on the part of an organization, the quality of the innovative products and the time of their creation and commercialization.

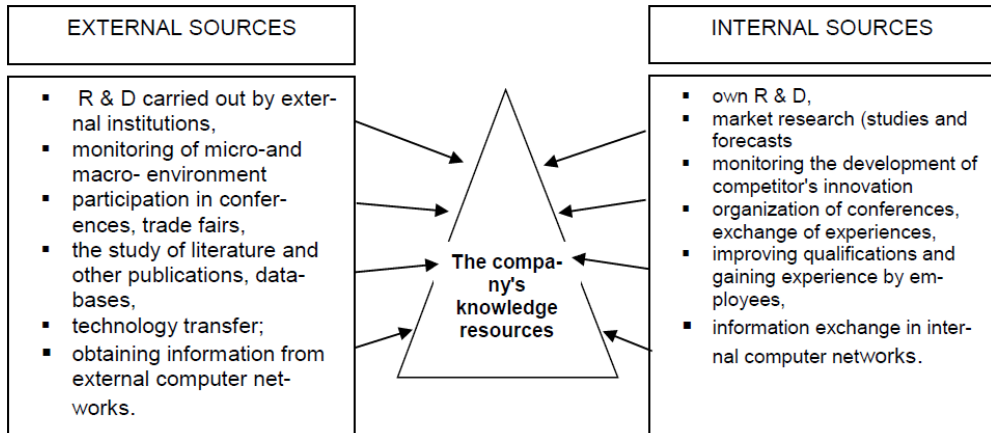


Figure 2. Sources of knowledge acquisition by enterprises

Source: own elaboration.

Appreciating the importance of external sources of knowledge, it should be stated that the basic source of knowledge which is transformed into an innovative product is its own research and development facilities. Nowadays, they play a significant role in the production of new unique knowledge and research conducted in own laboratories may result in the development of innovative products. A significant discovery, and thus new knowledge resulting from the R & D work undertaken within enterprises, is usually a highly specialist knowledge concerning strictly selected issues. Whereas in order to provide an efficient course of innovation processes, integrated knowledge combining many specialties resulting from the internal functions of the enterprise (the combination of knowledge) is necessary. Such knowledge creates the foundation for developing innovation and improving production processes. Thus, the organization gains experience, enriches itself with another knowledge (the socialization of knowledge) and finds market application for it, improving the competitive advantage of the company. Knowledge becomes an original protected product of these companies and is not available to other entities. This knowledge remains in the enterprise, develops and produces new ideas for products and services (the outsourcing of knowledge), forms the basis for the key and the unique competence of the company. Therefore, the development of knowledge of the enterprise occurs in accordance with the development of the innovation process, from searching for ideas, prototype, the development of marketing strategy, until the commercialization of an innovative product.

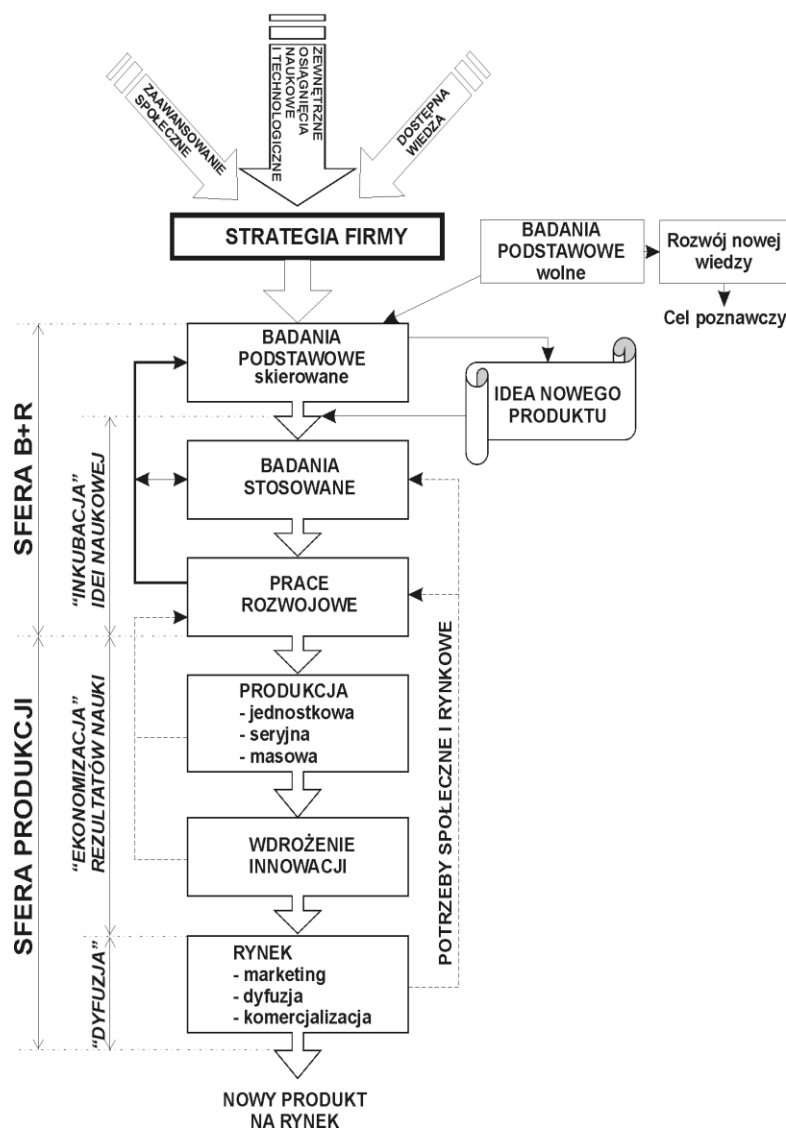


Figure 3. An example of the design and development model of a new product

Source: own elaboration.

There is a close relationship between the knowledge acquired in the R & D process and the production and the market (Figure 3). In order to use the knowledge in the enterprise, it must be adapted to the needs of the enterprise, by translating it into the language of the processes, procedures, norms and standards. In the R & D processes, there is a flow of knowledge between the sphere of basic research towards the applied research and finally development works. Most often, scientific research is divided into

basic research, applied research and development works². Already at the stage of basic research, apart from the development of the basic sciences themselves, the flow of new knowledge to applied research may initiate the creation of concept for a new product. Therefore, the basic research is combined with other elements of the sphere of R & D and have a specific impact on economic reality. The applied and developmental research are followed by a further widening of the specialist knowledge and then a part of it transforms into a prototype of an innovative product. These studies comprise the potential of knowledge used in innovative activity, representing the intellectual product, whose market value is very difficult to assess³. Thus, the stage of manufacturing of prototypical product which can be imperfect and have some flaws or imperfections is necessary. In order to remove these imperfections of the prototype, it is necessary to integrate the specific feedback loop between development works and applied and basic research into the flow of knowledge.

2. INNOVATION BASED ON NEW KNOWLEDGE

From the point of view of corporate strategy, the most important role play a groundbreaking innovation based on new knowledge. As defined by P.F. Drucker, such innovations are the superstar of entrepreneurship, are appreciated in the company's strategy and are promoted and properly financed. The process of creating such a product is complex and associated with both key parameters of the environment and the internal conditions resulting from the company strategy⁴.

² Basic research is aimed at discovering and clarifying rights and gaining new knowledge about specific phenomena without the need to determine the scope and method of their practical use. These studies can be divided into free research having a purely cognitive character (without focusing on specific needs) and oriented ones with clearly articulated research objectives. The results of these tests used for applied research and development works may initiate the development of a new product.

Applied research is a highly formalized process with clearly set out objectives of the research. Their general goal is to optimally use the results of basic research in the best possible way, and therefore the application of these results to forecasts and models as well as the application of solutions in real products. They are focused on providing the economic effect for the national economy. Applied research is conducted by the institutes and research institutes of some institutions of higher learning.

Development work have strictly precise and practical research objective focused on the development of specific innovative solutions, resulting from the application of knowledge obtained in the basic and applied research. Development works are carried out by departmental institutes, central laboratories and various construction and design offices. (See F. Mroczko, *Selected problems of knowledge management in research and development processes*. 13-14 Manager (1-2), Akademia Podlaska. Siedlce 2005, p. 22 - 31.

³ K. Krzakiewicz, *Innovations in anti-crisis management*, [in] Skalik J. (ed.) *Change as the condition of success. Change and innovation of the economy*. Scientific Works of the University of Economics No. 1045, AE, Wrocław 2004.

⁴ Considering the complexity of the problem, this article will only briefly discuss selected elements of creating an innovative product based on new knowledge presented schematically in Figure 4.

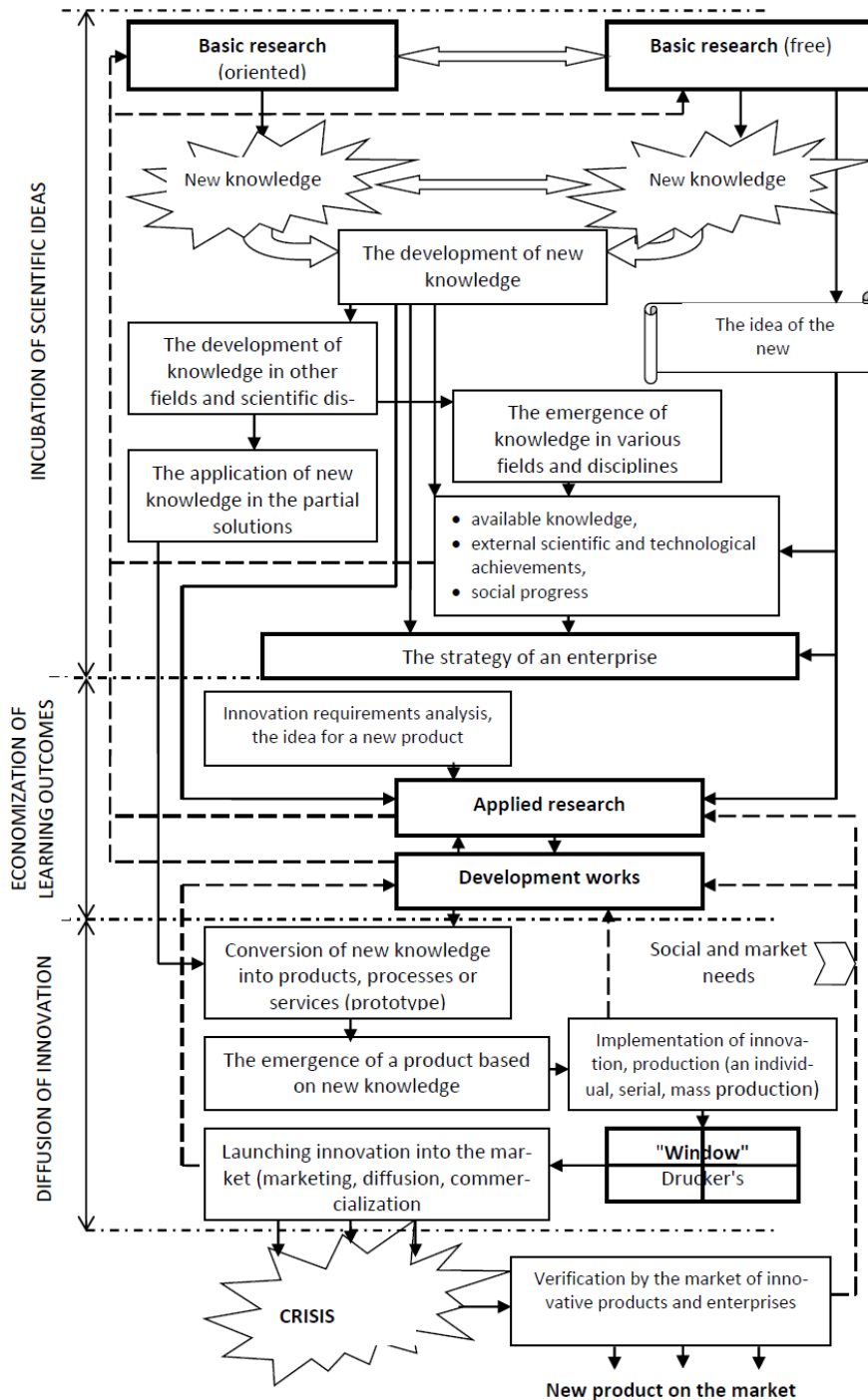


Figure 4. Creating new knowledge-based innovation

Source: own elaboration.

One of the main sources of creating change and innovation based on new knowledge is the sphere of R & R activities. R & D activities are scheduled and continuous creative work performed in order to increase the specific knowledge resource and its implementation in innovative applications.

R&D activities require focusing on applied research and developmental works, in order to ensure that the final result of the process is highly integrated with the adopted economic objective. In business practice, there should be a close relationship of science, technology, production and market needs (the internalization of knowledge). Often it is difficult to distinguish clearly the research sphere from the process of transforming research results into specific technical measures and methods of their use. However, it is necessary to acknowledge very strong links of the R & D sphere with the external and internal factors influencing the grounds and opportunities for research.

Nowadays, the company's strategy should strongly emphasize the increase in the value of the organization through supporting the development of internal knowledge and intellectual potential, and orienting its market activities on empowering the consumer⁵. The basis for formulating strategic goals is constituted by market requirements and the enterprise's opportunities (resources). The aims of R&D activity result from strategic aims and widely understood internal and external factors⁶.

Innovation based on new knowledge require relatively intense financing. Often it is needed to reinvest growing resources in further research to maintain the position on the market. Moreover, only in the case of the most important innovation based on knowledge, there is also a need to establish some new technical standards necessary for the correct diffusion of the new product. Therefore, often even large companies consolidate their efforts to develop and create a market for this completely new innovative product⁷.

⁵ It seems that it is worth to cite at this point after Kotler the opinion of Madiquea and Zirgera who find that success in terms of the introduction of new products is the greater, the more accurately *the company understands the needs of customers, the higher is the ratio of utility value to the cost, the sooner the product will be introduced in relation to the competition, the higher is the estimated profit on the sale of the product, the greater is the interdepartmental new product development team, the higher expenditure are incurred on the provision of information about the product and launching it on the market and the larger is the support of the Board of Directors of the company* (see: Ph. Kotler *Marketing*, FELBERG SJA, Warsaw 1999, p. 293).

⁶ See more: F. Mroczko, Selected conditions and problems of innovation management in the enterprise. [in] H. Jagoda, J. Lichtarski (ed.), *New directions in business management-between theory and practice*. Publishing House of the University of Economics, Wrocław 2004 and F. Mroczko, *Engineering innovation management based on new knowledge*. Scientific Works of the WWSZiP, T. 25, Wałbrzych 2013, p. 31 – 43.

⁷ For example, the success of the compact disc has been the consequence of many factors, of which the most important was the alliance by Philips and Sony. Each of these companies acting separately would probably be able to finance the whole project, but certainly it would not establish uniform standards of technical and industrial cooperation of producers and sellers and increase consumer confidence in the new product.

3. CREATIVITY

3.1. The creativity of an individual

Creativity should be seen in relation to the individual human being as well as in institutional dimension. Human creativity needs to be understood as creative thinking ability and creative attitude. The creativity of a man is determined by his state of mind that we have been improving in the course of teaching, experience and the complex process of socialization. An important part of creativity is the emotional state of man and his attitude to work. The above information suggests that creativity depends on many variables and that it can be (it should be) developed by providing conditions for creative behaviors of employees.

The need to be creative, inventive and innovative belongs to the most developed and expected needs of every human being in the process of work and life. The man wants to be perceived in his environment as a clever, creative employee, as an innovator. Being creative and innovative elevates the employee in his work environment. The potential of these desires lies in every human being and cannot be neglected, inhibited by own complexes and fears, but on the contrary – It should be released, developed and we should constantly try to create conditions for new, expected, creative solutions. In a complex process of innovation, the most important and crucial is the creativity liberating the awiated creative thought.

The creative attitude of a given person is conditioned by his knowledge, experience, the sense of freedom, the ability to think creatively, the situation of the environment as well as the motivation that can lead to the success in life. The creativity of man is depends on his knowledge and skills that change with age.

An interesting relationship of these qualities is graphically represented by J. Koch (Figure 5)⁸. Natural creativity, marked in this figure, should be understood as the occurrence of extraordinary, but determined ability to create something new. Unfortunately, this creativity declines with age, and reaches its maximum in ones teens (about the age of 14 years old). Creative ideas are formed not only by the natural creativity, but must also to be accompanied by knowledge to ensure that the emerging ideas are meaningful and useful. This combination of natural creativity and knowledge is sometimes called the creative efficiency.

⁸ J. Koch, *Economic growth and innovation*, Wrocław Center for technology transfer, Wrocław 2008, s. 17.

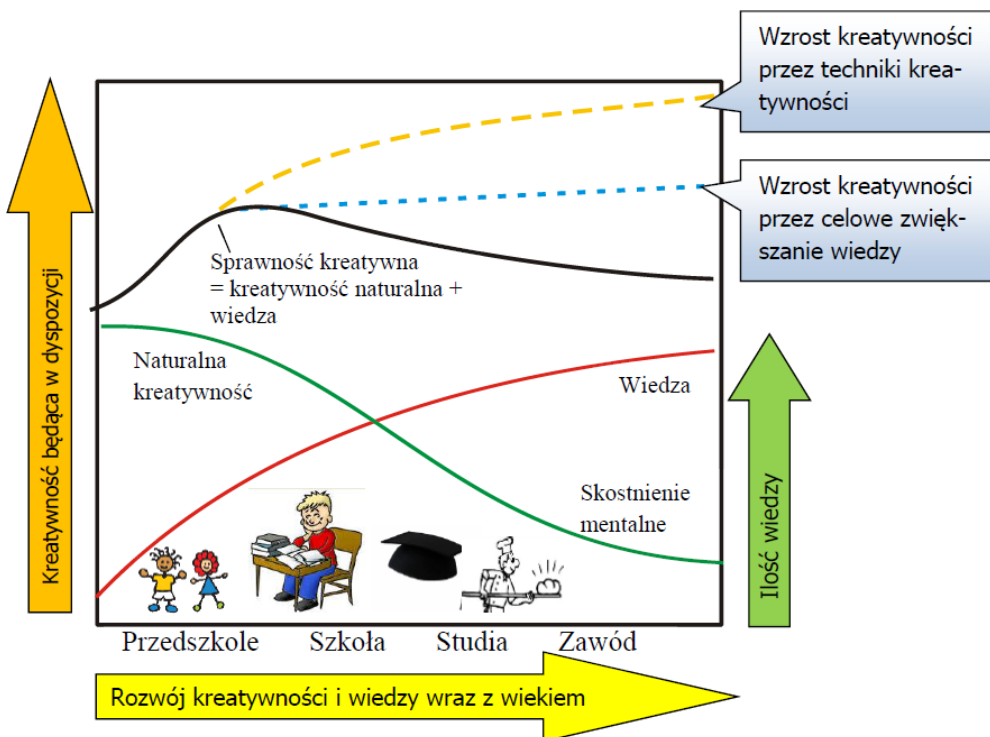


Figure 5. The relationship between knowledge, natural creativity, creative efficiency and their change with age

Source: J. Koch, op. cit., p. 17.

Without the appropriate level of knowledge, there is no creativity, and without a smooth and deliberate system of motivation, creative attitude can be eliminated from the life of each employee and the company as a whole. Thus, creativity can and should be developed through a process of carefully targeted training on creative thinking. Unfortunately, as a result of high complexity of the overlapping heterogeneous phenomena, as well as the sheer volume of ubiquitous, diversified information, a man, even a well prepared one, may lose a sense of confidence, fear independent thinking and expressing their thoughts in the environment. In this way, the creative attitude of an employee might be inhibited and restricted.

Although creativity often manifests itself in individual activities, yet nowadays the most important factor in the process of creating innovation are the creative interdisciplinary teams of employees. Today, it is hard to expect groundbreaking discoveries and the innovations of individuals, indeed, various determinants of the innovation development process prefer wide group expertise not only the technical one, but also economic and in

many other, sometimes distant disciplines⁹. Managers in our times should possess the ability to identify and understand unique talents, their level of knowledge and creativity, and form out of them a real, dynamic and creative team.

One can identify factors that encourage creativity and they include:

- openness and tolerance,
- the ability of accepting criticism,
- sensitivity to emerging issues,
- the willingness to take risks,
- operational readiness
- flexibility and originality in the operation
- the courage to give preference to original ideas,
- curiosity and initiative,
- the ability of network thinking
- sensitivity to own thought processes.

3.2. Team creativity¹⁰

The creativity of individual employees is very closely associated with the creativity in the institutional dimension. Thus, one can claim that the creativity of an organization is the ability to discover relevant, creative solutions for the organization. This feature of an organization is today awaited and extremely useful in terms of economic reasons. Creativity is an essential economic capital that can determine the success and the survival of the company.

In the theory of organizational creativity, next to the resources, management and motivation also subjective factors are indicated, which belong to human capital: expertise, creative ability, and motivation. Each of these

⁹ See more F. Mroczko, The creation of innovation activity of enterprises. Chapter 2.12. Scientific editor H. G. Adamkiewicz-Drwillo. The conditions for enterprise development. Determinants and tools for gaining competitive advantage. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warsaw 2007, 170. This problem is described similarly by, for example, A. Hargdon and R. Sutton: "Innovation will spawn wherever, where workers will have the conditions and the financial incentive to take good ideas from all the sources that exist within the company and outside the company. The image of the lone genius who starting from zero achieves great discoveries, can captivate and intrigue, but it is a dangerous fantasy. Innovation and creativity have a much less mysterious background. They rely on using proven ideas in new situations. (See A. Hargdon, R. Sutton, Your company can also become a factory of innovation [in:] Innovation management, Edition HELION, Gliwice 2003, p. 81).

¹⁰ A team should be understood as a group of people that has a leader, established and accepted objective, all members have assigned tasks, are motivated to act, communicate and are willing to cooperate, the established rules of conduct are open to change and strive for continuous improvement.

factors interact with each other and in this way affects the level of innovation (Figure 6). Creativity is the main driver of innovation, and depends on the existence of professional knowledge, task motivation and creative abilities¹¹.

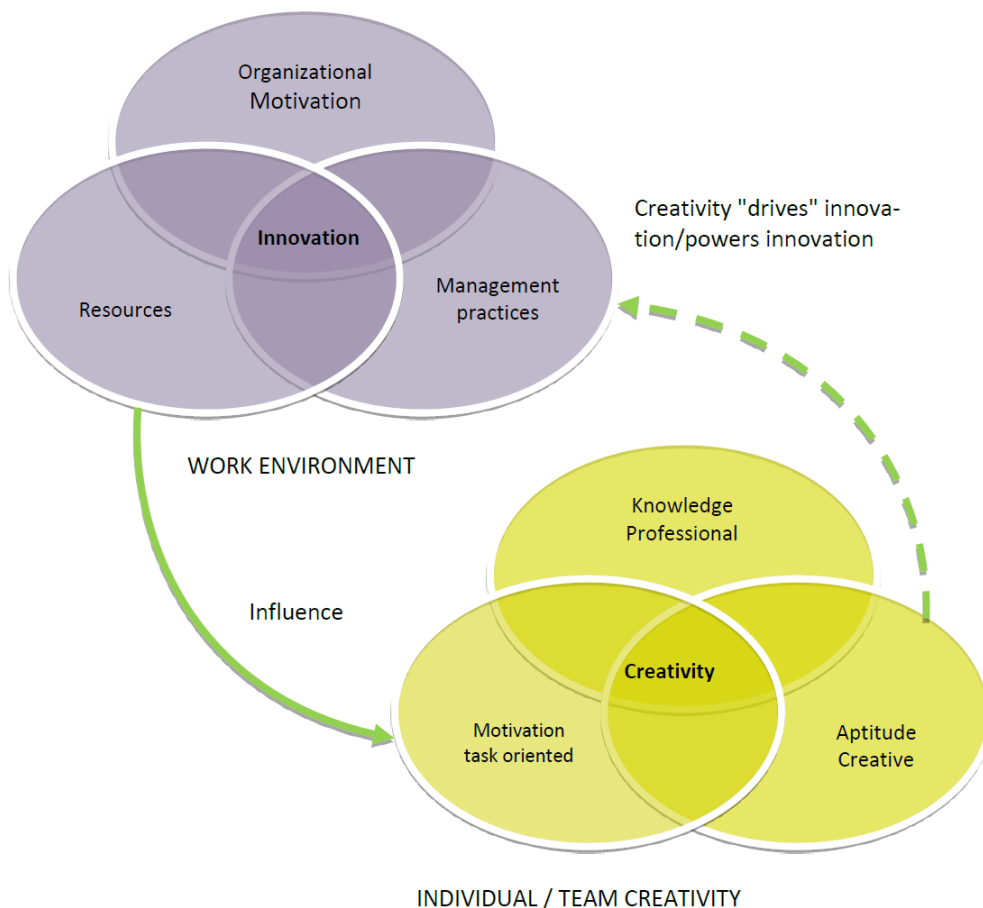


Figure 6. The theory of organizational creativity in terms of T. Amabile

Source: A. Wojtczuk-Turek, op. cit., p. 17.

Creativity and innovation in large part are conditioned by the shape of a organizational culture conducive to creative solutions.

¹¹ See A. Wojtczuk-Turek, *Innovative behaviors at work*, Difin, Warsaw 2012, p. 17.

4. INNOVATIVENESS

The ability to create and innovate¹² becomes today a major challenge of enterprise management and building one's competitive position. The dynamic technical and technological progress, changes in the needs and expectations of the market, the development of world trade and the globalization of markets and shortening product lifecycles become contemporary critical value for the sustainable development of enterprises. It is impossible to overcome economic reality without the innovativeness¹³ treated as an attribute of an enterprise. Flexibility and innovativeness of companies is its strategic competence which characterizes the tendency and ability to carry out changes comprising the management efficiency potential. This means continuous streamlining of current operations while building the future enterprise improvement activities oriented at maintaining the competitive advantage.

A complex reality and the tumultuous environment dictate the need for undertaking marketing research to identify changes in time and to determine which opportunities and threats they create, how to reformulate its mission and how to modify the economic activity. Changes for enterprises can be both of a harassing and stimulating nature, as they trigger new ideas for success, seek new solutions to innovation. Changes can superficially tune the company's operations, but they can also deeply transform the entire enterprise system.

The management of the enterprise should focus its efforts on introducing innovative changes aimed at creating a new product, introducing new technology, a significant change in the quality of market service, increasing the organization and efficiency of the company's operation. Innovative changes should be made primarily in the groundbreaking areas of the company's operations, creating the market¹⁴ and determining its success on the market.

¹² There are very different definitions of innovation in specialist literature. Often, it is assumed, that the scope of innovation covers a progressive change of a technical, managerial, social or psychological nature. Since the scope of the concept of innovation is very wide, and the term itself is usually pretty freely interpreted, for the purposes of this study, the *innovation* in an enterprise is understood by the author as *the intentional use of a specific technical or managerial solutions, consisting of developing new products or improve existing ones, creating or improving manufacturing processes, as well as organizational and managerial changes in the enterprise*. Innovativeness, on the other hand, is the originality of a given organization, it is the ability to constantly search new knowledge, new ideas, concepts and solutions to introduce something new in the area of a product, service or organization management.

¹³ The terms innovation and innovativeness should not be interchangeably used. Innovation is the effect of a process which has resulted in new solutions from the point of view of the companies. And the process consisting of the of capacity to sustainable exploration, implementation of and the search for innovation, it innovativeness. So innovativeness is the ability of economic entities to generate ideas and transform them into a new product and implement new solutions. Innovation is the specific resource whose basis is the knowledge, skills and creativity of employees. See A. Oniszczyk-Jastrzabek, *Entrepreneurship in building competitive capacity of the enterprise*, Wyd. UG, Gdańsk 2013, p. 77.

¹⁴ Even a very general view of economic reality leads to the conclusion that most companies achieve market leadership by introducing pioneering technologies. Actually, a significant number of markets had not existed before they were created by innovators.

Recognizing the importance and significance of the innovativeness of an enterprise in the creation of its competitive edge, it must be admitted although that innovativeness depends on numerous factors¹⁵, yet it seems that appropriate culture and innovation-oriented climate and well shaped and motivated employee teams, are an attribute of an innovative company.

4.1. The innovative culture

The conditions conducive to the creation of an innovative culture – a culture generating an inspiring climate and supporting the creation of innovative solutions are an important space for building the competitive position by an enterprise. The organizational culture space¹⁶ is particularly important in creating innovation because it creates the general atmosphere of acceptance of creative and unconventional activities in the enterprise, where a new idea – even a defective one – does not bring negative effects for the author. Organizational culture is the catalyst for changes, especially innovation necessitates the culture of continuous improvement, supported by rarer breakthroughs, which will strengthen the competitive position. If the organization environment will not expect creativity, or discourage it, or not recognize it, it may (at best) to remain for some time on the market.

Having the expected human capital, organizational conditions should be created for the complete use of resources, for the full participation of all employees in the process of creating new solutions, for unrestricted creation of innovations. These conditions will be determined by the culture shaped in the enterprise, efficient work organization, management focused on creating new solutions, knowledge management, appropriate motivation of the employee development process, and uninterrupted communication.

The innovative culture is the potential of innovativeness of companies created among others by these factors. This culture is a key catalyst for the company's creativity and innovation. The creative culture of the organization should be systematically developed and propagated among the staff. This development should focus on all elements that create a innovation-oriented climate, and above all on improving organizational structures, styles and management methods, incentive system, exposing employees' development in the process of human resources management, acknowledging environmental conditions, as well as continuous development and the

¹⁵ A. Wojtczuk-Turek described organizational factors determining innovative behaviors of employees by the possibility of submitting and implementing ideas, acting freely, participating in team work and risk taking, and real management assistance (See A. Wojtczuk-Turek, op cit., P. 189).

¹⁶ There are many ways to define the organizational culture. In this study organizational culture should be understood as a system of values accepted by the organization (desirable visions, states, processes) and patterns and models of behavior – a usual way of thinking and acting, shared, and assimilated by new employees and new candidates before they are accepted by this company. These are the principles that will unify all internal processes supporting culture, such as: praise, informal remuneration systems, informal criteria for respecting the winners and the body language of the whole team. (See Ł. Sułkowski, *Cultural changeability of an organization*, PWE, Warsaw 2002, pp. 57 et seq.).

equipment of work workshops enabling the development and verification of generated ideas.

Organizational culture belongs to the group of more complex and more difficult to trigger "soft" growth factors¹⁷. Culture cannot be focused only on the duration of the organization but must stimulate its development. It results in anticipated employee behavior and expectations, the company's identity and image, and thus the reduction of risk resulting from ambient turbulence.

An important element of the correctly built innovative culture is methodical enriching of workers' knowledge through constant improvement and seamless exchange of experiences in the same organization. Breaking the barriers between cells of the enterprise, the correct communication system allows sharing ideas and problems with employees often of different specialties, which can create an attractive plane to create new ideas.

Since innovative activities, carried out under conditions of high unpredictability ambient changes, are always associated with a certain risk of failure, therefore, will it support the culture of high tolerance of uncertainty. It is a culture characterized by: openness to experimentation and new experiences, correct interpersonal relations, group troubleshooting by non-formal communication, but with a greater appreciation of self-reliance, initiative, searching for opportunity, loyalty and integration with the company.

Among various innovative cultures¹⁸, the author believes that it is necessary to highlight such a culture that supports the creativity of employees, teams and the entire organization. The culture should focus on creative efforts of the organization: a longer time horizon, selecting all creative opportunities, focusing on the environment with the use of their own potential, constant search for unconventional changes, acceptance and making crucial changes often with high risk level.

4.2. Innovation-oriented climate

An innovation-oriented climate, or an innovative culture, can be a distinguishing feature of innovative enterprises that work on innovations in a systemic way, not just random or incidental. The innovation-oriented climate is a kind of system of very many endogenous factors conducive to creativity and the production of a wide variety of innovation. The climate is influenced also by the exogenous factors such as: the level of competition, market demand for innovative solutions, etc. The creation of such a climate distinguishes an innovative company from the one generating even interest-

¹⁷ M. Czerska, *Cultural change in organization*, Difin, Warsaw 2003, p. 7. In the literature on the subject, soft factors in innovative activity also include: knowledge, management style, people management and communication system (See B. Barczyk, J. Walas-Trębacz, *Information system in the innovative process of the company*, Publisher of the Cracow University of Economics, Kraków 2007, p. 21).

¹⁸ A summary and description of innovative organizational cultures was presented by A. Wojtczuk-Turek mentioning the culture of adhocracy, the culture of an incubator, the organization of daredevils and the culture of efficiency. (See. A. Wojtczuk-Turek, op. cit., p. 80.81).

ing solutions but not having this special atmosphere of innovativeness. It is difficult to order the employees to use their creative potential, but it is possible to create a climate which will trigger the innovative activity.

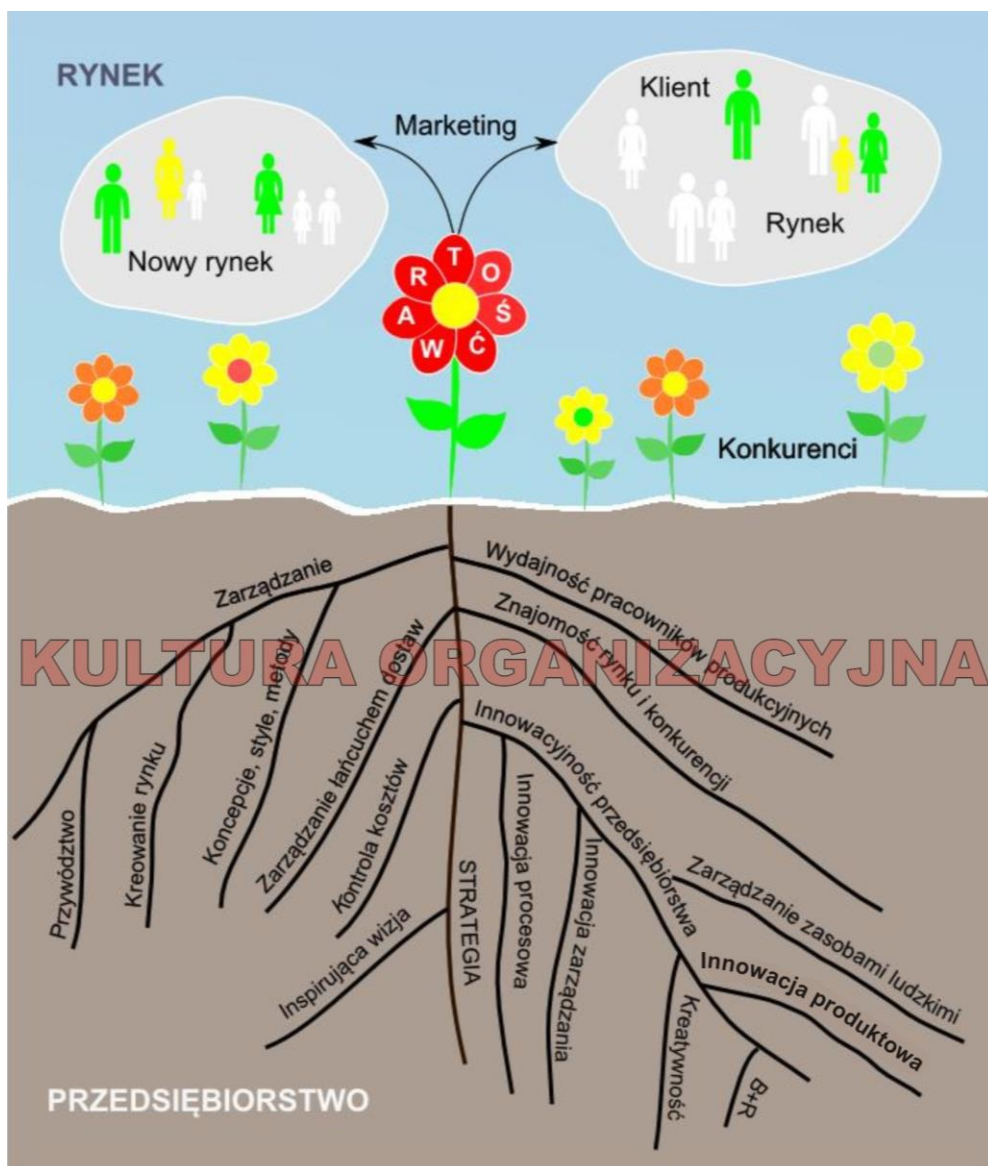


Figure 7. Selected determinants of value creation for the customer

Source: own elaboration.

The innovation-oriented climate, identified often with the culture of innovation, creates in the enterprise many items ranging from basic-

knowledge (the level of education and expertise of managers and workers), creativity and the attitude to otherness, a reliable communication system, a system of incentive-based motivation with the idea of a creative competition and management style and ability to effectively exert emotional impact on the staff. In addition, the climate is formed by: clearly defined and distinct objectives, interesting work, dynamic changes, the state of enterprise resources, systematic managerial support, healthy competition, openness and trust, support in the implementation of tasks, etc.

The expected innovation-oriented climate creates numerous circumstances of the company, both internal but also external ones. The final result of the activity of the innovative enterprise should be the value supplied on the market and expected by the customer (fig. 7).

The conventional, certainly far incomplete list of innovation-oriented climate elements should contain: an innovative mission, vision and the strategy of organization; targeting to produce benefits for the customer and the enterprise; creating the atmosphere of openness to new ideas; preferring -friendly styles of management and leadership behaviors; supporting the formation of teams for innovation; attention to the selection and continuous development of employees' knowledge (engineering, managerial, economic, social, knowledge etc.); the free exchange of ideas and issues; reducing the conflicts between employees and organizational cells; accepted interpretation of reality and the approval of common values and attitudes; willingness to cooperate; the protection of expertise; efficient communication systems; the elimination of barriers (vertical and horizontal ones) between the cells of the enterprise; flattening of organizational structures; the general staff participation in the creation and the production of innovation; attention to the pragmatic competition; the correct system of motivation; promoting the innovative success; creating the atmosphere of belonging to the family of the innovators; sharing databases, resources and technology companies for creative activities; to allow the use of time on innovation activities; the acceptance of risks; the elimination of risks for workers in the event of a failure of innovation (tolerance); eliminating arrogance and self-serving attitudes, the openness to experiment (within accepted cost and uncertainty); involving external entities into the innovative process (suppliers, customers, sub-contractors.).

By building such features, the innovation-oriented climate becomes a good spirit of the organization and will cause that people will develop, and with them the whole organization can meet the challenges of the environment and create great innovative projects.

5. ENTREPRENEURSHIP

The concept of entrepreneurship is widely used but it is also interpreted in various ways because its scope is extremely extensive and multi-threaded. Nowadays, the concept of entrepreneurship refers to all spheres of human life and activity, where knowledge, inventiveness, initiative, ingenuity and creativity are required. J. Schumpeter associate entrepreneur-

ship with innovation, new forms of organization of production, opening up a new market, acquiring sources of raw materials or the adoption of a new organization. Entrepreneurship is a positive and desirable social phenomenon that plays a fundamental role in the knowledge-based economy. In the relevant literature¹⁹, entrepreneurship is associated:

- with a specific behavior of a man willing to take risks and economic activity in conditions of uncertainty, it is also resourcefulness and prudence,
- with a team of knowledge, talent, skills, and social competence to generate an idea and the implementation of a specific business concept (entrepreneurial opportunity²⁰),
- with a system of values, motivation, risk-taking skills, independent activity, innovation, initiative and pragmatic behavior,
- with setting up and doing business²¹,
- with the creative act, the initiation and development of a company,
- with the entity's ability to adapt flexibly to changes in order to implement the assumed development strategy,
- with continuous prospecting of market opportunities and their effective use through the creation of new customer value,
- the scientific discipline that describes a social phenomenon related to the implementation of business ventures (the reasons the course and results of the entrepreneurial process).

In the context of the presented attempt to describe the essence of entrepreneurship, it can be determined that entrepreneurship is the process of discovering and shaping opportunities for creating new values through innovation, obtaining the necessary resources and managing the value creation process²².

The aforementioned features and entrepreneurial activities indicate that along with the development of knowledge, qualifications, creativity and the ability to think creatively, the level of entrepreneurship increases. In such an organization, employees acquire and enrich knowledge, increase

¹⁹ See broader A. Kurczewska, *Entrepreneurship as a process of interacting entrepreneurial opportunities and intentions*, PWE, Warsaw 2013, pp. 8 et seq.

²⁰ Entrepreneurial opportunity should be understood as an ability to generate idea combined with the possibility of its implementation and the foundation of the company.

²¹ It should be noted that currently in Poland is legally binding so called "The Constitution of Business" consisting of 5 acts containing regulations on conducting business activity: The entrepreneur's law; the law on the central registration and information on business and Information point for Entrepreneurs; on the Spokesman of Small and Medium Entrepreneurs; the rules of participation of foreign entrepreneurs and other foreign persons in the economic activity on territory of the Republic of Poland; Introductory provisions to the law-the entrepreneur's law and other economic activity laws (all of these legal acts-of 6 March 2018).

²² See J. Targalski, A. Francik, *Entrepreneurship and management*, CHBeck, Warsaw 2009, p. 19.

their intellectual capital, generate innovative ideas, which should constitute the nucleus of interest and be stimulated by the managerial staff.

Entrepreneurship is an important process of economic life enabling the knowledge transfer and the transformation thereof into technical products and services. It enables the identification of social expectations and their compliance by entrepreneurs. Finally, entrepreneurship is the source of many innovations ensuring progress in social development.

Entrepreneurship is not only individual economic activity of a natural person. Entrepreneurial competences are also needed for employees employed in larger companies who can implement any improvement activities in the dimension of innovation or kaizen. Entrepreneurship can and should be interpreted as a factor of the country's economic development, based on an innovative combination of resources and a specific socio-economic power transferring resources from areas with lower efficiency to areas with higher efficiency²³. Thus, one can agree with the statement P.F. Drucker, that every business has only two functions in the sphere of entrepreneurship: marketing and innovation²⁴.

CONCLUSION

Considering the determinants of the organization's development, it can be concluded that the basis for sustainable growth is, among others, the acquisition and development of knowledge, the correct management of this knowledge and accurate technological changes enabling the creation of various innovations. The "carrier" of knowledge in the company are its employees whose continuous development and motivation may result in the creation of innovative products. Any innovative processes are determined by the development of knowledge used in the enterprise, and the unique knowledge can be a source of innovation based on new knowledge.

The production of new knowledge through R & D sphere is an increasingly complex process and a highly risky one, and the determinants of globalization of the economy bring new impetus into this area. Correct knowledge management in the company coordinates internal R & D projects, reduces the risk of failure, increases the efficiency of cooperation with the broadly understood environment, and optimizes the use of available (accessible) resources.

It should be emphasized that innovations based on new knowledge are particularly demanding in terms of R & D, financing, risk acceptance and

²³ See A. Oniszczyk-Jastrzabek, op. cit., p. 12. An interesting article entitled *Entrepreneurship and economic growth* was published by M. Sadowska in the Scientific Works of WSZiP, T.30, Wałbrzych 2014, p. 261 - 275.

²⁴ P.F. Drucker understands marketing as the activities of the whole business, viewed from the perspective of the final result, that is, from the point of view of the client. Therefore, care and responsibility for marketing should penetrate all departments of the company. Similarly to marketing, innovation cannot be considered in the organization of the company as a separate function. Innovation permeates all areas of business, all of its functions, all of its activities. (See. P.f. Drucker, *Management Practice*, Business Classics, Warsaw 2010, p. 59 to 63).

professional management. One cannot focus only on the technical side of these innovations in isolation from the market, social conditions or finance. A high level of risk resulting from the unpredictability of the results, must be limited by careful application of the principles of modern management.

It is important to properly select innovative ideas so as not to get involved in financing weak ideas. When the ill-advised idea will not be eliminated in the early stages of the new product development process, the company will incur higher costs of its development in the subsequent stages. In turn, the commitment of resources in the subsequent stages may generate an attitude of management to recover at least part of the expenses and "force" attempts to introduce a new product on the market. This means more and more involvement in funding of a bad project and increasing the losses of the company.

One of the key factors enabling the innovation of enterprises is the creativity of its employees. Creativity should be seen in terms of an individual creativity and a group creativity. There are numerous factors determining creativity in both dimensions. Without motivated employees and entire teams, characterized by a deep and wide knowledge and creative abilities, one cannot expect a high innovation of an organization. In particular the adoption of the appropriate innovation strategy, building innovation-oriented climate, the long-lasting modification of culture and possibility of a rapid implementation of the change in acquisition and perception of staff as the intellectual capital, its targeted development, as well as the creation of a suitable atmosphere in the work environment, the correct interpersonal relationships and the effective system of motivation.

Entrepreneurship is a special activity of people, who with use of their personal characteristics and knowledge, take advantage of the opportunities spotted in the surroundings in order to the implement economic projects. Entrepreneurship creates innovativeness and competitiveness of the economy and is a key factor in its growth. For these reasons, the state should generate various programs, systemically involving support for entrepreneurship and all development determinants. Good economic policy of the state should support rapid development of the economy, create appropriate conditions for implementing innovations based on new knowledge and reduce the risk of destabilization. It should be noted that the lack of support of innovative, modern companies may lead to a decline in the competitiveness of the economy as a whole, which is equivalent to the exclusion from the market.

BIBLIOGRAPHY

- [1] Blikle A.J., *The doctrine of quality*. HELION, Gliwice 2017.
- [2] Czarska M., *Cultural change in organization*, Difin, Warsaw 2003.
- [3] Drucker P.F., *Management Practice*, Business Classics, Warsaw 2010.

- [4] Hargdon A., Sutton R., *Your company can also become a factory of innovation* [in:] *Innovation management*, Publisher HELION, Gliwice 2003.
- [5] Koch. J., *Economic growth and innovation*, Wroclaw Center for technology transfer, Wroclaw 2008.
- [6] Kotler Ph., *Marketing*, Publishing house FELBERG SJA, Warsaw 1999.
- [7] Krzakiewicz K. *Innovations in anti-crisis management*, [in] Skalik J. (ed.) *Change as the condition of success. Change and innovation of the economy*. Scientific Works of the University of Economics No. 1045, AE, Wroclaw 2004.
- [8] Kurczewska A., *Entrepreneurship as a process of interacting entrepreneurial opportunities and intentions*, PWE, Warsaw 2013.
- [9] Leigh B., Walas-Trumpeter J., *Information system in the innovation process of the company*, Cracow University of Economics, Kraków 2007.
- [10] Mroczo F., *Creating innovative activity of enterprises*. Section 2.12. [in] H.G. Adamkiewicz-Drwillo (ed.) *Conditions for the development of entrepreneurship. Determinants and tools for gaining competitive advantage*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warsaw 2007.
- [11] Mroczo F., *Engineering innovation management based on new knowledge*. Scientific works WWSZiP, 25, Wałbrzych 2013.
- [12] Mroczo F., *Selected conditions and problems of innovation management in the enterprise*. [in] H. Jagoda, J. Lichtarski (ed.), *New directions in business management-between theory and practice*. Publisher of the University of Economics, Wroclaw 2004
- [13] Mroczo F., *Selected problems of knowledge management in the process of research and development*. 13-14 Manager (1-2), Akademia Podlaska, Siedlce, 2005.
- [14] Oniszczyk-Jastrzabek A., *Entrepreneurship in building competitive capacity of the enterprise*, Publishing House of Gdańsk University, Gdańsk 2013.
- [15] Sadowska M., *Entrepreneurship and economic growth*, Scientific Works of WSZiP, T. 30, Wałbrzych 2014.
- [16] Sułkowski Ł., *Cultural changeability of an organization*, PWE, Warsaw 2002.
- [17] Targalski J., Francik A., *Entrepreneurship and management*, CHBeck, Warsaw 2009.
- [18] Wojtczuk-Turek A., *Innovative behaviors at work*, Difin, Warsaw 2012.

SUMMARY

Knowledge-creativity-innovation-entrepreneurship as determinants of development

In accordance with the assumed goal the article presents key concepts as determinants indispensable in development processes. Four categories have been taken into consideration: knowledge, creativity, innovation and entrepreneurship. Certainly, there is no doubt so that economic development to be observed, it is necessary to acquire and enrich new knowledge, creative attitude of both employees (in the individual dimension) and entire teams, innovation of the organization understood as the ability to create and implement innovation as well as entrepreneurship playing a fundamental role in contemporary economy. All these links are essential in the development process and it is impossible to omit any of them. Attention was also paid to the culture and pro-innovative climate as well as the need to shape motivated teams which are a necessary attribute of innovation.

STRESZCZENIE

Wiedza – kreatywność – innowacyjność – przedsiębiorczość jako determinanty rozwoju

Zgodnie z przyjętym celem, w artykule zostały przedstawione kluczowe pojęcia, jako determinanty nieodzowne w procesach rozwoju. Zwrócono uwagę na cztery kategorie: wiedzę, kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość. Zapewne nie ulega już wątpliwości, że ażeby wystąpił rozwój gospodarczy, niezbędne jest zdobycie i wzbogacanie nowej wiedzy, kreatywna postawa zarówno pracowników (w wymiarze indywidualnym) oraz całych zespołów, innowacyjność organizacji rozumiana, jako zdolność do kreowania i wdrażania innowacji jak i przedsiębiorczość odgrywająca fundamentalną rolę we współczesnej gospodarce. Wszystkie te ogniwa są kluczowe w procesie rozwoju i nie jest możliwe pominięcie któregokolwiek z nich. Zwrócono także uwagę na kulturę i klimat proinnowacyjny oraz potrzebę ukształtowania zmotywowanych zespołów, które stanowią konieczny atrybut innowacyjności.



Iwona Kurzawa
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Znaczenie zasobów ludzkich dla nauki i techniki w działalności innowacyjnej

WSTĘP

Rozwój współczesnej gospodarki determinowany jest przez kapitał ludzki. Od poziomu kwalifikacji, wiedzy i umiejętności ludzi jako kapitału ludzkiego zależy proces upowszechnienia innowacji. Innowacje i inwestycje w kapitał ludzki są wzajemnie zależne, tworząc tym samym szansę dla rozwoju gospodarki. Kapitał ludzki i innowacyjność jest pojęciem obszernym i interdyscyplinarnym. Współcześnie, nauka i technika odgrywa znaczącą rolę dla gospodarki. Kapitał ludzki w dziedzinie nauki i techniki reprezentowany jest m.in. przez kategorię zwaną zasobami ludzkimi dla nauki i techniki (HRST – *Human Resources for Science and Technology*). Wiedza oraz kwalifikacje zasobów ludzkich ze sfery nauki i techniki są swoistym dynamem innowacyjności.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie struktury i efektywności zasobów ludzkich dla nauki i techniki (HRST) w Polsce w latach 2014-2016 na tle wybranych krajów Unii Europejskiej. Analizę empiryczną przeprowadzono w oparciu o dane statystyczne opublikowane przez Główny Urząd Statystyczny i Eurostat. W opracowaniu wykorzystano metodę analizy opisowej i porównawczej.

1. POJĘCIE I KLASYFIKACJA ZASOBÓW LUDZKICH DLA NAUKI I TECHNIKI

Wzrost znaczenia nauki i techniki w gospodarce, spowodował, że coraz większą uwagę zaczęto zwracać na rolę i znaczenie kapitału ludzkiego.

T. Schultz zdefiniował kapitał ludzki jako jakościowe komponenty takie jak umiejętności, wiedza i podobne atrybuty, które wpływają na ludzkie możliwości wykonywania pracy użytecznej¹.

Zdaniem Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G., kapitał ludzki przedstawiany jest jako połączenie z sobą inteligencji, umiejętności i wiedzy specjalistycznej, które nadają organizacji specyficzny charakter, a elementy ludzkie przedsiębiorstwa to te, które są zdolne do uczenia się zmian, wprowadzania innowacji i do kreatywności².

Dobre gospodarowanie zasobami ludzkimi i efektywne wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału może je przekształcić w kapitał ludzki³. Jeden z elementów kapitału ludzkiego to wiedza. Istotą innowacji nie jest tworzenie wiedzy, ale jej komercjalizacja, a więc zastosowanie⁴.

Determinantem innowacyjności przedsiębiorstw oraz całej gospodarki jest sfera nauki i techniki, a w szczególności wiedza i jej dostępność (np. w postaci publikacji naukowych), kwalifikacje ludzi tworzące zasoby tej strefy oraz nagromadzone doświadczenie w postaci prac badawczych.

Zasoby ludzkie dla techniki i nauki (HRST – *Human Resources for Science and Technology*) tworzą osoby aktualnie zajmujące się lub potencjalnie mogące zająć się pracami związanymi z tworzeniem, rozwojem, rozpowszechnianiem i zastosowaniem wiedzy naukowo-technicznej⁵.

Zgodnie z podręcznikiem Canberra (*Canberra Manual*) opublikowanym w 1999 r. przez OECD, zawierającym międzynarodowe wskazówki dotyczące pomiaru zasobów ludzkich dla nauki i techniki (HRST – *Human Resources for Science and Technology*), zasoby te tworzą osoby⁶:

- posiadające formalne kwalifikację tzn. wykształcenie wyższe w dziedzinach nauki i techniki (N + T),
- nie posiadające formalnego wykształcenia w dziedzinie nauki i techniki, ale pracujące w zawodach nauki i techniki, gdzie takie wykształcenie jest obligatoryjne.

Definicja HRST opiera się na dwóch głównych komponentach (strumieniach): poziom wykształcenia (zgodnie z klasyfikacją *International Standard Classification of Education*) oraz wykonywany zawód. Zgodnie z przywołaną klasyfikacją dotyczącą wykształcenia do HRST zalicza się osoby, które posiadają wykształcenie na poziomie 5–8 zgodnie z *International Standard*

¹ Ł. Jabłoński, *Rozwój gospodarczy Polski* [w:] Ł. Jabłoński (red.), *Konwergencja, Kapitał ludzki, Innowacje: Polska w perspektywie porównawczej*, CeDeWu sp. z o. o., Warszawa 2015, s. 181.

² A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 19.

³ B. Wyrzykowska, *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego* [w:] P. Ucieklak-Jeż (red.) *Pragmata Tes Oikonomias*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2013, s. 255.

⁴ D. Firszt, Ł. Jabłoński, *Kapitał ludzki i innowacje a zmniejszanie luki rozwojowej między krajami*, CeDeWu sp. z o. o., Warszawa 2016, s. 79.

⁵ *Nauka i technika w Polsce w 2016 roku*, Główny Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin 2018, s. 61.

⁶ *Canberra Manual*, OECD, Paryż 1999, s. 16, [<http://www.oecd.org/>] – 19.09.2018.

Classification of Education 2011 (ISCED 2011), czyli ukończyli studia wyższe (licencjackie lub magisterskie), studia podyplomowe lub studia doktoranckie. W międzynarodowej statystyce zasoby ludzkie dla nauki i techniki podzielone są na trzy grupy: HRSTE (*Human Resources for Science and Technology in Terms of Education*) – osoby posiadające wykształcenie wyższe w dziedzinach nauki i techniki HRSTO (*Human Resources for Science and Technology in Terms of Occupation*) – osoby pracujące w zawodach dla nauki i techniki oraz HRSTC (*Core of Human Resources for Science and Technology in Terms of Education*) – tzw. rdzeń zasobów ludzkich dla nauki i techniki, czyli osoby, które spełniają łącznie warunki dla dwóch wcześniej wymienionych grup.

Na proces innowacyjny składa się cały szereg działań o różnorodnym charakterze: prace o charakterze naukowym, koncepcyjnym, czynności produkcyjne, przedsięwzięcia organizacyjne, operacje finansowe⁷. Na każdym etapie procesu innowacyjności kluczową rolę odgrywa ludzka wiedza, umiejętności oraz twórcze podejście do realizowanych zadań. Efektem dobrej organizacji procesu innowacyjnego jest wdrożenie innowacji. Kapitał ludzki jest jednym z czynników bezpośrednio wpływających na przebieg procesu innowacyjnego. Kapitał ludzki przyczynia się do procesu tworzenia oraz absorpcji nowych technologii⁸. Można stwierdzić, że wiedza, kwalifikacje zasobów ludzkich ze sfery nauki i techniki są swoistym dynamem innowacyjności.

2. STRUKTURA ZASOBÓW LUDZKICH DLA NAUKI I TECHNIKI

W społeczeństwie opartym na wiedzy coraz więcej miejsc pracy wymaga relatywnie wysokiego poziomu kształcenia, kwalifikacji oraz specjalistycznych umiejętności⁹.

We wszystkich państwach członkowskich Unii Europejskiej (UE-28) w kształceniu wyższym występuje poziom licencjacki, magisterski i doktorancki. Niewątpliwą zaletą unifikacji systemu edukacji jest poszerzenie możliwości międzynarodowej współpracy w dziedzinie edukacji¹⁰. Unifikacja edukacji prowadzi do korzystnych efektów takich jak: zwiększenie mobilności studentów, podniesienie jakości kształcenia poprzez wprowadzenie określonych procedur i standardów, dostosowanie procesu kształcenia do potrzeb rynku pracy.

⁷ D. Firszt, Ł. Jabłoński, *Kapitał ludzki i innowacje a zmniejszanie luki rozwojowej między krajami*, CeDeWu sp. z o. o., Warszawa 2016, s. 76.

⁸ Ł. Jabłoński, *Rozwój gospodarczy Polski* [w:] Ł. Jabłoński (red.), *Konwergencja, Kapitał ludzki, Innowacje: Polska w perspektywie porównawczej*, CeDeWu sp. z o. o., Warszawa 2015, s. 181.

⁹ G. Węgrzyn, *Innowacyjność gospodarek w kontekście zmian strukturalnych w zatrudnieniu i kształceniu*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 2018, 32 (2), s. 15, [<https://scholar.google.pl/>] – 08.10.2018.

¹⁰ S. A. Abramov, O. S. Chechina, E. G. Popkova, *Problem of the Human Capital Quality Reducing in Conditions of Educational Unification*, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, MCSER Publishing, Rome-Italy, 2015, Vol 6 No 3 S6, s. 95, [<https://scholar.google.pl/>] – 08.10.2018.

Jednym z dwóch głównych strumieni zasobów ludzkich dla nauki i techniki są osoby z wyższym wykształceniem. Analizując badany okres można zauważyć, że z każdym rokiem liczba studentów w Polsce maleje (tab. 1). Głównym powodem tego spadku jest uczestnictwo w kształceniu wyższym osób z niżu demograficznego, którego początki sięgają końca lat 80-tych XX wieku.

Tabela 1. Liczba studentów według klasyfikacji ISCED 2011 – poziom 5-8 (w tys.)

Wyszczególnienie	2014	2015	2016
UE-28	19 532 167	18 385 922	19 589 999
Bułgaria	283 294	278 953	266 707
Czechy	418 624	395 529	371 948
Finlandia	306 080	302 478	297 163
Francja	2 388 880	2 424 158	2 480 186
Niemcy	2 912 204	2 977 781	3 043 084
Polska	1 762 666	1 665 305	1 600 208
Rumunia	578 706	541 653	535 218
Słowenia	92 769	85 616	80 798
Szwecja	429 444	439 815	426 188
Węgry	329 455	307 729	295 328
Włochy	1 849 159	1 826 477	1 815 950

Źródło: [<http://ec.europa.eu/eurostat/>].

Z danych przedstawionych w tab. 1, wynika, że tylko w takich krajach jak: Francja, Holandia i Niemcy nastąpił wzrost liczby studentów.

Dane przedstawione w tab. 2, dotyczą liczby absolwentów studiów wyższych (poziom licencjacki i magisterski) w odniesieniu do wybranych kierunków studiów należących do dziedziny nauki i techniki według klasyfikacji OECD.

Analizując dane w tab. 2, można stwierdzić, że w wybranych krajach UE-28 największa liczba absolwentów szkół wyższych w badanym okresie ukończyła kierunek studiów związany z inżynierią, produkcją i budownictwem. Najwięcej absolwentów tego kierunku odnotowano w Niemczech, Polsce, najmniej w Słowenii i Szwecji. Kierunek studiów wyższych związany z technologią informacyjną ukończyło najwięcej osób w Niemczech, Francji i w Polsce, najmniej w Słowenii. Najwięcej absolwentów kierunków nauk przyrodniczych odnotowano w Niemczech, Francji, Polsce i we Włoszech, najmniej w Słowenii.

W przypadku doktorantów, czyli osób podejmujących naukę na studiach III stopnia, posiadają oni wykształcenie wyższe, więc nie stanowią bezpośredniego strumienia napływu do zasobów dla nauki i techniki (HRSTE). Poprzez dalsze zdobywanie wiedzy i tym samym podnoszenie swoich kwalifikacji doktoranci wzmacniają zasób osób dla nauki i techniki.

Tabela 2. Liczba absolwentów (studia licencjackie i magisterskie) w podziale zgodnym z wybranymi dziedzinami nauki według klasyfikacji OECD dla sfery nauki i techniki (w tys.)

Wyszczególnienie	Technologie informacyjne			Nauki przyrodnicze, (w tym matematyka i statystyka)			Inżynieria, produkcja, budownictwo		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
UE-28	86081	91796	87045	17150	17252	18860	33112	32225	32203
Bulgaria	1100	1222	1123	1243	1224	1110	5186	4859	4675
Czechy	2673	2271	2060	2890	2409	2373	6990	7206	6997
Finlandia	2274	2415	2518	929	1212	1125	6233	6623	6674
Francja	8602	8917	9370	21133	23472	24961	19544	19054	19185
Niemcy	1455	15836	15931	20779	20712	20095	75872	82297	80936
Polska	1185	11795	10983	11918	11730	11056	48546	49666	47978
Rumunia	1455	4 855	4333	3772	4558	4192	20107	13637	13752
Słowenia	465	363	450	614	614	629	1448	1581	2551
Szwecja	1273	1338	1407	1070	1243	1359	3895	3986	3983
Węgry	891	1081	2144	1679	1856	1827	6606	7359	6605
Włochy	2341	8537	2483	14390	14582	14538	30552	22140	28181

Źródło: [<http://ec.europa.eu/eurostat/>].

Tabela 3. Liczba absolwentów studiów doktoranckich w podziale zgodnym z wybranymi dziedzinami nauki według klasyfikacji OECD dla sfery nauki i techniki (w tys.)

Wyszczególnienie	Technologie informacyjne			Nauki przyrodnicze, (w tym matematyka i statystyka)			Inżynieria, produkcja, budownictwo		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
UE-28	4420	5435	5240	34326	35473	34959	20656	18797	18879
Bulgaria	33	36	18	174	191	176	261	255	235
Czechy	79	76	86	613	543	529	556	571	516
Finlandia	166	152	156	339	355	364	356	380	351
Francja	736	778	630	5731	5848	5788	1872	1901	1757
Niemcy	994	1103	1021	8140	8476	8382	3214	3743	3710
Polska	10	82	59	734	850	808	561	576	585
Rumunia	0	103	53	350	340	237	1064	906	417
Słowenia	36	44	188	203	168	258	180	188	477
Szwecja	184	175	177	695	763	745	955	956	927
Węgry	66	55	44	236	240	233	128	126	104
Włochy	134	664	477	2571	2569	2346	2053	1598	1796

Źródło: [<http://ec.europa.eu/eurostat/>].

Największa liczba doktorantów w badanym okresie ukończyła kierunek kształcenia związany naukami przyrodniczymi (tab. 3). Liderem w tej dziedzinie jest: Francja, Niemcy i Włochy. Najmniejsza liczba doktorantów w tej dziedzinie odnotowana została w Bułgarii i Słowenii. W przypadku nauk dotyczących technologii informacyjnych największą liczbę absolwentów studiów doktoranckich odnotowano w Niemczech i we Francji, najmniejszą w Bułgarii. Liderem wśród nauk dotyczących inżynierii, produkcji i budownictwa są Niemcy, a najsłabszą pozycję w tej dziedzinie odnotowano na Węgrzech. Dane zawarte w tabeli 3 wskazują na to, że w Polsce zwiększyła się liczba absolwentów studiów doktoranckich w dziedzinie nauk inżynierii, produkcji i budownictwa oraz nauk przyrodniczych. W 2015 roku nastąpił wzrost liczby absolwentów studiów doktoranckich na kierunkach związanych z technologią informacyjną, lecz w roku 2016 odnotowano spadek liczby absolwentów w tej dziedzinie.

Analiza struktury HRST w Polsce na poziomie krajowym (tab. 4) wskazuje na to, że w roku 2014 udział rdzenia w ogólnej liczbie zasobów ludzkich dla nauki i techniki osiągnął swoją najwyższą wartość w województwie podlaskim (48,2%) oraz w województwie mazowieckim (44,5%), najniższą w województwie lubuskim (38,7%). Największy udział osób ze względu na wykształcenie stanowiący zasób dla nauki i techniki występował w województwie lubuskim (49,8%) oraz w podkarpackim (45,8%), najniższy udział w województwie wielkopolskim (36,3%). W przypadku osób pracujących w zawodach N+T, stanowiących zasób dla nauki i techniki, największy udział w 2014 roku występował w województwie wielkopolskim (22,5%) oraz w województwie dolnośląskim (20,4%), najmniejszy w województwie lubuskim (11,5%).

W roku 2015 udział rdzenia w ogólnej liczbie zasobów ludzkich dla nauki i techniki osiągnął swoją najwyższą wartość w województwie mazowieckim (47,8%) oraz w pomorskim (45,7%), najniższą w województwie świętokrzyskim (38,5%). Największy udział osób z wykształceniem stanowiącym zasób dla nauki i techniki występował w województwie świętokrzyskim (48,1%), najmniejszy w województwie śląskim (35,6%). Ze względu na wykonywany zawód w sferze N+T, stanowiący zasób ludzki dla nauki i techniki, największy udział występował w województwie śląskim (22,3%) oraz w województwie kujawsko-pomorskim (22,2%), najniższy w województwie świętokrzyskim (13,4%).

W roku 2016 w czterech województwach: mazowieckim, małopolskim, pomorskim i dolnośląskim udział rdzenia w ogólnej liczbie zasobów ludzkich dla nauki i techniki był wyższy niż w całym kraju. Największy udział rdzenia w ogólnej liczbie zasobów ludzkich dla nauki i techniki odnotowany został w województwie mazowieckim (47,3%), najniższy w województwie świętokrzyskim (38,6%). Największy udział osób ze względu na wykształcenie stanowiący zasób dla nauki i techniki występował w województwie świętokrzyskim (49,2%) oraz w lubelskim (43,6%), najniższy udział w województwie lubuskim (34,8%). W przypadku osób pracujących w zawodach N+T, stanowiących zasób dla nauki i techniki, największy udział w 2016 roku występował w województwie lubuskim (22,3%) oraz w województwie śląskim (21,6%), najmniejszy w województwie świętokrzyskim (12,2%).

Na podstawie analizy danych zawartych w tab. 4, można stwierdzić, że w badanym okresie największy udział rdzenia, czyli osób posiadających wyższe wykształcenie i pracujących dla sfery nauki i techniki w ogólnej liczbie zasobów dla nauki i techniki wystąpił w województwie mazowieckim i pomorskim.

Tabela 4. Struktura zasobów ludzkich dla nauki i techniki według województw w Polsce w latach 2014 – 2016 (w %)

Wyszczególnienie	HRSTE			HRSTO			HRSTC		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Dolnośląskie	40,7	35,9	37,8	20,4	19,2	18,5	38,9	44,9	43,7
Kujawsko-Pomorskie	41,9	38,9	38,7	18,2	22,2	20,8	39,9	38,9	40,5
Lubelskie	41,5	42,9	43,6	19,3	15,1	15,6	39,2	42,0	40,8
Lubuskie	49,8	38,0	34,8	11,5	21,7	22,3	38,7	40,3	42,9
Łódzkie	40,1	39,7	40,6	17,0	16,4	17,9	42,9	43,9	41,5
Małopolskie	40,1	40,0	39,3	20,3	14,6	15,4	39,6	45,4	45,3
Mazowieckie	37,5	37,4	38,5	18,0	14,8	14,2	44,5	47,8	47,3
Opolskie	39,5	41,2	40,4	18,2	18,7	19,1	42,3	40,1	40,4
Podkarpackie	45,8	43,2	42,2	12,4	15,8	17,0	41,8	41,0	40,8
Podlaskie	37,6	44,2	43,6	14,2	14,2	14,5	48,2	41,6	41,9
Pomorskie	44,0	36,6	37,7	14,7	17,7	17,4	41,3	45,7	44,9
Śląskie	44,0	35,6	36,7	15,9	22,3	21,6	40,1	42,1	41,7
Świętokrzyskie	41,0	48,1	49,2	19,1	13,4	12,2	39,9	38,5	38,6
Wielkopolskie	36,3	40,6	39,1	22,5	17,7	17,8	41,2	41,7	43,1
Warmińsko-Mazurskie	41,4	39,2	40,1	14,9	19,8	20,2	43,7	41,0	39,7
Zachodniopomorskie	38,3	39,6	39,9	17,7	18,6	19,2	44,0	41,8	41,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Nauka i technika w Polsce w 2014, 2015, 2016 r.”, [http://stat.gov.pl].

Tabela 5. Struktura zasobów ludzkich dla nauki i techniki w wybranych krajach UE-28 w latach 2014 – 2016 (w tys.)

Wyszczególnienie	HRSTE			HRSTO			HRSTC		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
UE-28	92964,6	95525,9	97916,8	74958,1	76547,1	78619,1	47514,7	49011,5	50611,9
Bulgaria	1274,6	1287,6	1292	763,6	795,5	795,3	599,3	627,9	631,4
Czechy	1481,8	1530,3	1586,3	1621	1614,4	1664,9	838,3	861,8	907,5
Finlandia	1377,5	1412,1	1430,2	1040	1041,8	1048,8	771,2	775,6	779
Francja	13256,1	13571,1	13860	9708,7	9895,8	1092,1	6 365,4	6559,6	6789,1
Niemcy	1453,4	1462,2	1096,6	1532,5	1 92,9	16400,5	7995,2	8275	8606,2
Polska	6466,9	6615	6707,9	4827,5	5041,8	5102,7	3463,9	3617,3	3640,5
Rumunia	1528,6	2126,4	2127,7	1673,3	1752,4	1792,1	1160,4	1253,1	1276,8
Słowenia	384,3	403,9	409,4	306,4	310,1	318,8	198,7	206,4	213
Szwecja	2292,4	2377	2489,2	2092,1	2167,4	2257,4	1370,5	1430,5	1503,1
Węgry	1496	1524,9	1499	1250	1269,4	1290,9	811,8	836,9	837,3
Włochy	6355,1	6579,8	6664,4	7070,1	7149,8	7283,3	3445,9	3552,5	3659,2

Źródło: [http://ec.europa.eu/eurostat/].

Analizując dane zawarte w tab. 5, można stwierdzić, że w badanym okresie nastąpił wzrost liczby osób stanowiący zasób dla nauki i techniki we wszystkich wybranych krajach UE-28.

Z danych zawartych w tab. 5 wynika, że największa liczba osób ze względu na wykształcenie (HRSTE) stanowiący zasób dla nauki i techniki, występowała w Niemczech i we Francji, najmniejsza na Węgrzech. W przypadku osób pracujących w zawodach N+T (HRSTO), największa liczba odnotowana została w Niemczech, najmniejsza w Bułgarii. Największą liczebność rdzenia zasobów dla nauki i techniki (HRSTC) odnotowano w Niemczech, Francji, Polsce i we Włoszech, najmniejsza w Słowenii.

3. EFEKTYWNOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH DLA NAUKI I TECHNIKI

W publikowanym corocznym raporcie o innowacyjności *European Innovation Scoreboard* (EIS), prezentowane są wyniki badań dla państw członkowskich UE-28 oparte na sumarycznym wskaźniku innowacyjności SII¹¹. Wskaźnik SII służy do sumarycznej oceny poziomu innowacyjności krajów UE-28. W tab. 6, przedstawione zostały wyniki dla wybranych państw członkowskich UE-28.

Tabela 6. Wybrane kraje UE-28 według poziomu innowacyjności SII w latach 2014 – 2016 (w %)

Wyszczególnienie	2014	2015	2016
UE-28	0,489	0,497	0,503
Bułgaria	0,223	0,223	0,234
Czechy	0,412	0,421	0,416
Finlandia	0,642	0,645	0,646
Francja	0,526	0,522	0,539
Niemcy	0,614	0,617	0,609
Polska	0,251	0,257	0,270
Rumunia	0,168	0,157	0,167
Słowenia	0,487	0,483	0,482
Szwecja	0,698	0,703	0,708
Węgry	0,329	0,332	0,332
Włochy	0,374	0,383	0,371

Źródło: [<https://ec.europa.eu>].

¹¹ SII – Summary Innovation Index. Wskaźnik innowacyjności SII obejmuje cztery główne rodzaje wskaźników i dziesięć wymiarów innowacji, które łącznie przekładają się na 27 różnych wskaźników. *Warunki ramowe* oznaczają główne czynniki innowacji: zasoby ludzkie, atrakcyjne systemy badań oraz środowisko sprzyjające innowacjom. *Inwestycje* oznaczają publiczne i prywatne inwestycje w badania naukowe i innowacje oraz obejmują dwa wymiary: finansowe i wsparcie oraz inwestycje przedsiębiorstw. *Działania innowacyjne* obrazują wysiłki w zakresie innowacji na poziomie przedsiębiorstwa, ujęte w trzech wymiarach innowacji: innowatorzy, powiązania i aktywa intelektualne. *Wpływ* obejmuje skutki działań przedsiębiorstw w zakresie innowacji w dwóch wymiarach innowacji: wpływ na poziom zatrudnienia i wpływ na wielkość sprzedaży.

Według poziomu innowacyjności SII w badanym okresie, w grupie liderów innowacyjności znalazły się takie kraje jak: Szwecja, Finlandia oraz Niemcy. W grupie państw zaliczanych do doganiających liderów znalazły się takie państwa jak: Francja i Słowenia. Do grupy umiarkowanych innowatorów należą: Czechy, Polska i Węgry. Natomiast Rumunia i Bułgaria należą do grupy słabych innowatorów. Dwie grupy, czyli umiarkowani innowatorzy i słabi innowatorzy to grupy, w których wyniki w zakresie innowacji są poniżej średniej UE-28. Grupa liderów innowacji i grupa doganiających liderów to grupy państw, które osiągają najlepsze wyniki we wszystkich obszarach innowacyjności, czyli od warunków ramowych (zasoby ludzkie, atrakcyjny system badań) po wpływ, czyli skutki działań przedsiębiorstw w zakresie innowacji (wpływ na poziom zatrudnienia i wpływ na wielkość sprzedaży).

Do jednego z wyznaczników efektywności zasobów ludzkich dla nauki i techniki można zaliczyć poziom cytowani publikacji naukowych oraz liczbę patentów i wynalazków.

Na podstawie raportu *Nauka i technika w Polsce w 2016 r.*, opublikowanego przez GUS w 2018 roku, liczba publikacji naukowych z polskimi afiliacjami, odnotowanych w interdyscyplinarnej bazie *Scopus* wyniosła w 2014 roku 36 tys., w 2015 był to poziom 37,3 tys., w 2016 roku była to wartość 42,6 tys. W związku z tym, wśród krajów europejskich, Polska w 2016 r. i 2015 r. osiągnęła 19 pozycję, w roku 2014 była to pozycja 20.

W tabeli 7 przedstawiono liczbę publikacji w przeliczeniu na 1000 mieszkańców na poziomie wybranych krajów UE-28.

Tabela 7. Dokumenty publikowane w wybranych krajach UE-28 w przeliczeniu na 1000 mieszkańców

Wyszczególnienie	2014	2015	2016
Bułgaria	0,479	0,481	0,558
Czechy	1,944	1,969	2,152
Finlandia	3,163	3,189	3,502
Francja	1,642	1,611	1,743
Niemcy	1,855	1,856	2,005
Polska	0,933	0,966	1,113
Rumunia	0,629	0,669	0,681
Słowenia	2,583	2,625	2,807
Szwecja	3,526	3,583	3,934
Węgry	0,938	0,962	1,041
Włochy	1,545	1,603	1,781

Źródło: European Innovation Scoreboard 2017, [<https://ec.europa.eu/>].

Z danych przedstawionych w tab. 7 wynika, że Polska jest jednym z krajów spośród wybranych państw członkowskich UE-28, gdzie wskaźnik dotyczący liczby publikacji w przeliczeniu na 1000 mieszkańców osiągnął jedną z niższych wartości. Na podstawie danych opublikowanych w bazie

Eurostat można stwierdzić, że takie państwa jak: Czechy, Słowenia poniosły większe nakłady na prace badawcze i rozwojowe (B+R) niż Polska. W roku 2016 w Polsce nakłady na pracę B+R przeznaczono 108,3 euro/1 mieszkańca, w Czechach – 280,8 euro/1 mieszkańca, a w Słowenii – 392 euro/1 mieszkańca.

W przypadku patentów, Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej w 2016 roku przyznał 3548 patentów na wynalazki, z czego 3370 na wynalazki zgłoszone przez podmioty krajowe. W 2015 roku wartość ta wynosiła 2572 zgłoszonych patentów na wynalazki (w tym 2404 przez przedmioty krajowe), rok 2014 to 2852 zgłoszonych patentów na wynalazki (w tym 2490 przez podmioty krajowe).

Od momentu przystąpienia Polski (rok 2004) do Europejskiej Organizacji Patentowej (EPO), liczba zgłoszeń wynalazków dokonywanych przez podmioty zagraniczne w Urzędzie Patentowym RP spada z każdym rokiem. W roku 2016 było to 135 zgłoszeń, w 2015 roku poziom ten wynosił 139 zgłoszeń, a rok 2014 to 155 zgłoszonych wynalazków przez podmioty zagraniczne.

Tabela 8. Zgłoszenia wynalazków dokonane przez przedmioty krajowe w Urzędzie Patentowym RP na 1 mln mieszkańców według województw w Polsce w latach 2014-2016

Wyszczególnienie	2014	2015	2016
Dolnośląskie	151,3	152,1	115,4
Kujawsko-Pomorskie	54,5	78,1	81,1
Lubelskie	100,4	98,4	85,7
Lubuskie	28,4	59,8	65,9
Łódzkie	94,1	97,3	123,4
Małopolskie	102,3	157,2	118,2
Mazowieckie	171,3	184,1	158,3
Opolskie	75,8	78,1	76,4
Podkarpackie	51,7	90,7	109,1
Podlaskie	59,5	49,6	92,6
Pomorskie	89,6	110,2	91,3
Śląskie	121,9	131,3	107,4
Świętokrzyskie	66,4	58,7	51,8
Wielkopolskie	85,3	133,9	134,3
Warmińsko-Mazurskie	36,7	74,9	67,5
Zachodniopomorskie	112,9	123,1	121,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Nauka i technika w Polsce w 2014, 2015, 2016 r.”, [http://stat.gov.pl].

Jak wynika z danych zawartych w tab. 8, najwięcej wynalazków dokonywanych przez podmioty krajowe w Urzędzie Patentowym RP według wo-

jewództw w Polsce w badanym okresie występuje w województwie mazowieckim. Największy wzrost liczby wynalazków odnotowało województwo podkarpackie (wzrost o 58 zgłoszonych wynalazków), największy spadek odnotowano w województwie dolnośląskim (spadek o 36 zgłoszonych wynalazków).

Porównując dane zawarte w tab. 4 z danymi zawartymi w tab. 8, można stwierdzić pewną korelację między udziałem rdzenia w ogólnej liczbie zasobów ludzkich dla nauki i techniki, a liczbą zgłoszonych wynalazków. W przypadku województwa mazowieckiego, udział rdzenia w ogólnej liczbie zasobów ludzkich dla techniki i nauki w badanym okresie osiągnął jedną z najwyższych pozycji, również w tym województwie odnotowano największą liczbę zgłoszonych wynalazków. W województwie lubuskim w badanym okresie odnotowano najmniejsze wartości ze względu na udział rdzenia w ogólnej liczbie zasobów ludzkich dla techniki i nauki, co przekłada się na jedną z najniższych pozycji w liczbie zgłoszonych wynalazków

W tabeli 9, przedstawiono dane dotyczące liczby zgłoszonych patentów do EPO w przeliczeniu na 1 mln mieszkańców.

Tabela 9. Liczba zgłoszonych patentów do EPO na 1 mln mieszkańców w latach 2014-2016

Wyszczególnienie	2014	2015	2016
Bułgaria	6,55	4,43	4,34
Czechy	25,68	28,03	30,19
Finlandia	341,72	253,07	239,63
Francja	138,74	144,48	143,19
Niemcy	256,97	259,00	245,06
Polska	16,02	15,22	16,52
Rumunia	5,11	4,71	5,01
Słowenia	65,54	57,73	54,43
Szwecja	350,41	300,15	294,42
Węgry	22,51	20,51	20,47
Włochy	69,67	71,88	69,93

Źródło: [<http://ec.europa.eu/eurostat/>].

Celem działalności EPO jest przyznawanie tzw. patentu europejskiego, który pozwala na uzyskanie ochrony wynalazku we wszystkich państwach będących stroną *Konwencji o patencie europejskim*, wskazanych w zgłoszeniu do Europejskiego Urzędu Patentowego.

Na podstawie analizy danych przedstawionych w tab. 9, stwierdza się, że Polska w latach 2014 – 2016 zajęła 9. pozycję wśród wybranych państw UE-28. Liderami wśród wybranych państw UE-28 w badanym okresie są: Finlandia, Szwecja i Niemcy.

ZAKOŃCZENIE

W badanym okresie w Polsce wzrosła liczba zasobów ludzkich dla nauki i techniki we wszystkich trzech kategoriach (HRSTC, HRSTO, HRSTE). Największą liczebność rdzenia zasobów dla nauki i techniki (HRSTC) odnotowano w Niemczech, Francji, Polsce i we Włoszech. Najmniejszą w Słowenii.

Na poziomie krajowym w Polsce, na pierwszej pozycji pod względem liczebności HRSTC, HRSE i HRSTO w badanym okresie znalazło się województwo mazowieckie.

W wybranych krajach UE-28 największa liczba absolwentów szkół wyższych (poziom licencjacki i magisterski) w badanym okresie ukończyła kierunek studiów związany z inżynierią, produkcją i budownictwem. Najwięcej absolwentów tego kierunku odnotowano w Niemczech i Polsce, podobnie było w przypadku kierunków studiów wyższych związany z technologią informacyjną i naukami przyrodniczych.

Efektywności zasobów ludzkich dla nauki i techniki scharakteryzowano w oparciu o trzy determinanty: sumaryczny wskaźnik innowacyjności (SII), poziom cytowani publikacji naukowych oraz liczbę patentów.

W przypadku sumarycznego wskaźnika innowacyjności (SII), Polska znalazła się na 9. pozycji wśród wybranych państw UE-28, na podstawie, której znalazła się w grupie umiarkowanych innowatorów. W grupie liderów innowacyjności znalazły się takie kraje jak: Szwecja, Finlandia oraz Niemcy.

Polska jest jednym z krajów spośród wybranych państw członkowskich UE-28, gdzie wskaźnik dotyczący liczby publikacji w przeliczeniu na 1000 mieszkańców osiągnął jedną z niższych wartości. Na podstawie danych opublikowanych w bazie Eurostat można stwierdzić, że takie państwa jak: Czechy, Słowenia poniosły większe nakłady na prace badawcze i rozwojowe (B+R) niż Polska. W roku 2016 w Polsce nakłady na pracę B+R przeznaczono 108,3 euro/1 mieszkańca, gdzie na przykład w Czechach była to wartość 280,8 euro/1 mieszkańca, w przypadku Słowenii – 392 euro/1 mieszkańca.

W przypadku danych dotyczących patentów na poziomie krajowym w Polsce, najwięcej wynalazków dokonywanych przez podmioty krajowe w Urzędzie Patentowym RP według województw w Polsce w badanym okresie odnotowano w województwie mazowieckim. Największy wzrost liczby wynalazków uzyskało województwo podkarpackie (wzrost o 58 zgłoszonych wynalazków), największy spadek odnotowano w województwie dolnośląskim (spadek o 36 zgłoszonych wynalazków). Porównując dane dotyczące zgłoszeń wynalazków dokonanych przez przedmioty krajowe w Urzędzie Patentowym RP w przeliczeniu na 1 w latach 2014 -2016 oraz struktury zasobów ludzkich dla nauki i techniki, można stwierdzić pewną korelację między udziałem rdzenia w ogólnej liczbie zasobów ludzkich dla nauki i techniki, a liczbą zgłoszonych wynalazków. W przypadku województwa mazowieckiego, udział rdzenia w ogólnej liczbie zasobów ludzkich dla techniki i nauki w badanym okresie osiągnął jedną z najwyższych pozycji, również w tym województwie odnotowano największą liczbę zgłoszonych wynalazków. W województwie lubuskim w badanym okresie odnotowano najmniejsze

wartości ze względu na udział rdzenia w ogólnej liczbie zasobów ludzkich dla techniki i nauki, co przekłada się na jedną z najniższych pozycji w liczbie zgłoszonych wynalazków.

Na podstawie danych dotyczących zgłoszeń patentów do EPO w przeliczeniu na 1 mln mieszkańców w wybranych krajach UE-28, Polska w badanym okresie zajęła 9. pozycję. Liderami w tej dziedzinie są: Finlandia, Szwecja i Niemcy.

Dokonana analiza struktury i efektywności zasobów ludzkich dla nauki i techniki wskazuje jednoznacznie, że inwestycja w rozwój tej kategorii zasobów ludzkich to inwestycja w rozwój innowacyjności. Kraje należące do liderów innowacyjności wyznaczają pewne kierunki zmian, którymi powinny podążać kraje je doganiające.

LITERATURA:

- [1] Abramov S. A., Chechina O. S., Popkova E. G., *Problem of the Human Capital Quality Reducing in Conditions of Educational Unification*, Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Rome-Italy, 2015, Vol 6 No 3 S6, s. 95, [<http://scholar.google.pl/>] – 08.10.2018.
- [2] Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- [3] Eurostat, 2018a, *Graduates by education level, programme orientation, sex and field of education*, [<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>] – 12.09.2018.
- [4] Eurostat, 2018b, *HRST by category, sex and age*, [<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>] – 04.10.2018.
- [5] Eurostat, 2018c, *Patent applications to the EPO by priority year*, [<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>] – 02.10.2018.
- [6] Eurostat, 2018d, *Students enrolled in tertiary education by education level, programme orientation, sex and field of education*, [<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>] – 02.10.2018.
- [7] Firszt D., Jabłoński Ł., *Kapitał ludzki i innowacje a zmniejszanie luki rozwojowej między krajami*, CeDeWu sp. z o.o., Warszawa 2016.
- [8] Jabłoński Ł., *Rozwój gospodarczy Polski* [w:] Ł. Jabłoński (red.), *Konwergencja, Kapitał ludzki, Innowacje: Polska w perspektywie porównawczej*, CeDeWu sp. z o.o., Warszawa 2015.
- [9] Węgrzyn G., *Innowacyjność gospodarek w kontekście zmian strukturalnych w zatrudnieniu i kształceniu*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 2018, 32 (2), s. 15, [<https://scholar.google.pl/>] – 08.10.2018.

- [10] Wyrzykowska B., *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego* [w:] P. Ucieklak-Jeż (red.) *Pragmata Tes Oikonomias*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2013.
- [11] *Canberra Manual*, OECD, Paryż 1999, s. 16, [<https://www.oecd.org/>] – 19.09.2018.
- [12] *European Innovation Scoreboard 2017*, [<https://ec.europa.eu/>] – 19.09.2018.
- [13] *Nauka i technika w Polsce w 2014 roku*, Główny Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin 2018, [<https://stat.gov.pl>] – 19.09.2018.
- [14] *Nauka i technika w Polsce w 2015 roku*, Główny Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin 2018, [<http://stat.gov.pl>] – 19.09.2018.
- [15] *Nauka i technika w Polsce w 2016 roku*, Główny Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa-Szczecin 2018, [<http://stat.gov.pl>] – 19.09.2018.

STRESZCZENIE

Znaczenie zasobów ludzkich dla nauki i techniki w działalności innowacyjnej

W artykule przedstawiono definicję zasobów ludzkich dla nauki i techniki (HRST) oraz dokonano charakterystyki struktury HRST. Ponadto dokonano analizy efektywności zasobów ludzkich dla nauki i techniki z uwzględnieniem wskaźnika innowacyjności SII, poziomu cytowani publikacji naukowych oraz liczby patentów. Analiza HRST dotyczy polskiej gospodarki w porównaniu z wybranymi krajami członkowskimi Unii Europejskiej, a zakres czasowy badań empirycznych opartych na danych opublikowanych w analizach statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego i Eurostat obejmuje lata 2014-2016. W pierwszej części artykułu wyjaśniono definicję zasobów ludzkich dla nauki i techniki (HRST), w kolejnej części scharakteryzowano strukturę HRST, w ostatniej części określono efektywność badanej kategorii zasobów ludzkich. W zakończeniu przedstawiono wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy.

Słowa kluczowe: innowacyjność, kapitał ludzki, zasoby ludzkie dla nauki i techniki.

SUMMARY

Human resources for science and technology in innovative activity

The article presents the definition of human resources for science and technology (HRST) and characterization of the HRST structure. In addition, an analysis of the human resources effectiveness for science and technology has been made, including the SII innovation rate, the level of quoted

scientific publications and the number of patents. The HRST analysis concerns the Polish economy in comparison with selected EU member states, and the time scope of empirical research based on data published in statistical analyzes of the Central Statistical Office and Eurostat covers the years 2014-2016. The first part of the article explains the definition of human resources for science and technology (HRST), in the next part the HRST structure was characterized, in the last part the effectiveness of the examined human resources category was determined. In conclusion, conclusions resulting from the analysis were presented.

Keywords: human capital, human resources for science and technology, innovation.



Monika Chład
Monika Strzelczyk
Mateusz Chład
Politechnika Częstochowska

Zarządzanie technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi w przedsiębiorstwie

WSTĘP

Przedsiębiorstwa, które chcą wyróżniać się na rynku, powinny skoncentrować się na poszukiwaniu nowych, bardziej zaawansowanych oraz efektywnych rozwiązań. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest możliwe jedynie poprzez dostosowanie się do zmian zachodzących w firmie, a także w jej otoczeniu. Należy jednak pamiętać, że wdrażanie innowacji w każdej firmie wymaga czasu oraz nakładów finansowych. Innowacyjność jest możliwa przy jednoczesnym zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstwa, dzięki czemu firma będzie dysponować odpowiednimi środkami techniki, technologii i kapitału finansowego, które poświęcone będą na realizację nowych, niezbędnych inwestycji. Przedsiębiorstwa powinny uświadomić sobie, że działania innowacyjne i ciągłe doskonalenie przedsiębiorstwa są obecnie kluczem do pokonywania konkurencji i lepszego kontaktu z klientem.

1. ISTOTA INNOWACYJNOŚCI W WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Znaczenie innowacyjności w gospodarce uzależnione jest od obecnych poglądów reprezentowanych przez przedsiębiorstwa. Masowa produkcja przeznaczona dla anonimowego konsumenta spowodowała wzrost konkurencji na rynku, a tym samym wzrost możliwości wyboru określonych pro-

duktów¹. Rynek producenta dóbr konsumpcyjnych przekształcał się stopniowo w rynek konsumenta, wymagającego i świadomego swych praw, poszukującego produktów tańszych o coraz wyższej jakości². Sytuacja rynkowa zmusiła więc przedsiębiorstwa do zainicjowania się o innowacyjne produkty, które będą zaspokajały zmieniające się potrzeby konsumentów. Odniesienie tych przesłanek możemy przedstawić w kilku ogniwach uwzględniających najważniejsze założenia innowacyjności:

- wprowadzenie nowego dobra, z jakim klienci nie mieli jeszcze do czynienia, lub nowego gatunku dobra,
- wprowadzenie nowej metody produkcji dóbr jeszcze praktycznie nie wypróbowanej w danej dziedzinie przemysłu,
- stworzenie nowego rynku zbytu dóbr konsumpcyjnych, czyli takiego, na którym dany rodzaj krajowego przemysłu uprzednio nie działa i to bez względu, czy rynek ten istniał wcześniej czy też nie,
- przyczynienie się do zdobycia nowego źródła surowców lub półfabrykatów³.

Innowacje opierają się na modelu tworzenia rozwiązań wypracowanych przez organizację. Powstają w wyniku funkcjonowania zaplanowanych procedur opracowywania i wdrażania nowych produktów czy procesów. Innowacje te polegają na systematycznym uczeniu się całej organizacji i udziału w ich tworzeniu wielu pracowników. Innowacje jednostkowe, w przeciwieństwie do systemowych, pojawiają się sporadycznie i nie są tworem istniejącego systemu. Są one odpowiedzią na pojawiające się szanse i zagrożenia w firmie i poza nią oraz uwzględniają oczekiwania klientów (wewnętrznych i zewnętrznych)⁴. Innowacje produktowe są ściśle powiązane z procesowymi, na które wpływ mają odpowiednie decyzje, co prezentuje tabela 1.

Przedsiębiorstwa mogą korzystać z tych możliwości otoczenia, które stanowią źródła innowacji, są to: nieoczekiwane okazje, np. nieoczekiwane powodzenie lub porażka, nieoczekiwane zdarzenie zewnętrzne, niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej, innowacja wynikająca z potrzeb procesu, zmiany w strukturze przemysłu lub strukturze rynku⁵, które wszystkich zaskakują, demografia, zmiany z postrzeganiu, nastro-

¹ Szczesniak A., (2009), *Praktyczna użyteczność nauki* [w:] Przedsiębiorczy Uniwersytet. Praktyczna użyteczność badań naukowych i prac badawczo rozwojowych. Projektowanie i prowadzenie badań naukowych we współpracy z gospodarką. Red. M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, s. 15-26.

² Drucker P., (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa, s. 29-31.

³ Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s.94.

⁴ Stawasz E., (1999), *Innowacje, a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 36-41.

⁵ Oniszczyk-Jastrząbek A., (2010), *Wybrane aspekty innowacji we współczesnym przedsiębiorstwie*, Contemporary Economy Electronic Scientific Journal, s. 39-40.

jach, wartościach, oraz wiedza, zarówno w dziedzinie nauk ścisłych, jak i innych⁶.

Tabela 1. Kluczowe obszary decyzji w obszarze innowacji

OBSZARY INNOWACJI		
Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwa		
Zarządzanie kapitałem ludzkim		
Realizacja strategii marketingowej		
Strategia technologiczna		
Ochrona środowiska		
OBSZAR DZIAŁANIA / DECYZYJNOŚĆ		
I	II	III
Nastawienie na przywództwo kosztowe	Innowacyjność i zarządzanie innowacjami	Zarządzanie marketingowe
Własne B+R oraz projektowanie	Organizacja zarządzania	Technologia i organizacja produkcji
Zarządzanie czasem	Zarządzanie wiedzą, szkolenia pracowników	Kadry, zarządzanie kadrami
Zarządzanie logistyką		
Kreatywność		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Podręcznik Oslo, *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. OECD/ Wspólnoty Europejskie 2005. PARP, Warszawa 2008, s. 48-65.

Do wymagań otoczenia, wymuszających pojawianie się innowacji w przedsiębiorstwach, należą takie czynniki jak skracanie się cykli życia produktów, silna konkurencja ze strony innych przedsiębiorstw, migracja wartości polegająca na zmieniających się obszarach działań i wchodzeniu na nowe obiecujące rynki, zacieranie się granic branż, rozwój technologii informatycznych przyczyniających się do powstawania nowych form prowadzenia biznesu, organizacji przedsiębiorstwa i kanałów sprzedaży, dzięki możliwości płynnych przepływów danych i informacji oraz globalizacja, która przy wykorzystaniu internetu i nowoczesnych środków komunikacji sprawia, że coraz częściej lokalne przedsiębiorstwa stają się elementem globalnych sieci kooperacyjnych. Wiedza, talent i czas pracowników to najcenniejsze zasoby przedsiębiorstwa w obliczu rosnącej złożoności i zmienności otoczenia. Ze względu na własność posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów możemy mówić o potencjale innowacyjnym wewnętrznym

⁶ Milecki A., (2004), *Innowacyjność – kluczowy czynnik sukcesu polskich firm na globalnym rynku* [w:] Społeczne problemy zarządzania. Studia i przypadki na Jubileusz Profesora Kazimierza Dobrzańskiego. Red. K. Zieniewicz, AE, Poznań, s. 84-85.

i zewnętrznym, czyli zdolności do efektywnego wdrażania innowacji⁷. Jednym z podstawowych warunków funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa jest posiadanie odpowiedniego kapitału do prowadzenia działalności gospodarczej. Każda decyzja przedsiębiorstwa ma swoje przełożenie na jego sytuację finansową. Zaangażowane środki finansowe stanowią mechanizm napędzający funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa. Bez odpowiedniej ilości kapitału nie jest, możliwy rozwój, a nawet utrzymanie się przedsiębiorstwa na rynku. Ze względu na fakt, że innowacje stanowią integralną część mechanizmu funkcjonowania przedsiębiorstwa istnieje konieczność włączenia ich do przyjętych strategii działania, które wyznaczają cele jego działania. Cele te dają się dzielić z punktu widzenia różnych kryteriów ich różnicowania. Próbę takiej specyfikacji celów działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Cele działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa

Sfera działalności	Cele działalności innowacyjnej
Produkcja wyrobu	Zapewnienie rozwoju przedsiębiorstwa. Zwiększenie zysku. Pomnażanie wartości przedsiębiorstwa (ważne dla spółek akcyjnych). Dostarczanie nowych produktów na rynek. Zapewnienie większej konkurencyjności wyrobów na rynku. Pozyskiwanie nowych odbiorców krajowych i zagranicznych. Poprawa jakości i funkcjonalności wyrobu. Podwyższenie prestiżu przedsiębiorstwa. Inne.
Technologia produkcji	Unowocześnienie bazy technicznej przedsiębiorstwa. Zwiększenie oszczędności materiałów i energii. Zapewnienie lepszego BHP na stanowisku pracy. Lepsze wykorzystanie drogich i trudno dostępnych materiałów i surowców. Minimalizacja zagrożeń środowiska. Inne.
Organizacja i zarządzanie	Lepsze dostosowanie się do zmiennych potrzeb rynku. Podniesienie wydajności i efektywności pracy. Wydajniejsze wykorzystanie stanowisk pracy. Racjonalizacja zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie. Lepsze wykorzystanie maszyn i urządzeń w przedsiębiorstwie. Zmniejszenie lub zlikwidowanie strat nadzwyczajnych w przedsiębiorstwie. Usprawnienie transportu wewnątrzzakładowego. Inne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Brzeziński (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.

⁷ Oniszczyk-Jastrząbek A., (2010), *Wybrane aspekty innowacji we współczesnym przedsiębiorstwie*, Contemporary Economy Electronic Scientific Journal, s. 41-42.

Działalność inwestycyjną można traktować jako podstawę do wprowadzania innowacji. Jednak tworzenie i wdrażanie innowacji powinno wiązać się nie tylko z inwestycjami, ale również z posiadaniem przez przedsiębiorstwo odpowiedniej zdolności.

2. TECHNOLOGIA JAKO CZYNNIK SUKCESU W WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Zapewnienie przedsiębiorstwu poprawności funkcjonowania uzyskania przewagi m.in. poprzez wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych pozwala określić podstawowy poziom zarządzania. Charakteryzujemy to, jako podejmowanie odpowiednich działań dla osiągnięcia celów organizacji⁸. Czyli zrobienia wszystkiego, co jest możliwe, aby w najwyższym stopniu zrealizować założony cel, jaki stoi przed przedsiębiorstwem nowoczesnym. Możliwe jest to, kiedy właściwie zostaną wykorzystane odpowiednie środki produkcji, technologii i innowacje⁹. Dla przedsiębiorstw coraz ważniejszy staje się szybszy oraz sprawniejszy przepływ informacji, który pozwala zaoszczędzić zarówno czas jak czynnik ekonomiczny, czyli pieniądze. System informacyjny jest połączony z systemem zarządzania, ponieważ sporządzane i przetwarzane w jego obszarze dane i informacje wspierają przeprowadzanie podstawowych funkcji zarządzania potrzebnych przy wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych¹⁰. Powiązanie nowoczesnych technologii z przetwarzaniem informacji, z wiedzą i umiejętnościami przedsiębiorców prowadzi do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej oraz innowacyjnej na rynku¹¹.

Technologie informacyjne i komunikacyjne to technologie zajmujące się gromadzeniem, przetwarzaniem oraz przesyłaniem informacji w formie elektronicznej¹². W kręgu technologii informacyjnych i komunikacyjnych przede wszystkim występuje internet, rozwijający się w zawrotnym tempie, sieci bezprzewodowe, telefonia stacjonarna i komórkowa oraz elektroniczne środki masowego przekazu, do których zaliczamy radio i telewizję satelitarą oraz media społecznościowe¹³.

Technologia informacyjno-technologiczna począwszy od zaplecza sprzętowego zapewnia korzystanie z zaawansowanych usług internetowych, elektroniczną gospodarkę, handel elektroniczny, bezpieczeństwo w sieciach i systemach, mobilny dostęp do Internetu. Wpływ ICT zarówno na funkcjonowanie nowoczesnego przedsiębiorstwa jak i na jego otoczenie jest bardzo

⁸ Koźmiński A.K., Piotrowski W., (2006), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 62-67.

⁹ Czeżka M., Szpitter A., (2010), (red.), *Koncepcje zarządzania: podręcznik akademicki*. Warszawa, s. 41.

¹⁰ Nowicki A., Sitarska M., (2010), *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, UE, Wrocław, s. 28-29.

¹¹ Kieltyka L., (2008), (red.), *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą*, Difin, Warszawa, s. 17.

¹² [stat.gov.pl].

¹³ Pawełoszek-Korek I., (2009), *Technologie mobilne w dostarczaniu wiedzy*, WPCz, Częstochowa, s. 122.

istotny. Dla przedsiębiorstw innowacyjnych oznacza to możliwość szybszej wymiany informacji, posiadanie wirtualnej bazy danych organizacji, dostęp do usług internetowych, czy marketing w sieci poprzez media społecznościowe¹⁴. Wykorzystanie programów do prowadzenia modułów księgowość, kadr, planowania potrzeb materiałowych staje się coraz bardziej powszechna wśród każdej grupy przedsiębiorstw umożliwiając automatyczną wymianę informacji wewnątrz przedsiębiorstwa¹⁵. Zastosowanie programów pozwalających na automatyczną wymianę danych z podmiotami zewnętrznymi polegającą na wymianie informacji w formie zamówień, faktur, opisów produktów lub transakcji płatniczych umożliwia płynny przepływ informacji z klientami, odbiorcami, partnerami biznesowymi czy systemów pomagających w zarządzaniu kontaktami z klientami innowacyjnego przedsiębiorstwa¹⁶. Prezentuje to tabela 2 dotycząca innowacji w podziale na usługi i przemysł w Polsce w latach 2014- 2016.

Tabela 2. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2014-2016

Wyszczególnienie a – 2013 - 2015 b – 2014 - 2016	Przedsiębiorstwo						
	Aktywa innowa- cyjne	Kto wprowadził innowację					
		Produ- ktowe lub procesowe	Produ- ktowe	Proce- sowe	Organiza- cyjne	Marketin- gowe	
		%					
Przedsiębiorstwa przemysłowe	a	18,9	17,6	11,8	13,0	8,1	7,1
	b	20,3	18,7	12,4	15,2	9,5	9,2
Przedsiębiorstwa z sektora usług	a	10,6	9,8	4,8	7,4	8,1	6,6
	b	14,5	13,6	6,9	10,4	7,6	7,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [stat.gov.pl].

Odsetek przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie w latach 2014-2016 był wyższy o 1,4 p. proc. niż w latach 2013-2015, natomiast w przypadku przedsiębiorstw usługowych wzrost ten wyniósł 3,9 p. proc. Nowe lub istotnie ulepszone produkty lub procesy wprowadziło 18,7% przedsiębiorstw przemysłowych i 13,6% przedsiębiorstw usługowych, tj. odpowiednio o 1,1 p. proc. i 3,8 p. proc. więcej niż w latach 2013-2015. W ramach innowacji produktowych, nowe lub istotnie ulepszone wyroby wprowadziło 11,4% przedsiębiorstw przemysłowych, natomiast nowe lub istotnie ulepszone usługi – 4,9% przedsiębiorstw usługowych. Spośród innowacji procesowych przedsiębiorstwa przemysłowe najczęściej wdrażały nowe lub istotnie ulepszone metody wytwarzania produktów (10,6%),

¹⁴ Batorski D., (2011), *Diagnoza Społeczna 2011. Korzystanie z technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Contemporary Economics, 5(3).

¹⁵ Bartoszewicz G., (2007), *Projektowanie wdrożenia modułów logistycznych zintegrowanych systemów klasy ERP. Podejście procesowe*, Wyd. AE, Poznań, s. 100.

¹⁶ Pastuszek Z., (2007), *Implementacja zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa, s. 12.

a podmioty usługowe – nowe lub istotnie ulepszone metody wspierające procesy w przedsiębiorstwie (6,3%)¹⁷.

Przewaga przedsiębiorstwa wynika z wielu różnych czynników, które przedsiębiorstwo realizuje w procesach projektowania, produkowania, dystrybucji i wspierania posprzedażowego. Technologie zależą od wielu elementów jak i mechanizmów wewnętrznych i zewnętrznych. Firma nie posiada dużego wpływu na czynniki zewnętrzne, ponieważ są one zdeterminowane przez otoczenie. Czynniki i mechanizmy wewnętrzne natomiast leżą w gestii przedsiębiorstwa. Mechanizmy te powinny być wykorzystywane do zdobywania i umacniania pozycji rynkowej poprzez odpowiednie zarządzanie nimi¹⁸. Dzięki temu wyróżnić możemy podstawowe warunki poprawności metodologicznej ujęcia przedsiębiorstwa:

- jednorodność ujęcia wizji technologii,
- wyodrębnienie następujących po sobie poziomów tworzenia technologii,
- kompleksowe ujęcie źródeł technologii,
- spójność w powiązanych poszczególnych poziomów, jak i wewnętrzna spójność¹⁹.

Jedność ujęcia wizji oznacza przyjęcie jednej teorii na danym poziomie, lub także przyjęcia różnych teorii, ale niewykluczających się wzajemnie. Kluczowe znaczenie mają kompetencje, które są rozwinięciem zdolności działalności efektywnej do zdolności stwarzającej przesłanki do celowego zaangażowania i aktywnego wykorzystania zasobów w realizacji oczekiwanego efektu. Determinują to przesłanki źródeł odpowiedniej przewagi:

- architektura – czyli wewnętrzne i zewnętrzne powiązania firmy określające stosunki z dostawcami, pracownikami, konkurentami i klientami,
- reputacja – czyli sposoby postrzegania firmy przez klientów,
- innowacja – czyli tworzenie przez przedsiębiorstwo nowych produktów, technologii i sposobów zarządzania,
- zasoby strategiczne²⁰.

Technologia to jeden z czynników jaki decyduje o konkurencyjności przedsiębiorstwa w mechanizmie tworzenia przewagi konkurencyjnej. Możliwy jest również podział technologii ze względu na zakres jej wykorzysty-

¹⁷ [stat.gov.pl].

¹⁸ Faulkner D., Bosman C., (1996), *Strategie konkurencji*, Gobether i S-ka, Warszawa 1996, s. 44.

¹⁹ Białoń L. (2010), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa, s. 18-20.

²⁰ Kwiecień A., Żak K., (2013), *Relacje z klientami w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydział Zarządzania Uniwersytet Gdański, s. 265-268.

wania w przedsiębiorstwie. Z tego punktu widzenia można wyróżnić cztery rodzaje technologii²¹:

- technologie podstawowe – szeroko stosowane w danej firmie, stosowane w wszystkich firmach i nie przynoszące korzyści konkurencyjnych,
- technologie kluczowe – takie technologie, które obecnie przynoszą korzyści konkurencyjne (zdobycie i eksploataowanie takiej technologii kluczowej, zmniejszającej koszty i zwiększającej elastyczność procesu wytwórczego powinno być celem strategii i technologii),
- technologie rozwojowe – technologie w stanie rozwoju, których stosowanie w bieżącej produkcji jest ograniczone, lecz perspektywy ich skutecznego udziału w walce konkurencyjnej są obiecujące,
- technologie wyłaniające – technologie, które dopiero pojawiają się, są na etapie badań naukowych i prób²².

Tabela 3. Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjne według poziomu techniki w latach 2014-2016 w Polsce

	Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjne				
Wyszczególnienie	Ogółem	W tym			
		Innowacje	Z działalnością innowacyjną zaniechaną lub niezakończoną		
			Razem	Z działalnością innowacyjną zaniechaną	Działalnością innowacyjną niezakończoną na koniec 2016 r.
	%				
Przedsiębiorstwa wysokiej techniki	47,5	44,7	24,8	9,8	22,0
Przedsiębiorstwa średnio-wysokiej techniki	36,8	34,2	18,0	5,1	16,9
Przedsiębiorstwa niskiej techniki	14,3	13,3	3,9	1,1	3,4
Usługi wysokiej techniki	27,7	23,7	14,8	3,1	13,4
Usługi finansowe oparte na wiedzy	26,3	25,5	7,6	2,3	6,7
Produkcja ICT	41,6	39,4	18,6	6,8	18,3
Usługi ICT	25,9	22,5	12,6	2,8	11,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [stav.gov.pl].

²¹ Pawłowski J., (2014), *Kompetencje w zasobach przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza, Częstochowa, s. 264-266.

²² Charucka O., (2014), *Kluczowe czynniki konkurencyjności MSP i ich wpływ na rozwój gospodarki*, Zeszyty-naukowe-35_2014.45-67.pdf, s. 46.

Przedsiębiorstwo jest motywowane do zmian technologicznych poprzez czynniki wewnętrzne (powstałe w organizacji) oraz zewnętrzne (powstałe pod naciskiem otoczenia). Biorąc po uwagę pierwszy rodzaj czynników szacuje się szanse przedsiębiorstwa na sukces i możliwość podejmowania własnej inicjatywy, co stanowi niewątpliwie atut przedsiębiorcy. Szanse są zawsze postrzegane przez pryzmat indywidualnych korzyści ekonomicznych w postaci dochodów i zysków zwiększonych lub utrzymanych na dotychczasowym poziomie. Czynniki zewnętrzne mogą również wpłynąć na zmianę technologii, najistotniejsze źródła zmian mają charakter prawny, ekonomiczny oraz społeczny²³. Często czynniki te zachęcają lub nawet zmuszają przedsiębiorstwo do odpowiedniej liczby wprowadzania zmian. Z punktu widzenia przedsiębiorców zmiany te muszą się odbywać, ze względu na zmianę warunków otoczenia, co prezentuje tabela 3.

W badanym okresie, spośród wymienionych rodzajów innowacji według poziomu techniki, przedsiębiorstwa przemysłowe najczęściej wprowadzały nowe metody wysokiej techniki oraz średnio-wysokiej techniki. Podmioty usługowe aktywnie innowacyjnie wprowadzały techniczny element w wysokiej fazie oraz opartej na wiedzy. Przedsiębiorstwa produkcyjne ICT ogółem aktywne innowacje według poziomu techniki to 41,6% a usługowe ICT to 25,9%.

Według zaprezentowanych danych możemy przyjąć wyodrębnia trzech następujące rodzaje innowacji organizacyjnych²⁴: nowe metody w zakresie przyjętych przez przedsiębiorstwo zasad działania, np. zarządzanie dostawami, gruntowne przekształcenie procesów w przedsiębiorstwie (business reengineering), systemy „odchudzonej produkcji” (lean production) i systemy zarządzania jakością; nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników, np. wprowadzenie po raz pierwszy nowego systemu odpowiedzialności pracowników, pracy zespołowej, decentralizacji, integracja lub dezintegracja wydziałów, systemy szkoleniowe itp.; nowe metody organizacyjne w zakresie stosunków z otoczeniem – innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami publicznymi, np. wykorzystanie po raz pierwszy takich form, jak związki (alianse), spółki, tzw. outsourcing (przejęcie wykonywania pewnych zadań przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne lub podwykonawstwo itp.)

PODSUMOWANIE

Polskie przedsiębiorstwa, które chcą przetrwać na rynku, powinny skoncentrować się na poszukiwaniu nowych, bardziej zaawansowanych oraz efektywnych rozwiązań. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest możliwe jedynie poprzez dostosowanie się do zmian zachodzących w firmie, a także w jej otoczeniu. Należy jednak pamiętać, że wdrażanie innowacji

²³ Urbanek P., Walińska E., (2016), *Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 156-160.

²⁴ Podręcznik Oslo, (2006), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wydanie Trzecie, Wspólna publikacja OECD i Eurostatu.

w każdej firmie wymaga czasu oraz nakładów finansowych. Innowacyjność jest możliwa przy jednoczesnym zrównoważonym rozwoju finansowym przedsiębiorstwa, dzięki czemu firma będzie dysponować odpowiednimi środkami finansowymi, które poświęcone będą na realizację nowych, niezbędnych inwestycji technologicznych. Przedsiębiorstwa powinny uświadomić sobie, że działania innowacyjne i ciągłe doskonalenie przedsiębiorstwa są obecnie kluczem do pokonywania konkurencji.

LITERATURA:

- [1] Batorski D., (2011), *Diagnoza Społeczna 2011. Korzystanie z technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Contemporary Economics, 5(3).
- [2] Bartoszewicz G., (2007), *Projektowanie wdrożenia modułów logistycznych zintegrowanych systemów klasy ERP. Podejście procesowe*, Wyd. AE, Poznań, s. 100.
- [3] Baruk J., (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 94.
- [4] Białoń L. (2010), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa, s. 18-20.
- [5] Charucka O., (2014), *Kluczowe czynniki konkurencyjności MSP i ich wpływ na rozwój gospodarki*, Zeszyty-naukowe-35_2014.45-67.pdf, s. 46.
- [6] Czeczka M., Szpitter A., (red.). (2010), *Koncepcje zarządzania: podręcznik akademicki*. Warszawa, s. 41.
- [7] Drucker P., (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa, s. 29-31.
- [8] Faulkner D., Bosman C., (1996), *Strategie konkurencji*, Gobether i Spółka, Warszawa 1996, s. 44.
- [9] Kiełtyka L. (red.), (2008), *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą*, Difin, Warszawa, s. 17.
- [10] Koźmiński A.K., Piotrowski W., (2006), *Zarządzanie. Teoria i praktyka.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 62-67.
- [11] Kwiecień A., Żak K., (2013), *Relacje z klientami w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydział Zarządzania Uniwersytet Gdański, s. 265-268.
- [12] Milecki A., (2004), *Innowacyjność – kluczowy czynnik sukcesu polskich firm na globalnym rynku [w:] Społeczne problemy zarządzania. Studia i przypadki na Jubileusz Profesora Kazimierza Dobrzańskiego*, Red. K. Zieniewicz, AE, Poznań, s. 84-85.

- [13] Nowicki A., Sitarska M., (2010), *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, UE, Wrocław, s. 28-29.
- [14] Oniszczyk-Jastrzębek A., (2010), *Wybrane aspekty innowacji we współczesnym przedsiębiorstwie*, Contemporary Economy Electronic Scientific Journal, s. 39-40.
- [15] Pastuszek Z., (2007), *Implementacja zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa, s. 12.
- [16] Pawełoszek-Korek I., (2009), *Technologie mobilne w dostarczaniu wiedzy*, WPCz, Częstochowa, s. 122.
- [17] Pawłowski J., (2014), *Kompetencje w zasobach przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza, Częstochowa, s. 264-266.
- [18] Podręcznik Oslo, (2006), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wydanie Trzecie, Wspólna publikacja OECD i Eurostatu.
- [19] Stawasz E., (1999), *Innowacje, a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 36-41.
- [20] Szcześniak A., (2009), *Praktyczna użyteczność nauki [w:] Przedsiębiorczy Uniwersytet. Praktyczna użyteczność badań naukowych i prac badawczo rozwojowych. Projektowanie i prowadzenie badań naukowych we współpracy z gospodarką*, Red. M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, s. 15-26.
- [21] [stat.gov.pl].
- [22] Urbanek P., Walińska E., (2016), *Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 156-160.

STRESZCZENIE

Zarządzanie technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi w przedsiębiorstwie

Współczesna gospodarka charakteryzuje się rosnącą konkurencją na rynku dóbr i usług. Powoduje to krótszy czas życia produktów oraz coraz szybsze tempo zachodzących zmian w przedsiębiorstwie, wymusza to na organizacjach poszukiwanie nowych rozwiązań w wielu kluczowych obszarach. Znaczenie innowacji w rozwoju przedsiębiorstw jest bardzo ważną cechą, która pozwala rozwijać i unowocześniać działalność firmy również pod względem logistycznym. Wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi informacyjnych przyspiesza proces rozwoju przedsiębiorstwa w każdym sektorze. Celem artykułu jest przedstawienie roli działalności innowacyjnej oraz funkcjonowania przedsiębiorstw w kontekście technologii informacyj-

nych i komunikacyjnych. W artykule dokonano analizy przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w latach 2014-2016 roku w przemyśle, sektorze usług oraz w sektorze ICT. Przeprowadzone analizy pozwoliły ocenić innowacyjność przedsiębiorstw sektora technologii informacyjnych i komunikacyjnych przedsiębiorstwa.

SUMMARY

Information and communication technology management in the enterprise

Contemporary economy is characterized by growing competition on the market of goods and services. This results in shorter product lifetimes and faster and faster pace of changes in the enterprise, which forces organizations to search for new solutions in many key areas. The importance of innovation in the development of enterprises is a very important feature that allows you to develop and modernize the company's operations also in terms of logistics. The use of modern information tools speeds up the process of enterprise development in each sector. The purpose of the article is to present the role of innovative activity and the functioning of enterprises in the context of information and communication technologies. Article presents an analysis of innovation-active enterprises in 2014-2016 in industry, the service sector and in the ICT sector. The conducted analyzes allowed to assess the innovativeness of enterprises in the information and communication technologies sector of the enterprise.



Mariusz Kędzior
Katarzyna Pieczarka
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Współczesne zagrożenia w cyberprzestrzeni, a funkcjonowanie przedsiębiorstw na globalnym rynku

WSTĘP

XXI wiek jest niewątpliwie wiekiem zaawansowanych technologii. Żyjemy w świecie gdzie komputery, laptopy, smartfony, tablety i wiele innych urządzeń IT (ang. *Information Technology*)¹, tak jak ludzie i organizacje są połączone z Internetem. Szacuje się, że liczba urządzeń wykorzystujących Internet do roku 2020 przekroczy 50 miliardów². Stopień rozwoju nowoczesnych technologii i ich wszechobecność sprawiają, że coraz większy jest ich wpływ na każdy element życia społeczeństwa oraz na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Integracja narzędzi i form komunikacji opartych o nowe rozwiązania technologiczne przekłada się na lepsze funkcjonowanie procesów informacyjnych w przedsiębiorstwach stwarzając nowe perspektywy ich rozwoju. Rozwiązania te oferują ogromne korzyści ułatwiając pracę i życie codzienne, ale równocześnie rodzą zagrożenia na nieznaną dotąd skalę.

Współcześnie ryzyko związane z cyberprzestrzenią awansowało do grona najpoważniejszych zagrożeń dla gospodarki światowej. Każda organizacja bez względu na wielkość, obszar czy profil działalności wykorzystująca poufne dane, jest realnie narażona na wystąpienie takich zdarzeń jak: atak na serwer, atak na system operacyjny lub oprogramowanie, kradzież danych, przejęcie danych transakcyjnych czy ujawnienie tajemnicy handlowej

¹ *Information Technology* (IT) – Technologia informatyczna – zastosowanie technologii do przechowywania, komunikacji i przetwarzania informacji. Obejmuje zwykle komputery, telekomunikację, aplikacje i inne oprogramowanie.

² Grey Wizard – Raport Cyberbezpieczeństwo w Q4 w roku 2017, [https://greywizard.com/hashstatic/2018x02x20xfiles/pdf/grey_wizard_raport_q4_2017_pl.pdf] – 21.09.2018.

przedsiębiorstwa i innych danych szczególnie chronionych. Skutki takich incydentów zaczynają przybierać coraz większy wymiar finansowy. Straty bezpośrednie, ale także te odsunięte w czasie na skutek cyberincydentów (ang. *Cyber Incident*) mają wpływ na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw działających na rynkach lokalnych, regionalnych i międzynarodowych, co w konsekwencji rzutuje na całą gospodarkę światową. W takich przypadkach cyberincydenty powodują utratę wizerunku, zaufania i wiarygodności przedsiębiorstwa, wzrost kosztów związanych z minimalizowaniem efektów po cyberincydencie, spadek przychodów, a w efekcie obniżenie wartości przedsiębiorstwa i utratę pozycji na rynku.

Zasadniczym celem artykułu jest próba zidentyfikowania zagrożeń cybernetycznych i ich skutków ekonomicznych dla przedsiębiorstw, które korzystają z digitalizacji danych, a także przedstawienie odpowiedzialności przedsiębiorcy w świetle nowych przepisów o ochronie danych osobowych. Opracowanie oparto na przeglądzie literatury, prasy fachowej, analizie międzynarodowych i krajowych badań oraz aktów prawnych obowiązujących w Polsce i Unii Europejskiej.

1. CYBERPRZESTRZEŃ – UJĘCIE TERMINOLOGICZNE

Aby przedstawić współczesne zagrożenia pojawiające się w cyberprzestrzeni, należy przede wszystkim wyjaśnić znaczenie tego pojęcia. Pojęcie cyberprzestrzeni nie doczekało się jednej ogólnie przyjętej i akceptowalnej definicji. Według doktryny bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej cyberprzestrzeń to przestrzeń przetwarzania i wymiany informacji tworzona przez systemy teleinformatyczne (współpracujące zespoły urządzeń informatycznych i oprogramowania) zapewniające przetwarzanie, przechowywanie, a także wysyłanie i odbieranie danych przez sieci telekomunikacyjne. Procesy te zachodzą za pomocą właściwego dla danego rodzaju sieci telekomunikacyjnego urządzenia końcowego przeznaczonego do podłączenia bezpośrednio lub pośrednio do zakończeń sieci wraz z powiązaniem między nimi oraz relacjami z użytkownikami³.

W kontekście niniejszego opracowania na szczególną uwagę zasługuje definicja cyberprzestrzeni P. Levyego. Określa on cyberprzestrzeń, jako nowe środowisko i nową przestrzeń umożliwiającą otwarte współdziałanie i komunikację za pośrednictwem połączonych komputerów i pamięci informatycznych pracujących na całym świecie⁴. Inne wyjaśnienie tego pojęcia zaproponował K. Dobrzeńcki uznając cyberprzestrzeń za niematerialny wymiar rzeczywistości, bazujący na materialnej infrastrukturze sieci teleinformatycznych, w tym sieci Internet⁵. Autor ten wyraźnie rozgranicza dwa ważne elementy przestrzeni wirtualnej, a mianowicie⁶:

³ Doktryna cyberbezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa BBN 2015, s. 7.

⁴ P. Levy, *Drugi potop*, [w:] M. Hopfinger (red.), *Nowe media w komunikacji społecznej w XX wieku. Antologia*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 2001, s. 380.

⁵ K. Dobrzeńcki, *Prawo a etos cyberprzestrzeni*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 18.

⁶ *Ibidem*, s. 21.

- substrakt technologiczny – całokształt infrastruktury składającej się i tworzącej Internet,
- substrakt społeczny – całokształt użytkowników sieci Internet, nazywanych potocznie internautami.

Cyberprzestrzeń, jak zauważa słusznie A. Nowak, obok przestrzeni takich jak: morska, powietrzna czy kosmiczna jest kolejnym środowiskiem, w którym można współdziałać⁷. Różni się jednak od pozostałych tym, że w całości została zaprojektowana i stworzona przez i dla człowieka. Tak rozumiana cyberprzestrzeń jest zatem nie tylko konstruktem technicznym, ale także zjawiskiem dynamicznym, tworzoną przez ludzi w niej uczestniczących. W przestrzeni tej połączone siecią urządzenia cyfrowe będące własnością prywatnych użytkowników, organizacji, przedsiębiorstw czy władz państw komunikują się ze sobą przekraczając wszelkie bariery geograficzne.

Cyberprzestrzeń to wirtualna przestrzeń łącząca świat poprzez sieć Internet. To środowisko, w którym informacja cyfrowa jest przekazywana w sieci komputerowej⁸. Cyberprzestrzeń jest miejscem rozwoju technologii, wspierającej efektywność biznesu, ułatwiającej pracę i przyczyniającej się do większej integracji przedsiębiorstw, konsumentów i międzynarodowych rynków. Jest również miejscem gdzie ta sama technologia otwiera wrota do biznesu dla osób o nieuczciwych zamiarach, dlatego jednym z istotnych priorytetów polskiej strategii⁹ stało się bezpieczeństwo tego nowego środowiska.

2. CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH ZAGROŻEŃ CYBERNETYCZNYCH

Nowoczesne modele biznesu oparte o zaawansowane technologie informacyjno-komunikacyjne sprawiają, że wzrasta ilość danych przetwarzanych w formie elektronicznej, co powoduje także ekspansję nowych zagrożeń w cyberprzestrzeni¹⁰. Ataki hakerskie są coraz powszechniejsze, złożone i wyrafinowane. W celu wyłudzenia pieniędzy i kradzieży danych wrażliwych, cyberprzestępcy korzystają z zaawansowanych algorytmów oraz technik socjotechnicznych. Globalne dane dotyczące bezpieczeństwa w cyberprzestrzeni pokazują, że lawinowo rośnie liczba zakłóceń przetwarzania danych dokonywanych za pomocą narzędzi informatycznych opartych na cyfrowej obróbce i na komunikacji internetowej. Zakłócenia te nazywane są cyberatakami.

⁷ A. Nowak, *Cyberprzestrzeń, jako nowa jakość zagrożeń*, Zeszyty Naukowe AON nr 3(92), Wyd. Akademia Sztuki Wojennej, 2013 s. 6.

⁸ J. Andress, S. Winterfeld, *Cyber warfare*, wyd. Elsevier © 2014.

⁹ Zob. *Doktryna cyberbezpieczeństwa* op. cit., s. 10.

¹⁰ Zob. A. Rot, *Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni – wybrane zagadnienia teorii i praktyki*, [w:] T. M. Komorowski, J. Swacha (red.), *Projektowanie i realizacja systemów informatycznych zarządzania. Wybrane aspekty*, Wyd. Polskie Towarzystwo Informatyczne PTI, Warszawa 2016, s. 36.

Cyberatak to każdy rodzaj ofensywnego działania w Internecie osób lub organizacji, których celem jest dostęp do systemów informatycznych, komputerów i innych urządzeń osobistych poprzez nieautoryzowane działania. Cyberataki to wszelkie typy działań naruszające typową politykę bezpieczeństwa. Do najpopularniejszych należą¹¹:

- włamania do sieci wewnętrznej Intranet,
- przejęcia (kradzieże) danych transakcyjnych (np.: stworzenie imitacji autentycznych witryn internetowych),
- ataki na serwer www np.: wywołanie przeciążenia uniemożliwiającego prawidłowe funkcjonowanie witryny internetowej lub dostęp do usług poprzez¹²:
 - *email bomb* – masowe wysyłanie poczty elektronicznej do jednej osoby lub systemu, celem jego załamania lub utrudnienia jego działania, zwłaszcza poprzez przekroczenie pojemności skrzynki pocztowej lub zajęcie dysku. Do wysyłania tzw. bomb pocztowych służą specjalne programy ukrywające prawdziwy adres pocztowy nadawcy,
 - DoS – ang. *Denial of Service*, atak na system komputerowy lub usługę sieciową w celu uniemożliwienia działania polegający zwykle na przeciążeniu aplikacji serwującej określone dane czy obsługujących dane klientów,
 - DDoS – ang. *Distributed Denial of Service*, rozproszona odmowa usługi – atak na system komputerowy lub usługę sieciową w celu uniemożliwienia działania poprzez zajęcie wszystkich wolnych zasobów, przeprowadzany równocześnie z wielu komputerów,
- kradzieże tożsamości (wyłudzenia, modyfikacje bądź niszczenie danych),
- ataki socjotechniczne (np. *phishing* – metoda oszustwa, w której przestępca podszywa się pod inną osobę lub instytucję w celu wyłudzenia określonych informacji np. danych logowania, szczegółów karty kredytowej albo nakłonienia ofiary do określonych działań),
- spamming (przesyłanie niezamówionych, niepotrzebnych ofert, informacji elektronicznych),
- zewnętrzny atak na system operacyjny lub oprogramowanie np.: poprzez użycie szkodliwego oprogramowania jak:
 - *malware* – wszelkiego rodzaju aplikacje i skrypty mające szkodliwe lub przestępcze działanie w stosunku do systemu komputerowego lub jego użytkownika,

¹¹ T. Maciejowski, *Firma w Internecie. Budowanie przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 35-38.

¹² M. Grzelak, K. Liedel, *Bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni. Zagrożenia i wyzwania dla Polski*, Kwartalnik „Bezpieczeństwo Narodowe” II-2012, nr 22, Wyd. Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2012, s. 131.

- *keylogger* – rodzaj oprogramowania lub urządzenia rejestrującego klawisze naciskane przez użytkownika. Keylogger może być zarówno szkodliwym oprogramowaniem służącym do zbierania haseł i innych poufnych danych, jak i oprogramowaniem celowo zainstalowanym przez pracodawcę np. w celu kontrolowania aktywności pracowników,
- *ransomware* – typ szkodliwego oprogramowania z dziedziny kryptowirologii, które blokuje dostęp do systemu komputerowego lub uniemożliwia odczyt zapisanych w nim danych (często poprzez techniki szyfrujące), a następnie żąda od ofiary okupu za przywrócenie stanu pierwotnego,
- MitM – ang. *Man in the middle* – atak kryptologiczny polegający na podsłuchu i modyfikacji wiadomości przesyłanych pomiędzy dwiema stronami bez ich wiedzy.
- inne oprogramowania szpiegujące¹³,
- hakerstwa wewnętrznego (wszelkie zagrożenia inicjowane przez pracowników),
- ataki APT – ang. *Advanced Persistent Threats* – zaawansowane, długotrwałe ataki należą do grupy najniebezpieczniejszych działań cyberprzestępczych. Głównym celem ataków APT jest własność intelektualna. Przestępcy identyfikują pracownika, który ma dostęp do wrażliwych danych w celu infiltracji sieci i zebrania (kradzieży lub uszkodzenia) wszystkich danych przechowywanych na komputerze tegoż pracownika. Ataki typu APT łączą narzędzia socjotechniczne i programistyczne.

3. ŹRÓDŁA CYBERINCYDENTÓW I ICH EKONOMICZNY WYMIAR W ŚWIELE WYBRANYCH BADAŃ

Wycieki danych osobowych czy wrażliwych informacji o firmach zdarzają się niemal każdego dnia. Niektóre z nich zdobywają światowy rozgłos, jak na przykład wyciek danych z Yahoo¹⁴ czy Equifax¹⁵ z 2017 roku, inne zo-

¹³ Zob. P. Wiśniewski, J. Boehlke, *Cyberprzestępczość w gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017 s. 24-33.

¹⁴ Amerykański portal internetowy Yahoo przez dwa lata był atakowany przez hakerów. Ich celem było zdobycie informacji politycznych i gospodarczych. Cyberprzestępcy zdołali wykraść dane do 500 milionów kont użytkowników. Wśród skradzionych danych znalazły się nazwy użytkowników, pomocnicze adresy e-mail, zaszyfrowane hasła i numery telefonów. Do logowania się do kont użytkowników hakerzy używali fałszywych plików cookie.

¹⁵ Wyciek danych wrażliwych z firmy Equifax, jednej z największych agencji informacji kredytowych, osiągnął ponad 143 milionów Amerykanów, około 400 tysięcy Brytyjczyków i Kanadyjczyków. Atak trwał od maja do lipca. W ręce hakerów dostały się dane takie jak imiona i nazwiska, adresy, numery ubezpieczeń społecznych, numery praw jazdy czy kart kredytowych. Aby uzyskać dostęp do danych przechowywanych przez Equifax, cyberprzestępcy wykorzystali lukę w zabezpieczeniach aplikacji na stronie internetowej. Do walki z hakerami firma wynajęła firmę specjalizującą się w bezpieczeństwie cybernetycznym.

stają w cieniu i nie docierają do informacji publicznej. Incydenty związane z wyciekiem poufnych danych bardzo często wynikają z braku podstawowych zabezpieczeń, braku właściwej konfiguracji oprogramowania lub nieznanymi luk w systemie, ale także równie często w wyniku słabości czynnika ludzkiego.

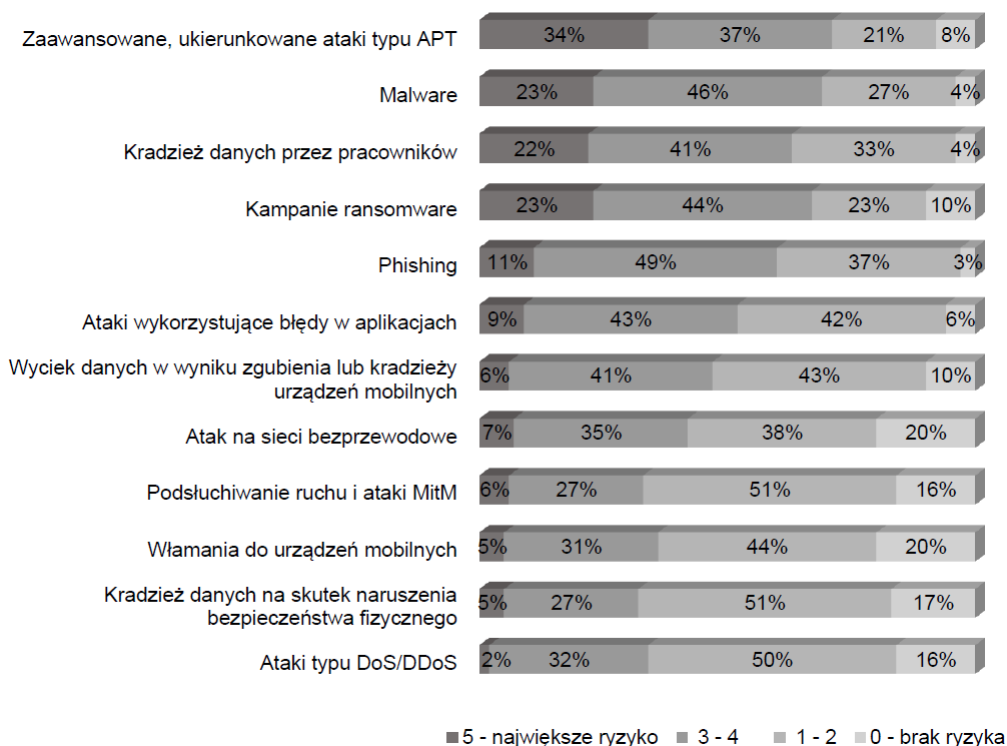
Kradzież danych jest każdym udostępnieniem zasobów organizacji (np.: numerów kart kredytowych, danych klientów itp.) osobom do tego nieupoważnionym. Do najgroźniejszych ataków kradzieży w cyberprzestrzeni zalicza się przede wszystkim te pochodzące z zewnątrz np.: umyślne przestępstwa dokonywane przez hakerów lub grupy cyberprzestępców. Dokonują oni przejęcia danych, ingerują w ich zawartość, blokują dostęp do systemów IT. Przechwycone informacje mogą zostać dowolnie modyfikowane, rozpowszechnione, jak również usunięte. Działania te powodują szereg niekorzystnych zjawisk począwszy od zakłóceń w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstw po straty finansowe ponoszone w związku z utratą wiarygodności.

Według Raportu „Cyber-ruletka po polsku” globalnej organizacji PwC¹⁶ świadczącej usługi doradcze, w 2017 roku pośród badanych przedsiębiorstw w Polsce aż 65% zidentyfikowało incydenty związane z naruszeniem bezpieczeństwa. Ich najczęstszym źródłem byli pracownicy (33%), hakerzy (28%), byli pracownicy (13%), aktualni usługodawcy, konsultanci lub wykonawcy (6%), klienci (4%) oraz byli usługodawcy i dostawcy (2%). Oznacza to, że głównym źródłem cyber-zagrożeń dla przedsiębiorstw jest ich najbliższe otoczenie. Jak wynika z badania, skutki tych cyberataków dla 44% przedsiębiorstw przyniosły straty finansowe, 62% odnotowało zakłócenia i przerwy w funkcjonowaniu w tym 26% tychże zakłóceń trwało więcej niż jeden dzień roboczy. W 21% przypadków systemy zostały zainfekowane *ransomware*, 20% cyberincydentów skutkowało utratą lub uszkodzeniem danych, 11% kradzieżą własności intelektualnej, a 10% wyciekiem danych o klientach.

Według Raportu KPMG „Barometr cyberbezpieczeństwa. Cyberatak zjawiskiem powszechnym”¹⁷ za najniebezpieczniejsze pośród źródeł cyberzagrożeń, stanowiące realne zagrożenie dla badanych przedsiębiorstw są zaawansowane, ukierunkowane ataki APT. Aż 34% badanych przedsiębiorstw obawia się tego złośliwego oprogramowania. Najmniej natomiast obaw budzą ataki typu DoS i DDoS (rys. 1).

¹⁶ PwC, [https://www.pwc.pl/badaniebeezpieczenstwa] – 21/09/2018. Raport przygotowany na podstawie badania 127 polskich ekspertów zajmujących się IT i bezpieczeństwem informacji. Badanie zostało przeprowadzone jesienią 2017 r.

¹⁷ Badanie zostało zrealizowane metodą wywiadów telefonicznych CATI wśród osób odpowiedzialnych za bezpieczeństwo IT w firmach (członków zarządu, dyrektorów ds. bezpieczeństwa, prezesów, dyrektorów IT lub innych osób odpowiedzialnych za ten obszar). Badanie przeprowadzono na przełomie listopada i grudnia 2017 r. na próbie 101 organizacji.



Rysunek 1. Ocena ryzyka cyberataku w skali 0-5 (w%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport KPMG „Barometr bezpieczeństwa”.

Ryzyko pochodzące z cyberprzestrzeni jest groźne nie tylko w skali gospodarki światowej czy światowych koncernów. Również na poziomie małych i średnich przedsiębiorstw zaczęto poważnie obawiać się wpływu ataków hakerskich na funkcjonowanie firmy. Skutki ekonomiczne mają swoje krótko oraz długookresowe konsekwencje. Do skutków bezpośrednich, manifestujących się natychmiast należą m.in.¹⁸:

- koszty przywrócenia poufności, integralności i dostępności danych oraz systemów,
- nakłady na naprawę lub odtworzenie składników majątkowych,
- finansowe następstwa oszustw i wyłudzeń (okup),
- straty w wyniku przerwy w działalności (ang. *business interruption*),
- nakłady na PR (ang. *Public Relations*),
- koszty obsługi prawnej,

¹⁸ Lloyd's /KPMG, *Closing the gap Insuring your business against evolving cyber threats* 2017, [https://www.lloyds.com/about-lloyds/what-lloyds-insures/cyber/cyber-risk-insight/closing-the-gap] – 21.09.2018.

- koszty powiadomienia poszkodowanych klientów.

Do skutków odsuniętych w czasie (ang. *slow burn costs*) zalicza się między innymi¹⁹:

- utratę dochodów,
- koszty sporów sądowych i obsługi prawnej,
- roszczenia z tytułu odpowiedzialności cywilnej i regresów,
- administracyjne grzywny i kary finansowe nałożone przez organy nadzorcze,
- utrata reputacji,
- utrata przewagi konkurencyjnej,
- negatywny wpływ na wartość firmy (np. cenę akcji).

Ekonomicznymi skutkami cyberprzestępstw są przestoje. Mogą one być szczególnie dotkliwe dla firm produkcyjnych, gdzie straty z tym związane bardzo łatwo przełożyć na wymiar finansowy. Obszar produkcji jest szczególnie podatny na ataki ze względu na zamknięty charakter systemów sterowania. Łączenie ich z systemami informacji zarządczej lub ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*) otwiera je na współczesne cyberataki.

Agencja ratingowa A.M. Best prognozuje, że globalne zagrożenia cybernetyczne mogą spowodować szkody przewyższające szkody nuklearne. Agencja szacuje, że całkowita maksymalna strata (PML) z cyber ryzyka globalnie może wynieść 31 mld USD²⁰. Należy się spodziewać, że lawinowy wzrost liczby cyberincydentów o coraz szerszym zasięgu, będzie powodować coraz większe finansowe perturbacje światowej gospodarki.

Raport Światowego Forum Ekonomicznego na temat ryzyk w światowej gospodarce wskazuje wśród głównych trendów, na wzrastającą cyber zależność (ang. *cyber dependence*), czyli uzależnienie od postępującej cyfryzacji i wirtualizacji. W ostatnich latach cyber ryzyko awansowało w rankingu zagrożeń do grupy najważniejszych. Na 10 głównych zagrożeń pod względem prawdopodobieństwa wystąpienia, raport plasuje na 5 miejscu kradzież danych i oszustwa związane z nielegalnym dostępem i wykorzystaniem danych, natomiast na 6 miejscu cyberataki²¹.

Obecnie wykrywanie i zwalczanie incydentów wymaga najnowocześniejszych rozwiązań opartych na *Machine Learning*²² i sztucznej inteligencji. Nie da się zapobiegać zagrożeniom na dużą skalę bez wsparcia ludzkiej pracy inteligentną technologią. Tylko takie rozwiązania są w stanie skutecznie przeciwdziałać i odpierać cyberataki.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ A.M. Best's View on Cyber-Security Issues and Insurance Companies, [http://www.bestweek.com/europe/promo/AMBView CyberSecurity.pdf] – 21.09.2018.

²¹ World Economic Forum *The Global Risks Report 2017*, [http://www3.weforum.org/docs/GR R17_Report_web.pdf], s. 3.

²² *Machine Learning*. Według Grey Wizard com – uczenie maszynowe.

4. ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORCY W ŚWIELE NOWYCH PRZEPISÓW O OCHRONIE DANYCH OSOBOWYCH

W 2018 roku, pomimo wprowadzenia rozporządzenia o ochronie danych osobowych (RODO), incydenty związane z wyciekiem danych nadal stanowią główny problem wielu dużych i małych firm. Możliwość naruszenia bezpieczeństwa przetwarzania danych osobowych stanowi zagrożenie, z którego osoby zarządzające przedsiębiorstwami zdają sobie sprawę. Poziom wiedzy i zrozumienia nowych obowiązków prawnych przez przedsiębiorców jest jednak niski. Jak wynika z przytoczonego wcześniej raportu badania PwC, tuż przed wejściem w życie rozporządzenia RODO jedynie 3% przedsiębiorstw w Polsce oceniało swoją pełną gotowość do jego wdrożenia. Aż połowa badanych podmiotów swoją gotowość do wejścia w życie unijnych regulacji oceniła na poziomie poniżej 30%, a 20% w ogóle nie spełniało nowych wymogów. Obecnie już po wprowadzeniu nowych regulacji przedsiębiorstwa próbują z mniejszym lub większym powodzeniem stosować zasady RODO w praktyce.

Od 25 maja 2018 roku zmianie uległy uwarunkowania prawne niemal dla wszystkich przedsiębiorców, niezależnie od skali działania, branży czy modelu biznesu. Za jedną z najważniejszych zmian należy uznać poszerzenie odpowiedzialności przedsiębiorców za naruszenia przepisów określających zasady pozyskiwania i przetwarzania przez nich danych osobowych. Rozporządzenie przewiduje²³:

- wielokrotnie wyższe kary finansowe za naruszenia przepisów – świadome lub nieświadome. Wprowadza dwie kategorie naruszeń, dla których grzywny mogą wynosić odpowiednio do 10 mln euro lub do 2% wartości globalnego obrotu przedsiębiorstwa (w kategorii pierwszej), lub do 20 mln euro lub do 4% wartości globalnego obrotu (w kategorii drugiej naruszeń),
- kary mają być orzekane i nakładane bezpośrednio przez organ nadzorczy po stwierdzeniu naruszenia, a nie, jak dotychczas, dopiero po niespełnieniu obowiązków określonych w decyzji organu nadzorczego (GIODO),
- brak możliwości wniesienia przez osobę fizyczną skargi do organów nadzorczych (Prezesa Urzędu Ochrony Danych Osobowych), ale umożliwia samodzielnie dochodzić roszczeń w trybie postępowania sądowego w przypadkach stwierdzenia naruszenia praw związanych z przetwarzaniem jej danych osobowych przez daną organizację.

Nowe regulacje wskazują na to, że podmiot będący w posiadaniu danych prywatnych musi domyślnie je chronić, bez konieczności podejmowa-

²³ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE, (Dz. U. UE L 119 z 4 maja 2016 r.)

nia działań w tym zakresie przez osobę, do której te informacje się odnoszą. Rozporządzenie wprowadza wiele nowych rozwiązań, jak np. prawo do bycia zapomnianym czy prawo do przenoszenia danych. Ustanawia również nowy sposób dopełniania obowiązku informacyjnego oraz obowiązek prowadzenia rejestru czynności (operacji) przetwarzania danych osobowych.

Zakres zmian prawnych związanych z wejściem w życie przepisów rozporządzenia o ochronie danych osobowych (RODO) oraz krajowej ustawy²⁴ wymaga przedsięwzięć organizacyjnych, inwestycji technicznych, nakładów na szkolenia oraz należytego zabezpieczenia finansowego dla zapewnienia zgodności z unijną regulacją. W konsekwencji rosną nakłady na bezpieczeństwo danych i systemów. Jednakże nawet przy nieograniczonym budżecie i zastosowaniu wszelkich możliwych procedur i zabezpieczeń, w sytuacji nieustannego wzrostu cyberprzestępczości, ryzyko naruszenia danych nie zostanie całkowicie wyeliminowane.

ZAKOŃCZENIE

Cyberincydenty stały się realnym i powszechnym zagrożeniem nie tylko dla gospodarki w skali makro, ale również dla przeciętnych podmiotów wszelkich branż wykorzystujących w swojej działalności Internet i systemy informatyczne.

Jak pokazano w artykule, cyberprzestępczość niesie ze sobą szereg negatywnych skutków ekonomicznych dla przedsiębiorstw takich jak: straty w wyniku przerwy w działalności, roszczenia z tytułu odpowiedzialności cywilnej i regresów, koszty sporów sądowych i obsługi prawnej, administracyjne grzywny czy kary finansowe. Przedsiębiorstwa narażone są przez to na utratę wizerunku, zaufania i wiarygodności, a w efekcie utratę pozycji na rynku.

Rozwój technologii sprawia, że ataki są coraz łatwiejsze do przeprowadzenia, ponieważ nie wymagają specjalistycznej wiedzy. Za najniebezpieczniejsze, stanowiące realne zagrożenie dla badanych przedsiębiorstw uznaje się zaawansowane, ukierunkowane ataki APT (*Advanced Persistent Threats*). Aż 34% badanych przedsiębiorstw obawia się tego oprogramowania. Wielu wyciekom danych można jednak zapobiec, przeprowadzając audyt infrastruktury IT, aktualizując oprogramowanie i programy antywirusowe. Już dziś przedsiębiorstwa winny przejawiać zainteresowanie w zminimalizowaniu następstw cyberataków poprzez dostosowanie swojej organizacji do wymogów bezpieczeństwa postawionych przez przepisy unijne oraz krajowe. W szczególności winny się skupić na sposobach unikania, zapobiegania, przeciwdziałania tego typu zdarzeniom oraz sposobach minimalizacji ich następstw.

Być może rynek ubezpieczeń cybernetycznych, który w Polsce znajduje się na początkowym etapie rozwoju będzie odpowiedzią na zapotrzebowanie przedsiębiorców względem zabezpieczenia swojego biznesu. Dodatkową koniecznością jest dostosowanie się do restrykcyjnych regulacji prawnych

²⁴ Dz. U. 2018 poz. 1000, Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych.

w zakresie ochrony danych osobowych obowiązujących w całej Unii Europejskiej od maja 2018 r. w ślad za rynkami rozwiniętymi.

LITERATURA:

- [1] A.M. Best's View on Cyber-Security Issues and Insurance Companies, [<http://www.bestweek.com/europe/promo/AMBViewCyberSecurity.pdf>] – 21.09.2018.
- [2] Andress J., Winterfeld S., *Cyber warfare*, wyd. Elsevier © 2014.
- [3] Dobrzeniecki K., *Prawo a etos cyberprzestrzeni*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 18.
- [4] Doktryna cyberbezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa BBN 2015.
- [5] Grey Wizard – Raport *Cyberbezpieczeństwo w Q4 w roku 2017* [https://greywizard.com/hashstatic/2018x02x20xfiles/pdf/grey_wizard_raport_q4_2017_pl.pdf] – 21.09.2018.
- [6] Grzelak M., Liedel K., *Bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni. Zagrożenia i wyzwania dla Polski*, Kwartalnik „Bezpieczeństwo Narodowe” II-2012, nr 22, Wyd. Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2012.
- [7] Levy P., *Drugi potop*, [w:] M. Hopfinger (red.), *Nowe media w komunikacji społecznej w XX wieku. Antologia*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 2001.
- [8] Lloyd's /KPMG, *Closing the gap Insuring your business against evolving cyber threats* 2017, [<https://www.lloyds.com/about-lloyds/what-lloyds-insures/cyber/cyber-risk-insight/closing-the-gap>] – 21.09.2018.
- [9] Maciejowski T., *Firma w Internecie. Budowanie przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [10] Nowak A., *Cyberprzestrzeń, jako nowa jakość zagrożeń*, Zeszyty Naukowe AON nr 3(92), Wyd. Akademia Sztuki Wojennej, 2013.
- [11] Raport PwC (PricewaterhouseCoopers), *Cyber-ruletka po polsku. Dlaczego firmy w walce z cyberprzestępcami liczą na szczęście*, [<https://www.pwc.pl/badaniebezpieczenstwa>] – 21.09.2018.
- [12] Raport KPMG „Barometr bezpieczeństwa. Cyberatak zjawiskiem powszechnym” 2018, [www.KPMG.pl].
- [13] Rot A., *Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni – wybrane zagadnienia teorii i praktyki*, [w:] T. M. Komorowski, J. Swacha (red.), *Projektowanie i realizacja systemów informatycznych zarządzania. Wybrane aspekty*, Wyd. Polskie Towarzystwo Informatyczne PTI, Warszawa 2016.

- [14] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. (Dz. U. UE L 119 z 4 maja 2016 r.).
- [15] Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych, Dz. U. 2018 poz. 1000.
- [16] Wiśniewski P., Boehlke J., *Cyberprzestępczość w gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017.
- [17] World Economic Forum, *The Global Risks Report 2017*, [http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf] – 19.09.2018.

STRESZCZENIE

Współczesne zagrożenia w cyberprzestrzeni, a funkcjonowanie przedsiębiorstw na globalnym rynku

Artykuł stanowi próbę zidentyfikowania podstawowych zagrożeń cybernetycznych i ich skutków ekonomicznych dla przedsiębiorstw, które korzystają z digitalizacji danych w swojej działalności. W pracy wskazano również na odpowiedzialność przedsiębiorców w zakresie przetwarzania danych osobowych w świetle nowych przepisów o ochronie danych osobowych (RODO).

Słowa kluczowe: cyberprzestrzeń, cyber zagrożenia, cyberprzestępczość.

SUMMARY

Contemporary threats in cyberspace, and the functioning of enterprises in the global market

The article is an attempt to identify basic cyber threats and their economic consequences for enterprises that use data digitalization in their activities. The work also pointed to the responsibility of entrepreneurs in the processing of personal data in the light of the new law acts on personal data protection (RODO).

Keywords: cyberspace, cyber threats, cybercrime.



Agnieszka Tabor-Smardzewska
Marcin Paska

Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Model usystematyzowanego procesu wdrażania nowych projektów na przykładzie przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo

WSTĘP

Jedną z krytycznych zasad standardów ISO, wdrażanych przez coraz więcej przedsiębiorstw, tuż obok przywództwa, zaangażowania pracowników, ciągłego doskonalenia, podejścia systemowego do zarządzania oraz podejmowania decyzji na podstawie faktów jest podejście procesowe¹.

Według A. Bitkowskiej podejście procesowe stało się jednym z najnowocześniejszych i najefektywniejszych trendów zarządzania. Organizacja zorientowana procesowo w pełni wyraża swoją koncentrację na procesach biznesowych, odpowiednio nimi sterując, wraz z prowadzoną pełną ich kontrolą. Idea procesu i zarządzania procesowego daje przedsiębiorstwu nowe możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo ma szansę wzmacniać swoją pozycję rynkową poprzez lepszą jakościowo i ilościowo realizację poszczególnych procesów podstawowych i wspomagających, wyodrębnionych w łańcuchu wartości².

W przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo, wdrożenie innowacji to złożony proces, polegający na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji przez właścicieli procesu. Od samego właściciela procesu wymagany jest wysoki stopień kompetencji zarówno w sferze projektowania prac wdroże-

¹ F. Mroczo, *Zarządzanie Jakością*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, s. 98 – 102.

² A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2009, s. 2009.

niowych, przygotowania prac wdrożeniowych jak i zarządzania tymi przedsięwzięciami. W tym miejscu należy podkreślić konieczność synchronizacji i komplementarności podejmowanych decyzji oraz prowadzonych prac wdrożeniowych projektu, gdyż jedynie ta idea, pomysł, rozwiązanie czy koncepcja staje się innowacją, która zostanie wdrożona do produkcji.

W literaturze przedmiotu znajduje się duża ilość definicji procesu, a także dostępna jest spora ilość książek i publikacji mówiących o doskonaleniu procesów, jednak brakuje pozycji, które poprzez badania, analizę i doświadczenia praktyków przedsiębiorstw miałyby szansę stać się kierunkowskazem, jakie działania należy podjąć, aby wprowadzony proces stał się rentowny. Mowa tu o działaniach związanych z wdrażaniem nowych linii produkcyjnych, które wyznaczają nowy kierunek rozwoju przedsiębiorstw. Nowy produkt, będący wynikiem przeprowadzonej walidacji, wdrożony w życie organizacji, ma za zadanie prowadzić do szeroko rozumianej maksymalizacji zysków przedsiębiorstwa. Zyski, jakie może przynieść organizacji nowy produkt, zależą natomiast od poziomu spełnienia wszystkich wymagań, jakie stawia proces jego wdrożenia.

Proces wdrożenia to wiedza i informacja, narzędzia i metody, które prowadzą do dnia formalnego uruchomienia pierwszej partii produkcyjnej, która obok satysfakcji właściciela procesu i dużej ilości zaangażowanych pracowników, będzie stanowić wartość ekonomiczną dla przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest próba przedstawienia usystematyzowanego, autorskiego modelu procesu wdrożenia nowej linii technologicznej, na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego, które jest organizacją zorientowaną procesowo i mającą świadomość poziomu swojej dojrzałości procesowej. Model ten wskazuje na niezbędną serię działań, które stanowią etapy wdrożenia i walidacji procesów, co pozwala na uruchomienia nowej produkcji w życiu organizacji.

1. DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWA ORGANIZACJI

Dojrzałość procesowa organizacji wyraża się zakresem, w jakim proces odpowiedzialny za wdrożenie projektu (nowej linii technologicznej / nowej produkcji) jest formalnie: zdefiniowany, zarządzany, elastyczny, mierzony i efektywny³.

Relacje między cechami dojrzałości procesowej organizacji w dwóch skrajnych punktach skali (cechy organizacji dojrzałej procesowo i cechy organizacji niedojrzałej procesowo) przedstawił P. Grajewski w książce pt. „Organizacja procesowa” z 2017, co zostało przedstawione w tabeli 1.

Zespół tych cech posiada swoistą skalę, która określa stopień zaawansowania, jaki pozostaje spełniony przez przedsiębiorstwo. W konsekwencji

³ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016, s. 108.

skala ta klasyfikuje organizację od niedojrzałej do dojrzałej w zakresie wdrożenia rozwiązań w obszarze prowadzonych procesów⁴.

Kluczową rolą dla walidacji wdrażanych projektów, których celem jest wzrost i umacnianie pozycji przedsiębiorstwa na rynku, maksymalizacja jego zysków, dywersyfikacja działalności czy optymalizacja zakresu produkcyjnego, jest prowadzenie wydajnych, przewidywalnych, powtarzalnych, o możliwie najwyższym wskaźniku jakościowym procesów. Bez wątpienia można stwierdzić, że zdolność organizacji do efektywnego zarządzania procesami wspierającymi realizację celów strategicznych przybiera miano dojrzałej – co z kolei trafnie uzupełnia T. Kalinowski definiując dojrzałość w odniesieniu do procesów, jako zdolność organizacji oraz realizowanych przez nią procesów do systematycznego dostarczania coraz lepszych rezultatów działalności⁵.

Tabela 1. Cechy dojrzałości i cechy niedojrzałości organizacji procesowej

Cechy dojrzałości procesowej organizacji	Cechy niedojrzałości procesowej organizacji
• zdolność do budowy i usprawniania produktu jest cechą organizacji, nie indywidualnych pracowników, • procesy są w pełni zidentyfikowane, a wiedza o nich jest skutecznie przekazywana pracownikom, • prace związane z projektowaniem procesów są planowane, • procesy obserwuje się i usprawnia także za pomocą kontrolowanych eksperymentów i analizy relacji kosztu do osiąganego efektu, • podział ról i odpowiedzialności jest jasno zdefiniowany w ramach organizacji i poszczególnych projektów, • jakość produktów, a także stopień zadowolenia klientów podlegają monitorowaniu, • istnieje obiektywna, ilościowa baza do oceny jakości produktów.	• improwizacja procesów przez pracowników i menedżerów, • wyspecyfikowane procesy nie są przestrzegane, • reakcyjne zarządzanie (doraźne reagowanie na pojawiające się kryzysy), • harmonogram i budżet są zwykle przekraczane, ponieważ nie są oparte na stabilnym przebiegu procesów, • przy niezmiennych ograniczeniach harmonogramu i budżetu ich egzekwowanie odbywa się kosztem jakości i funkcjonalności produktu, • nie ma sformalizowanych i obiektywnych kryteriów oceny produktu, jakości i procesu oraz wczesnej identyfikacji problemów.

Źródło: P. Grajewski, *Organizacja Procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016, s. 123.

⁴ P. Grajewski, *Uwarunkowania implementacji procesów do organizacji*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 385.

⁵ T. Kalinowski, *Modele oceny dojrzałości procesów*, Acta Universitatis Lodzensis Folia oeconomica, nr 258, Warszawa 2011, s. 173.

Dojrzałość procesowa organizacji wskazuje i zapewnia, że menadżerowie przedsiębiorstwa znają i rozumieją zasady podejścia procesowego, w sposób ciągły i systematyczny potrafią nimi zarządzać, przez co są w stanie skuteczniej i efektywniej odpowiadać na zmieniające się wymagania klientów. Jednym z pierwszych modeli definiujących poziomy dojrzałości był model CMM (Capability Maturity Model For Software) stworzony przez Software Engineering Institute (SIE) w latach 90. i początkowo zaprojektowany był, jako narzędzie do oceny procesu opracowania oprogramowania⁶.

2. MODEL USYSTEMATYZOWANEGO PROCESU WDRAŻANIA NOWYCH PROJEKTÓW

Przedsiębiorstwo produkcyjne z południa Polski jest organizacją zatrudniającą ponad 500 osób, zajmującą się produkującą elektrozaworów do największych znanych marek sprzętu AGD, rozpoznawalnych na całym globie.

W celu rozwoju zdolności produkcyjnych głównego produktu i zwiększenia udziałów w rynku, podjęte zostały działania związane z wdrożeniem nowych linii technologicznych, które prócz zwiększenia ilości produkcyjnych, dodatkowo zwiększyły zakres oferowanego produktu, jak również stały się źródłem nowej wersji produktu, która przez zmianę swojej konstrukcji redukuje ilość potrzebnego polimeru (aspekt oszczędnościowy). W roku 2018 na innowacje związane z wdrożeniem nowych rozwiązań technologicznych, przedsiębiorstwo przeznaczyło budżet, który przekroczył 40 mln złotych.

Inżynierowie procesu, będący pracownikami organizacji, aby zapewnić efektywną, transparentną i skuteczną koordynację nad realizacją kilkunastu równolegle prowadzonych projektów, wdrożyli cyfrową macierz prowadzonych procesów. Macierz jest specjalnie zaprojektowaną aplikacją umieszczoną na serwerze firmy, do której dostęp posiada każdy pracownik będący online. System, poprzez swój interfejs użytkowy, zapewnia identyfikację wszystkich działań, które prowadzą do całkowitego wdrożenia nowych linii technologicznych. W dużym uproszczeniu macierz jest cyfrową ewidencją, która w czasie rzeczywistym pozwala monitorować stan realizacji projektów. Automatycznie prowadzona jest statystyka związana z progresem dla wszystkich projektów.

Macierz stanowi bieżący monitoring wszystkiego, co dzieje się obecnie z uruchomionymi procesami – wskazuje, który proces został zakończony, który wymaga aktualizacji, a który oczekuje na swój początek.

Inżynier procesu, będąc właścicielem procesu (liderem projektu), zobowiązany jest prowadzić czynności, które zmierzają do wdrożenia nowej linii produkcyjnej. Jest także zobowiązany do inicjowania działań, które realizowane są przez inne działy przedsiębiorstwa. W tym celu została stworzona również plansza kompetencji, która wskazuje na zakres odpowiedzialności

⁶ C. Paulkm, B. Curtis, C. Weber, *Capability Maturity Model for Software*, Version 1, Software Engineering Institute Carnegie Mellon University, 1993.

innych wydziałów/pracowników w ramach wypełniania planu wdrażania nowych linii technologicznych (tabela 2).

Tabela 2. Plansza kompetencji w zakresie planu wdrażania nowych projektów

Proces (plan wdrażania nowych projektów)	Inżynier procesu / właściciel procesu	Planowanie produkcji	Produkcja	Utrzymanie Ruchu	Dział Jakości	Logistyka	Magazyn	IT	BHP	Zarząd
Dokumentacja – założenia projektowe	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Audyty / Testy	X	X	X			X	X			
Layout – mapowanie	X	X		X				X	X	
Factory Acceptance Test (FAT)	X			X	X					
Zasilanie	X			X				X	X	
Transfer	X			X		X	X			
Instalacja	X	X		X		X	X	X	X	
Side Acceptance Test (SAT)	X				X					
Czas cyklu / Billing of materials	X	X			X					
Instrukcja stanowiskowa/ Instrukcja BHP	X		X		X				X	
Technologia	X			X	X				X	
Szkolenie – utrzymanie ruchu / produkcja	X	X	X	X						
Zamknięcie projektu / Dopuszczenie linii technologicznej do produkcji	X			X	X	X	X	X	X	X

Źródło: opracowanie własne.

Etap I: Założenia projektowe (dokumentacja)

Pierwszym krokiem w planie wdrożenia nowego projektu jest stworzenie poprawnej dokumentacji technicznej i przedstawienie właściwych założeń konstrukcyjnych dla nowej linii technologicznej. Odpowiedzialny jest za to inżynier procesu (właściciel procesu). Treść przygotowanej dokumentacji wskazuje na wszystkie postacie przyszłej technologii. Technologia ta obej-

muje wszystkie możliwe aspekty procesowe i jakościowe z niezbędnymi i krytycznymi informacjami, które pozwolą w przyszłości na poprawną produkcję wyrobu.

W założeniach projektowych inżynier procesu deklaruje oczekiwane zdolności produkcyjne nowej linii technologicznej. Wskazywany jest zakres produkcyjny – określana jest gama komponentów składowych, które będą treścią pracy linii. Ustalane są oczekiwane limity produktywności maszyny: minimalne akceptowalne progi wydajności i dostępności oraz oczekiwany akceptowalny poziom jakości gotowego wyrobu. Dokument zawiera ściśle określone parametry związane z produkcją/montażem wyrobów. Specyfikacja wskazuje na czas cyklu tzn. co ile maksymalnie jednostek czasu (najczęściej sekund) maszyna powinna wyprodukować 1 sztukę dobrego produktu.

Inżynier procesu, znając warunki i topografię swojego przedsiębiorstwa, określa dopuszczalne preferowane gabaryty maszyny, jej wagę oraz sposób instalacji i przyłączenia (np. w zakresie medium: elektryka, sprężone powietrze, system chłodzenia, system próżniowy, zastosowanie waniów wychwytowych lub inne czynniki i parametry pozwalające na bezpieczną pracę maszyny itp.).

Kluczową rolą właściciela procesu, podczas generowania założeń projektowych, jest również wskazanie komponentów, z których nowa linia technologiczna powinna się składać (mechanika, pneumatyka, elektronika i automatyka). Polskim przepisem legislacyjnym i obowiązkiem producenta maszyny jest konieczność dołączenia właściwych certyfikatów i dokumentów potwierdzających bezpieczeństwo w użyciu w celach, do których została linia zaprojektowana wraz z dostarczeniem pełnej dokumentacji (instrukcji, schematów elektrycznych itp.).

Inżynier procesu wskazuje na zastosowanie preferowanego sterownika/komputera przemysłowego oraz języka programowego. Określany jest również pożądaný sposób podłączenia, w celu przeprowadzania potencjalnych zdalnych prac serwisowych w późniejszym okresie eksploatacji maszyny.

Zakres wytycznych ogranicza dostawcę nowej linii technologicznej przed zastosowaniem modułów/komponentów składowych pochodzenia różnych firm – co niepotrzebnie zwiększałoby rozpiętość części zapasowych, które musiałyby zostać zamówione. Zawężenie komponentów składowych linii technologicznych stwarza szansę na ujednolicenie części zapasowych dla posiadanego parku maszynowego oraz korzystanie z zasobów sprawdzonych i znanych, a także redukcję ich ilości na stanach magazynowych.

Dokumentacja określa również akceptowalny czas na realizację zleconego projektu przez producenta nowej linii technologicznej oraz wskazuje zasady związane z logistyką i transferem maszyny, która po ukończeniu i pozytywnej ocenie walidacji przeprowadzonej w siedzibie dostawcy maszyny zostanie dostarczona do przedsiębiorstwa.

Przygotowana dokumentacja jest obiektem weryfikacji interdyscyplinarnego zespołu, w którego skład wchodzi przedstawiciele różnych działów firmy (inżyniering, IT, utrzymanie ruchu, HR, produkcja, planowanie produkcji, logistyka, controlling oraz zarząd).

Zespół ten analizuje treść dokumentacji na bieżąco korygując i uzupełniając istotne parametry. Gdy dokument uzyska status zatwierdzonego, rozpoczyna się rozpatrywanie ofert wśród potencjalnych producentów, którzy wyrażają gotowość do stworzenia nowej linii technologicznej, zgodnie z wytycznymi zawartymi w dokumentacji założeń projektowych.

Nawiązanie współpracy z producentem nowej linii technologicznej potwierdza podpisanie kontraktu. Realizacja projektu jest przeprowadzana w siedzibie producenta maszyny.

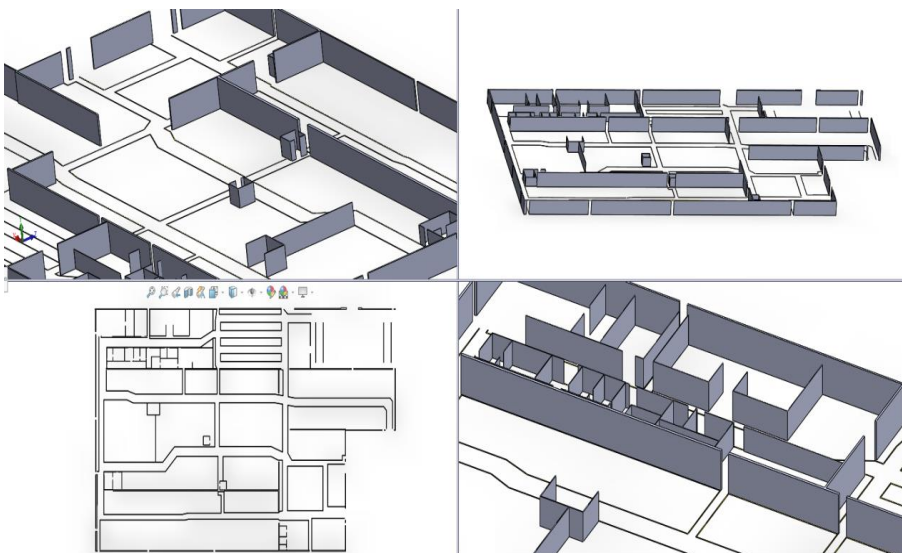
Etap II: Audyty i testy (w siedzibie dostawcy maszyny)

Etap drugi jest okresem, w którym właściciel procesu przeprowadza formalne audyty w siedzibie dostawcy maszyny. Bezpośrednia obecność inżyniera procesu przy realizacji projektu w różnych jego stadiach, ma na celu aktualizację postępu prac oraz przeprowadzanie czynnej analizy i weryfikacji wykonanych działań. Podczas postępu realizacji projektu, na bieżąco testowane są wykonane rozwiązania, zmieniane i adaptowane nowe pomysły, które bardzo często ewoluują. Takie zabiegi sterowania i kontroli w swoim celu starają się zmierzać do stworzenia rozwiązań, które pozwolą w przyszłości zapewnić bieg produkcji z największą efektywnością i wydajnością, przy zachowaniu spełnionych kryteriów akceptacji wyznaczonych przez jakość produktu.

W trakcie rozwoju projektu producent nowej linii technologicznej (oprócz dokumentacji w postaci rysunków technicznych komponentów oraz ich modeli 3D) zgłasza konieczność otrzymania fizycznych komponentów, w celu przeprowadzania testów z ich udziałem na maszynie. Właściciel procesu przyjmuje, zatem rolę koordynatora tego przedsięwzięcia, aby przy pomocy wydziału: magazynu, planowania produkcji, logistyki została zorganizowana wysyłka właściwej ilości komponentów do siedziby firmy producenta maszyny.

Właściciel procesu generuje druk wysyłkowy w systemie, który został do tego celu specjalnie zaprojektowany. Jest to interaktywna cyfrowa baza, która zawiera wszystkie nazwy projektów oraz imię i nazwisko każdego lidera projektu. W edytorze druku wysyłkowego, we właściwej kolumnie właściciel procesu wprowadza odpowiedni kod (referencję komponentu) oraz jego ilość – informacje o nazwie komponentu oraz jego parametrach automatycznie zaciągane są z głównej bazy – co również stanowi treść druku wysyłkowego. Następnie inżynier procesu deklaruje rodzaj opakowania, w którym komponenty zostaną wysłane, przez wybranie właściwego materiału, wprowadzana jest waga przesyłki. Poprzez kliknięcie ikony dokumentu generowany jest plik w formacie pdf, który rozsyłany jest do grupy osób, którzy w swojej przestrzeni kontynuują wysyłkę komponentów. Plik wraz ze zdjęciem wysyłki podwieszany jest na serwerze w macierzy wszystkich projektów.

Etap III: Layout – mapowanie



Rysunek 1. Koncept. Model 3D – hala produkcyjna

Źródło: opracowanie własne, CAD3D / SolidWorks.

Właściciel procesu, deklarując preferowane parametry docelowej linii technologicznej, określa jej gabaryt, co pozwala prognozować docelowe miejsce, uwzględniając zakres niezbędnych źródeł zasilania, które potrzebuje linia i które są dostępne. Inżynier otrzymując cyfrowe rysunki techniczne docelowej linii w formacie .dwg jest w stanie wprowadzić ją w przygotowany layout zachowując wymiary 1:1. Pozwala to na symulację związaną z projektowaniem przepływu materiału (komponenty, wyrób zgodny, wyrób niezgodny, określenie ścieżek komunikacyjnych, palet itp.). Obecnie każdy projekt, który adaptowany jest w przestrzeni przedsiębiorstwa nanoszony jest na layout 2D. Inżynierowie procesu wdrażają model hali produkcyjnej wraz z pełną infrastrukturą i parkiem maszynowym w 3D. Pozwala to na dokładniejszą symulację, a także na stworzenie fizycznej makiety wydrukowanej za pomocą drukarek 3D.

Etap IV: Factory Acceptance Test

Jednym z kluczowych etapów wdrażania nowych projektów jest Factory Acceptance Test (test akceptacji fabrycznej). Najczęściej FAT jest kilkudniową walidacją procesu w siedzibie dostawcy, przy obecności właściciela procesu (inżyniera procesu), inżynierów jakości, operatorów, inżynierów utrzymania ruchu, managera produkcji. Wydarzenie ma na celu przeprowadzenie symulacji produkcji oraz prowadzenie obserwacji i analizy pracy linii techno-

logicznej. Pomyślna i efektywna produkcja jest pożądanym efektem testów maszyny.

Linia technologiczna musi być zgodna z przedstawionymi w umowie specyfikacjami w celu uzyskania pozytywnego wyniku walidacji. Jest to wymóg, który musi być spełniony, aby linia technologiczna mogła zostać dostarczona i ostatecznie zainstalowana w przedsiębiorstwie. Podczas testów weryfikowane są wszystkie wymagania techniczne i jakościowe – analizowane są wytyczne zamieszczone w dokumentacji. Podczas testów mierzone są uzyskane wyniki jakie osiągnęła maszyna w zakresie dostępności (awaryjność), jakości (zgodność produktów) oraz wydajności, a następnie odnośzone są do wytycznych, ustalonych wcześniej kryteriów akceptacji dla danego projektu. Nowa technologia weryfikowana jest również pod względem bezpieczeństwa (zastosowanie odpowiednich osłon, wdrożenie zabezpieczeń software'owych, obecność przycisków zatrzymania awaryjnego itp.).

W obu przypadkach: przy spełnieniu przez linię technologiczną wymagań, założeń projektowych lub też ich niespełnieniu przez maszynę, wymagane jest wygenerowanie właściwego dokumentu, który w pierwszym przypadku zezwala na jej transfer, natomiast w drugim otwiera punkty kontrolne, które muszą zostać usunięte, aby uzyskać założone kryteria akceptacji (wydajnościowe lub jakościowe).

Etap V – VII: Zasilanie, transfer, instalacja

Równoległe z FAT'em właściciel procesu, będąc w kontakcie z dostawcą maszyny, zobowiązany jest do uzyskania właściwej dokumentacji w zakresie podłączenia nowej linii technologicznej oraz sposobu jej transportu. Inżynierowie procesu, w celu zapewnienia wszystkich niezbędnych informacji, które pozwolą na płynne przeprowadzenie transferu nowej linii oraz jej instalacji, tworzą specjalną dokumentację, która zawiera wszystkie niezbędne informacje.

Linie technologiczne bardzo często stawiają wymagania przyłączeniowe, na które infrastruktura przedsiębiorstwa musi się właściwie przygotować, stąd też preferowane jest posiadanie takiego dokumentu na miesiąc przed zadeklarowaniem transferu linii technologicznej do przedsiębiorstwa.

Dokumentacja związana z zasilaniem (podłączeniem nowego projektu) jest formatką, którą właściciel procesu wysyła w formie cyfrowej do dostawcy maszyny. Obowiązkiem producenta maszyny, w myśl założeń o współpracy z przedsiębiorstwem, jest zawarcie wszystkich niezbędnych informacji uzupełniając otrzymany dokument. Zakres formatki w globalnym kształcie dotyczy:

- gabarytu linii technologicznej (wymiary, masa, inne kluczowe wymagania),
- warunków środowiska pracy (wymagana temperatura otoczenia, wymagana wilgotność, wymagana przestrzeń wokół maszyny, posadzka: wymagana klasa odporności wibracyjnej, posadzka: wymagana nośność, inne kluczowe obostrzenia związane z warunkami pracy),

- pneumatyka/sprężone powietrze (wymagana ilość/przepływ powietrza Nm/min, wymagana klasa czystości sprężonego powietrza zasilającego linię technologiczną, wymagane wartości ciśnienia powietrza zasilającego linię technologiczną, wymagany typ/rozmiar przyłączy sprężonego powietrza, wymagana lub zalecana średnica rury przyłącza sprężonego powietrza, inne kluczowe wymagania),
- woda (wymagana ilość/przepływ wody l/min, wymagane ciśnienie wejściowe wody do linii technologicznej, wymagane zastosowanie wody technologicznej, wymagane zastosowanie wody specjalnej: chłodzącej, woda lodowa, woda+glikol, wymagane zastosowanie obiegu wody chłodzącej lub wody ciepłej – instalacja Frigel, inne kluczowe wymagania),
- energetyka (wymagany układ sieci zasilającej linię technologiczną TN-C, TN-S, TN-CS; wymagane lub zalecane przekroje przewodów przyłączeniowych, wymagana moc przyłączeniowa całej linii technologicznej, wymagana wartość i typ zabezpieczeń elektrycznych linii zasilającej, wymagane napięcie znamionowe oraz wymagany prąd znamionowy, inne kluczowe wymagania),
- gaz (wymagany rodzaj/rozmiar przyłącza gazu, rodzaj gazu, wymagana ilość/przepływ gazu, wymagane ciśnienie gazu w punkcie przyłączenia do linii technologicznej, inne kluczowe wymagania),
- wentylacja oraz odprowadzanie toksycznych oparów (wymagana wentylacja wyciągowa, wymagana filtracja, wymagana wartość przepływu w systemie wentylacyjnym, wymagana lub zalecana średnica rury systemu wentylacyjnego, inne kluczowe wymagania),
- inne (wymagana wanna wychwytowa pod linię technologiczną, wymagany odpływ kanalizacyjny – ścieki, odpad wodny, woda poprocesowa, inne kluczowe wymagania).

Równolegle właściciel procesu kieruje do dostawcy maszyny drugą formatkę, która swoim zakresem obejmuje najważniejsze informacje związane z transferem maszyny. Uzyskane informacje pozwalają właściwym wydziałom odpowiednio się przygotować. Bardzo często gabaryty linii przekraczają zdolności rozładunkowe posiadanych przez firmę zasobów. Dzięki dostępowi do informacji związanej np. z wagą modułu linii technologicznej, która przekracza możliwości załadunkowej firmy, możliwe jest zorganizowanie odpowiednich zasobów (np. outsourcing: wynajęcie dźwigu itp.).

W zakres najważniejszych informacji związanych z przeprowadzeniem transferu wchodzi dane dotyczące:

- dane przewoźnika (nazwa firmy przewozowej, dane firmy przewozowej, imię i nazwisko osoby odpowiedzialnej za transfer, telefon kontaktowy do osoby odpowiedzialnej, adres firmy przewozowej, adres email firmy przewozowej),
- ruch logistyczny (ustalony termin ruchu logistycznego, marka i rejestracja auta dostawczego, orientacyjna godzina dostarczenia przesyłki),

- załadunek (ilość palet, wymiary palet, waga każdej z palety),
- wymagany sposób rozładunku (ilość aut dostawczych / ciężarówek, rozładunek z auta dostawczego od góry – dźwig/suwnica, rozładunek z auta dostawczego od boku – wózek widłowy, rozładunek z auta dostawczego od tyłu – wózek widłowy, czy wymagane jest użycie specjalnego zawiesia – jeśli tak to jakie, czy wymagana jest trawersa, czy wymagane są przedłużki na widły wózka widłowego),
- zalecana logistyka wewnątrz zakładu (sposób przechowywania, przewóz materiału tylko za pomocą...),
- dodatkowe informacje (inne ważne uwagi, sposób uniesienia maszyny / wskazanie środka ciężkości, dodatkowe informacje znane producentowi – zdjęcia/opis).

Pakiet poprawnie wypełnionych dokumentów, uzyskanych na miesiąc przed wysyłką nowej linii technologicznej do przedsiębiorstwa, pozwala właścicielowi procesu na przedsięwzięcie działań związanych z właściwym przygotowaniem zasobów, co prowadzi do instalacji bez większych niespodzianek.

Etap VIII: Side Acceptance Test

Walidacja procesu w siedzibie zleceniodawcy nosi nazwę Side Acceptance Test. Jest to zestaw działań weryfikujących zdolności nowej linii technologicznej we wszystkich aspektach, które zostały zawarte w dokumentacji. Podczas testów uruchamiana jest produkcja na możliwie jak największej rozpiętości komponentów, które w przyszłości będą wprowadzane do procesu. W ten sposób poddaje się weryfikacji stabilność procesu przy różnych czynnikach produkcyjnych. Podobnie jak w przypadku FAT, na koniec kilkudniowego programu sprawdzającego zdolności produkcyjne linii technologicznej, generowany jest dokument będący ważnym aspektem całego planu wdrożenia nowego projektu.

Etap IX: Pomiar czasu cyklu / Billing of materials

Jednym z wyników przeprowadzenia SAT'u jest rozpoznanie przez właściciela procesu rzeczywistych (realnych) czasów cyklu dla danego zakresu produkcyjnego. Pozytywny przebieg weryfikacji maszyny w poprzednim etapie zapewnił, że czas cyklu jest zgodny z założeniami i nie musi być ponownie kontrolowany. W praktyce, znajomość czasu dla każdego zestawu komponentów, które są półproduktami dla wspólnego produktu (tak zwany BOM – Billing of materials) mają wymierne znaczenie podczas planowania i sterowania produkcją. Przeprowadzenie chronometrażu przez właściciela procesu ustala realne czasy, które następnie wprowadzane są w wewnętrzny system sterowania produkcją, który pozwala obliczać w czasie rzeczywistym zdolności produkcyjne, przy zastosowaniu danej linii technologicznej,

dla danego BOM'u. Na rysunku 3 został przedstawiony zakres komponentów będących jednym z 24 różnych konfiguracji stanowiących różne BOM'y.

Etap X-XII: Instrukcja stanowiskowa / Instrukcja BHP / Szkolenia

Tworzenie dokumentacji/instrukcji jest jednym z etapów, który pochłania właścicielowi procesu dużo czasu, a jednocześnie jest niezbędny w celu formalnego dopuszczenia linii technologicznej do produkcji. Tworząc instrukcję stanowiskową właściciel procesu generuje narzędzie, które posłuży mu w przyszłym szkoleniu operatorów nowej linii oraz inżynierów i techników wydziału utrzymania ruchu. Instrukcja jest metodą, która w głównych krokach przedstawia logiczną część operacji, podczas której następuje postęp pracy. Objaśnienia instrukcji redukują ryzyko wystąpienia błędów ludzkich. Instrukcje stanowiskowe to istotny etap w procesie standaryzacji pracy, są one niezbędne do efektywnego szkolenia operatorów i doskonalenia pracy.

Instrukcja, która spełnia poniżej warunki nazywana jest Instrukcją Pracy Standaryzowanej i zawiera:

- opis tego co należy wykonać (główne kroki),
- opis tego, jak należy wykonać dany główny krok (wskazówki),
- precyzyjny opis, dlaczego daną wskazówkę należy wykonać tak, a nie inaczej (przyczyny),
- zdefiniowany czas na wykonanie poszczególnych głównych kroków,
- narzędzia, jakich należy użyć do danego głównego kroku,
- zdjęcia, które obrazują wskazówki, a nie główne kroki operacji.

Właściciel procesu najczęściej nie posiada odpowiednich kwalifikacji do sporządzenia instrukcji BHP. Instrukcja BHP jest wynikiem działań specjalisty do spraw związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy. Specjalista zobowiązany jest przygotować instrukcję, która dotyczy linii technologicznej przy której będzie wykonywana praca.

Etap XIII: Zamknięcie projektu / Dopuszczenie linii technologicznej do produkcji

Ostatnim etapem procesu wdrażania nowych projektów jest stworzenie dokumentu, który zawiera kluczowe parametry pracy maszyny uzupełnione o dane pochodzące z Side Test Acceptance. Dokument jest podpisany przez wszystkie strony biorące udział w procesie wdrażania nowej linii technologicznej. Załącznikami dokumentacji są formularze potwierdzające stabilność procesu produkcyjnego jak również to, że zasoby produkcji, logistyka i przepływ materiału oraz zasoby ludzkie zostały właściwie przygotowane, aby prowadzenie procesu było powtarzalne i odtwarzalne. Podpisanie do-

kumentu potwierdza również spełnienie wszystkich wymagań, jakie zostały wskazane w założeniach konstrukcyjnych dla nowej linii technologicznej w wymiarze sprawności, efektywności i wydajności.

Efektem końcowym wdrożenia nowej linii technologicznej, który w praktyce udowadnia osiągnięcie założonego celu, jest wytworzony przy jej pomocy produkt. Produkt, który w wyniku przeprowadzonej walidacji stał się sprawdzonym, pełnowartościowym, bezpiecznym wyrobem o wysokiej jakości, a w konsekwencji przyczynia się do wzrostu satysfakcji klienta poprzez trafne zaspokajanie jego potrzeb.

Schematyczny model procesu wdrażania linii produkcyjnej przedstawia tabela 3.

ZAKOŃCZENIE

Skutkiem globalizacji gospodarki i związanej z tym ogromnej konkurencji, jest konieczność ciągłej walki przedsiębiorstw o klienta, o dobrą pozycję na rynku. Źródło przewagi konkurencyjnej może stanowić dojrzałość procesowa przedsiębiorstwa, czyli znajomość zachodzących w nim procesów, umiejętność zarządzania nimi – transparentne ich monitorowanie, sterowanie nimi i doskonalenie tak, aby stanowiły tę wartość dodaną, której klient oczekuje. Działalność przedsiębiorstwa, poprzez prowadzone procesy, powinna zmierzać do satysfakcji jego klientów.

Konkurencyjność to cecha tych przedsiębiorstw, które są elastyczne i sięgają po nowe technologie produkcyjne. Organizacje, poprzez inwestycje we własne parki maszynowe i kapitał ludzki, są zdolne dostarczyć swoim klientom nowy i lepszy produkt, a zastosowanie innowacyjnej technologii pozwala osiągnąć ten cel szybciej, przy jednoczesnej redukcji kosztów samej produkcji.

Zanim wszystkie funkcjonujące dzisiaj procesy produkcyjne, jakie są prowadzone przez organizacje różnych branż, stały się rentowne, wymagały w przeszłości inwestycji oraz realizacji wielu wzajemnie powiązanych serii zadań, które utorowały drogę do osiągania tych zysków. Wymagały przeprowadzenia we właściwy sposób procesu ich wdrożenia.

Proces wdrożenia nowego projektu linii technologicznej zaczyna się od pomysłu, pierwszych szkiców i parametrów określających przyszłościowy sposób realizacji własnego wyrobu. Przechodzi on przez wszystkie fazy koncepcyjne, projektowe, aż do fizycznej realizacji, z przeprowadzanymi audytami i testami, stosując komponenty, które w przyszłości będą treścią produkcji. Proces wdrożenia to również proces walidacji. Weryfikacja dotyczy efektywności procesu, jego wydajności i zdolności osiągania wyznaczonych założeń projektowych w aspekcie jakości.

Model procesu wdrożenia nowego projektu to wiedza i informacja, narzędzia i metody, które prowadzą do dnia uruchomienia pierwszej partii produkcyjnej, która obok satysfakcji właściciela procesu i dużej ilości zaangażowanych pracowników, będzie stanowić wartość ekonomiczną dla przedsiębiorstwa.

Tabela 3. Model procesu wdrażania nowej linii technologicznej

<u>Etap I: Założenia projektowe (dokumentacja)</u> • określenie oczekiwanych zdolności produkcyjnych nowej linii technologicznej • określenie dopuszczalnych preferowanych gabarytów maszyny, jej preferowanej wagi oraz sposobu instalacji i przyłączenia • wskazanie komponentów, z których nowa linia technologiczna powinna się składać (mechanika, pneumatyka, elektronika i automatyka). • wskazanie na zastosowanie preferowanego sterownika/komputera przemysłowego oraz języka programowego • określenie czasu realizacji zleconego projektu
<u>Etap II: Audyty i testy (w siedzibie dostawcy maszyny)</u> • testowanie na bieżąco przyjętych rozwiązań, zmienianie i adaptowanie nowych pomysłów
<u>Etap III: Layout - mapowanie</u> • nanoszenie każdego projektu, który adaptowany jest w przestrzeni przedsiębiorstwa na layout 2D; • wdrażanie przez inżynierów procesu modelu hali produkcyjnej wraz z pełną infrastrukturą i parkiem maszynowym w 3D
<u>Etap IV: Factory Acceptance Test (test akceptacji fabrycznej)</u> • przeprowadzenie symulacji produkcji oraz prowadzenie obserwacji i analizy pracy linii technologicznej (w siedzibie dostawcy) • mierzenie wyników maszyny w zakresie dostępności (awaryjność), jakości (zgodność produktów) oraz wydajności, a następnie odniesienie ich do ustalonych wcześniej kryteriów akceptacji dla danego projektu • weryfikacja nowej technologii pod względem bezpieczeństwa • wygenerowanie dokumentu zezwalającego na transfer linii technologicznej (gdy linia spełnia założenia projektowe) lub wygenerowanie dokumentu otwierającego punkty kontrolne, które muszą zostać usunięte, aby uzyskać założone kryteria akceptacji (gdy linia nie spełnia wymagań projektowych)
<u>Etap V – VII: Zasilanie, transfer, instalacja</u> • uzyskanie właściwej dokumentacji w zakresie podłączenia nowej linii technologicznej oraz sposobu jej transportu
<u>Etap VIII: Side Acceptance Test</u> • walidacja procesu w siedzibie zleceniodawcy
<u>Etap IX: Pomiar czasu cyklu / Billing of materials</u> • rozpoznanie rzeczywistych (realnych) czasów cyklu dla danego zakresu produkcyjnego
<u>Etap X-XII: Instrukcja stanowiskowa / Instrukcja BHP / Szkolenia</u> • tworzenie instrukcji stanowiskowych niezbędnych do efektywnego szkolenia operatorów i doskonalenia pracy • przygotowanie przez specjalistę BHP instrukcji, która dotyczy linii technologicznej przy której będzie wykonywana praca
<u>Etap XIII: Zamknięcie projektu / Dopuszczenie linii technologicznej do produkcji</u> • stworzenie dokumentu, który zawiera kluczowe parametry pracy maszyny uzupełnione o dane pochodzące z Side Test Acceptance.

Źródło: opracowanie własne.

LITERATURA:

- [1] Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2009.
- [2] Chrissis B., *Cmmi for development: guidelines for process integration and product improvement*, Pearson Education, 2011.
- [3] Cumming T., Worley C., *Organization development and change*, Cengage Learning, Edition 10, 2014.
- [4] Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016.
- [5] Grajewski P., *Uwarunkowania implementacji procesów do organizacji*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009
- [6] Kalinowski T., *Modele oceny dojrzałości procesów*, Acta Universitatis Lodziensis Folia Economica, nr 258, Warszawa 2011.
- [7] Mroczko F., *Zarządzanie jakością*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczością, Wałbrzych 2012.
- [8] Paulkm C., Curtis B., Weber C., *Capability maturity model for software*, version 1, Software Engineering Institute Carnegie MellonU, 1993.

STRESZCZENIE

Model usystematyzowanego procesu wdrażania nowych projektów na przykładzie przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie usystematyzowanego modelu wdrażania nowych projektów, funkcjonującego w przedsiębiorstwie produkcyjnym zorientowanym procesowo. Opracowanie w wymiarze praktycznym ukazuje sposób prowadzenia i zarządzania działaniami, z jakimi spotyka się organizacja podczas walidacji nowych procesów. Autorzy wskazali i opisali najważniejsze etapy planu wdrażania nowych linii technologicznych, których realizacja zmierza do sprawniejszego uruchomienia nowej produkcji.

SUMMARY

Model of systematized implementation process of new projects on the example of a process-oriented enterprise

The purpose of this article was to present a structured model for the implementation of new projects, which operates in a process-oriented organization. The study refers to the way of conducting and managing processes, at time when organization performs process validation. Authors indicated and described the most important stages of the plan for the implementation of new technological lines, which are aimed at the more efficient launch of new production.



Kazimierz Ogorzelec

Wiedza o sobie jako czynnik sprzyjający zarządzaniu czasem pracy i kreowaniu własnego wizerunku w kontekście zarządzania operacyjnego

WSTĘP

Zarządzanie operacyjne to codzienna realizacja zadań organizacji. O skuteczności i efektywności zarządzania operacyjnego organizacją w zdecydowanej mierze przesądzają menedżerowie operacyjni. Specjaliści ci, aby osiągnąć sukces w zarządzaniu, oprócz wiedzy koncepcyjnej, społecznej i technicznej – powinni posiadać także „wiedzę o sobie” samym i mieć świadomość posiadania takiej wiedzy. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że największe sukcesy zawodowe odnoszą głównie ci menedżerowie, którzy samoświadomość mają rozwiniętą na bardzo wysokim poziomie. Wiedza o sobie samym jest domyślna i żeby stała się wiedzą świadomą, trzeba nieustannie prowadzić proces poznawania i odkrywania siebie. Należy pamiętać też o tym, że wiedza na temat samego siebie powinna być ciągle aktualna¹.

Celem artykułu jest: 1/ podkreślenie znaczenia „wiedzy o sobie” (w pracy menedżera operacyjnego), jako czynnika sprzyjającego zarządzaniu czasem pracy i kreowaniu własnego wizerunku w kontekście zarządzania operacyjnego; 2/ próba wskazania jednego ze stałych źródeł „wiedzy o sobie”, którym jest wynik procesu poznawania i akceptowania siebie w wy-

¹ Wyróżnia się cztery podstawowe elementy, które składają się na świadomą wiedzę o sobie. Są to: 1/ autentyczne osobiste ambicje, 2/ autentyczna marka osobista, 3/ myślenie i 4/ działanie. Zob. Hubert K. Rampersad, *Ty – Marka inna niż wszystkie. Sztuka autentycznego brandingu osobistego*, (tłum. Magda Witkowska), Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 194-197.

miarze psychologicznym, zarządzania i wizerunkowym; 3/ zainspirowanie badań empirycznych m.in. na tak sformułowany (jak w tytule) problem badawczy.

Artykuł ten ma charakter interdyscyplinarny. Oparty jest na studiach literatury psychologicznej (psychologii ogólnej, społecznej i pracy), socjologicznej (socjologii pracy), zarządzania (operacyjnego i zarządzania czasem) oraz literatury związanej z wizerunkiem i jego kreowaniem.

1. CZYM JEST ZARZĄDZANIE OPERACYJNE?

Operacje są takimi działaniami, w wyniku których można bezpośrednio oddziaływać na wytworzenie produktu (rozumianego jako dobro materialne lub usługa), tzn.: od gromadzenia składników wejściowych po przetwarzanie ich w (z góry zaplanowane) produkty końcowe. Zarządzanie operacyjne jest podstawową funkcją² zarządzania, która odpowiada za tę przemianę. Obejmuje działania, które – jak określa D. Watres – stanowią „serce” każdej organizacji³. Pozwala ono skutecznie⁴ i efektywnie⁵ osiągać założone cele organizacji poprzez przemyślane projektowanie swoich produktów, wnikliwe planowanie niezbędnych operacji i zasobów, organizowanie zespołów do realizacji zadań jak również kontrolowanie przebiegu samych operacji. Wpływa bezpośrednio na poziom efektywności całej organizacji i stanowi czynnik decydujący o jej konkurencyjności. Zatem w każdej organizacji, wytwarzającej określone dobra czy usługi lub też ich połączenie, mamy do czynienia z zarządzaniem operacyjnym⁶. Zarządzanie operacyjne to nic innego jak codzienna realizacja zadań organizacji pod przewodnictwem menedżerów operacyjnych. Wyniki ich działań zależą od tego co sobą reprezentują, jak się zachowują i jakie przyjmują postawy w różnych sytuacjach, jakie posiadają kwalifikacje oraz umiejętności i wiedzę.

² Zarządzanie operacyjne, marketing, sprzedaż i księgowość są podstawowymi funkcjami organizacji. Bez skutecznej realizacji funkcji operacyjnej w organizacjach bezprzedmiotowe stają się pozostałe funkcje, jak: marketingowa, rachunkowa czy badawczo-rozwojowa. Por. Wąsik-Wiszniewski M., *Zarządzanie produkcją i usługami*, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Gdańsk 2010, s. 7.

³ D. Waters, *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001, s. 20.

⁴ Skuteczność w zarządzaniu to umiejętność wyznaczania sobie odpowiednich celów – wykonywanie właściwych rzeczy. Por. Gilbert Daniel R., Stoner James A. F., Freeman Edward R., *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 24.

⁵ Efektywność w zarządzaniu to miara skuteczności i sprawności, rozumiana jako miara tego, w jakim stopniu osiąga się wyznaczone cele. Pisze o tym, m.in. J. Adamczyk. *Efektywność przedsiębiorstw sprywatyzowanych*, AE Kraków 1995, s. 33-36.

⁶ Kowalczyk L., Mroczko F. (red.), *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Wałbrzych 2009, s. 5.

2. WIEDZA O SOBIE JAKO WYNIK PROCESU POZNAWANIA SIEBIE SAMEGO Z PERSPEKTYWY MENEDŻERA OPERACYJNEGO W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA CZASEM PRACY I KREOWANIA WŁASNEGO WIZERUNKU

Menedżer operacyjny, aby osiągnąć sukces w zarządzaniu – musi jak każdy kierownik – posiadać wiedzę koncepcyjną (pozwalającą mu postrzegać sferę wytwarzania całościowo, pozwalającą integrować i koordynować działania ludzi a także określającą jego możliwości kreatywne), wiedzę społeczną (znajomość zasad w postępowaniu z ludźmi, znajomość procedur oraz technik doboru ludzi, ich oceny, motywacji do pracy itp.), wiedzę techniczną (wiedzę z danej dziedziny, kompetencje, biegłość)⁷.

Do tych wskazanych wyżej obszarów niezbędnej wiedzy menedżera operacyjnego, warto dodać jeszcze jeden, tj. jego „wiedzę o sobie” samym w zakresie trzech wymiarów: 1/ psychologicznym (poznawanie prawdziwej swojej osobowości⁸), 2/ zarządzania (poznawanie swoich predyspozycji i umiejętności zarządzania, w tym zarządzania czasem pracy) i 3/ wizerunkowym (poznawanie swojego wizerunku rzeczywistego i kreowanego).

Poznawanie obrazu siebie samego w tych wymiarach dokonuje się na trzech etapach: 1/ pierwszy etap to poznanie – jak ja siebie postrzegam; 2/ drugi etap to ocena – jak postrzegają mnie inni (postrzeganie siebie oczami innych ludzi); 3/ trzeci etap to ustosunkowanie się – jak ja myślę, że postrzegają mnie inni (włączenie ich opinii do własnego pojęcia Ja lub nie)⁹.

Szczegółowa analiza wraz z oceną swoich postępowań i zachowań w przestrzeni tych trzech wymiarów da pewną wiedzę o sobie. Należy nadmienić, że świadomość i akceptacja¹⁰ siebie samego, w tym: swojej praw-

⁷ Por. Z. Jasiński, *Determinanty skuteczności menedżera operacyjnego*, [w:] L. Kowalczyk, F. Mroczo (red.), *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Wałbrzych 2009, s. 9-10.

⁸ W ujęciu psychologicznym – „osobowość to względnie trwałe zestaw cech psychicznych i emocjonalnych w określonej konfiguracji, decydujących o odmienności i неповtarzalności każdej osoby. W dużej mierze kieruje ona zachowaniem, reakcjami na zachodzące zdarzenia i wchodzeniem w kontakty z otoczeniem społecznym. Decyduje także o stylu i efektywności radzenia sobie w codziennych sytuacjach życiowych”. Zob. W. Imielski, *Osobowość*, [<http://www.psychologia.net.pl/slownik.php?level=-1>] – 10.08.2018. Składnikami osobowości są: temperament (choleryczny, sangwiniczny, flegmatyczny, melancholiczny), charakter (zespół mniej lub bardziej utrwalonych cech moralnych człowieka), zespół zainteresowań i skłonności oraz uzdolnień i zdolności oraz inteligencja (zdolność samodzielnego i krytycznego rozwiązywania zadań natury praktycznej lub natury teoretycznej). Por. *Osobowość człowieka*, [<http://www.ogn.com.pl/osobowosc-czlowieka>] – 10.08.2018.

⁹ Szerzej o poznawaniu siebie piszą: Elliot Aronson, Timothy D. Wilson, Robin M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2012.

¹⁰ „Akceptacja siebie ma ścisły związek z samooceną, ze świadomością siebie, z wewnętrznym obrazem siebie i z poczuciem własnego „JA”. (...) Jest to umiejętność, od której zależy samoocena i poczucie własnej wartości, to całokształt wiedzy o sobie, wyobrażenie o sobie i stosunek do samego siebie”. E. Dybińska, *Akceptacja siebie*, [<http://www.dybinska.pl/akceptacja-siebie.html>] – 10.08.2018. Akceptacja siebie musi obejmować zarówno sferę fizyczną jak i psychiczną. Budowanie własnej wartości to proces, na który mają wpływ: rodzina, szkoła, krewni, podwórko, grupa rówieśnicza, itp. Ważne jest to, czy wyrastaliśmy w środowisku, gdzie panowało: osadzenie, porównywanie się, narzekanie, lęk, strach czy też: miłość, akceptacja, radość, optymizm, poczucie spełnienia.

dziwej osobowości (potencjału i predyspozycji, zdolności, silnych i słabych stron, zalet i wad) i przebiegu swojej kariery zawodowej (przygotowania merytorycznego na zajmowanym stanowisku, oceny trafności wyboru drogi zawodowej) to bardzo ważna cecha w zarządzaniu czasem pracy oraz kreowaniu własnego wizerunku.

2.1. Poznanie i akceptacja siebie w wymiarze psychologicznym jako źródło wiedzy o sobie samym z tej dyscypliny naukowej

W skutecznym i efektywnym zarządzaniu czasem pracy niezbędna jest wiedza psychologiczna o sobie – najpierw trzeba ją poznać i zaakceptować siebie. W poznawaniu tej swojej prawdziwej osobowości – potencjałów osobowościowych, tj. kompetencji dot. predyspozycji osobowościowych mogą być pomocne, m.in. odpowiedzi na poniższe pytania.

- 1. Czy jestem asertywny¹¹, przystosowany społecznie i umiem porozumiewać się z ludźmi, czy trochę nieśmiały i powściągliwy – uległy (bierny), a może agresywny?**
- 2. Czy jestem odważny fizycznie i moralnie?** Czy rzucę się w płomienie, żeby ratować przyjaciela, czy raczej zadzwonię po straż pożarną? Czy jestem gotów bronić swoich poglądów, nawet gdy są tak niepopularne, że spotykają mnie za nie represje? Być może heroizm zostawiam innym?
- 3. Czy jestem człowiekiem czynu, czy refleksji?** Czy pierwszy odruch każe mi rzucić się w wir działania, czy każe mi usiąść i pomyśleć? A może umiem zachować zbawienną równowagę między działaniem i myśleniem?
- 4. Czy jestem skuteczny w swych działaniach?** Czy należę do tych nielicznych ludzi, którzy zawsze są na wszystko przygotowani i nigdy nie dają się zbić z tropu? Czy może należę do takich, którzy stale się ze wszystkim borykają?
- 5. Jak bardzo ulegam emocjom?** Czy wybucham płaczem przy najmniejszych trudnościach, czy jestem odporny na najcięższe przeciwności i przeszkody? Czy biorę sobie wszystko do serca, czy podchodzę do życia pragmatycznie?
- 6. Jak dalece ufam swojej intuicji?** Niektórzy ludzie zdają się „odgadywać” pewne rzeczy, zanim jeszcze zbiorą dostatecznie dużo informacji. Twierdzą również,

¹¹ Asertywność definiowana jest jako umiejętność pełnego wyrażania siebie w kontakcie z inną osobą, czy osobami oraz umiejętność stawiania i obrony własnych praw – to umiejętność mówienia „NIE”. Asertywność nie jest jednak cechą wrodzoną, a raczej rezultatem doświadczeń. U poszczególnych ludzi jest czymś zmiennym i zależy od sytuacji, przez co w stosunkach z jednymi potrafimy zachować się asertywnie, z innymi z kolei paraliżuje nas strach przed byciem sobą. Zob. M. Król-Fijewska, *Stanowczo, łagodnie, bez lęku – czyli 13 wykładów o asertywności*, INTRA, Warszawa 1993, s. 84. Wyróżnia się trzy zasadnicze typy zachowań ludzi: uległe, agresywne i asertywne. *Jak zachowuje się osoba uległa?* Osoba uległa obawia się wyrazić swoje uczucia, czuje się winna, usprawiedliwia swoje zachowanie. Zachowuje się przez to niespokojnie, ucieka spojrzeniem i częściej używa sformułowań typu „czy byłbyś tak uprzejmy” itp. *Jak zachowuje się osoba agresywna?* Osoba agresywna czuje w stosunku do innych złość czy nawet nienawiść. Szuka poklasku i uwagi, często przerywa innym, wtrąca się, wywyższa. Posuwa się do groźb, używając sformułowań typu „uważaj”, „jeśli nie...”, „lepiej być” itp. *Jak zachowuje się osoba asertywna?* Osoba asertywna wyraża swoje uczucia, wykazuje zainteresowanie innymi, patrzy prosto w oczy i okazuje szacunek. Częściej zadaje pytania i formułuje zdania typu: „ja myślę”, „czuję”, „co sądzisz” itp.

że potrafią intuicyjnie oceniać ludzi, miejsca i sytuacje, a ich oceny – mimo, że nie oparte na pewnych przesłankach – okazują się prawdziwe. Inni, myślący bardziej prozaicznie twierdzą, że to tylko fantazje lub szukają racjonalnych wyjaśnień. Jak dalece ufam swojej intuicji?

7. **W jakim stopniu panuje nad tym, co dzieje się w moim życiu?** Czy wierzę, że mam wolną wolę i jestem kowalem własnego losu, czy też ofiarą sił, na które nie mam wpływu?
8. **Czy jestem lojalny?** Lojalność jest tą cnotą, która oddziałuje na wszystkie dziedziny życia – stosunki w pracy, sprawy rodzinne i przyjazne. Oczekujemy lojalności od innych, ale w jakiej mierze ja sam jestem lojalny?
9. **Czy potrafię gospodarować pieniędzmi?** Niektórzy zawsze mają pieniądze, choć wcale nie zarabiają tak wiele, a inni stale borykają się z kłopotami, mimo, że zarabiają całkiem nieźle. Do której grupy zaliczam siebie?¹².

Do tych pytań przedstawionych wyżej można dodać jeszcze kolejne trzy:

10. Jaka jest moja sprawność psychofizyczna?

Sprawność psychofizyczna każdego człowieka podlega określonym wahaniom zgodnym z jego naturalnym rytmem. Zgodnie z tą zasadą wyróżnia się dwa podstawowe typy¹³ ludzi: 1/ o tzw. „**wczesnym rytmie**” (wydajnie mogą oni pracować rano, natomiast po południu są już zmęczeni i potrzebują wcześniejszego zakończenia pracy); i 2/ o tzw. „**późnym rytmie**” (dochodzą oni do siebie dopiero przed południem i pracują potem najchętniej do wieczora, a nawet do późna w nocy).

11. Jaka jest moja wiedza o zdolności koncentracji uwagi i wydajności?

Umysł ludzki nie jest przystosowany do działania ciągłego. Specjaliści dowodzą, że długa i intensywna praca nie jest opłacalna, ponieważ koncentracja i wydajność obniżają się i zaczynają wkładać się błędy. Podkreślają, że przerwy powinny być traktowane nie jako strata czasu, lecz możliwość odpoczynku i zregenerowania utraconej energii. Trzeba pamiętać, że intensywna praca umysłowa w okresie zmęczenia i braku koncentracji jest traktowana jako strata czasu.

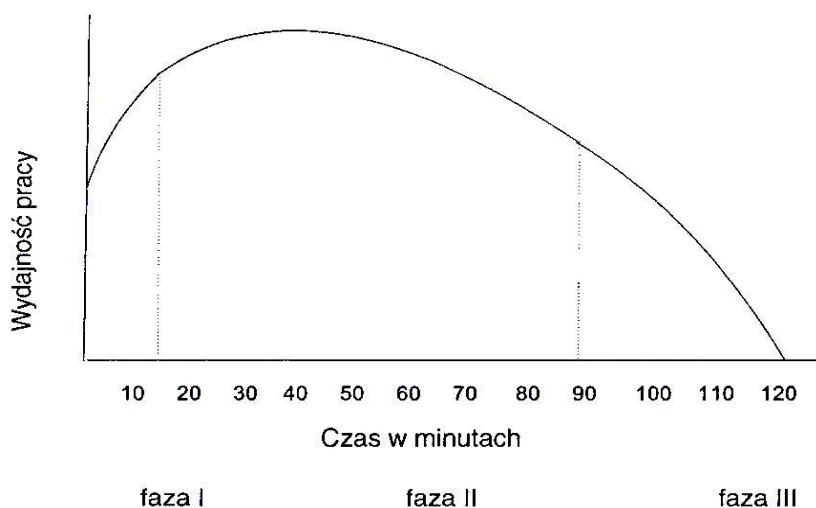
¹² Szczegółowe testy na tak sformułowane powyższe pytania od 1 do 9 zawarte są w książce: R. Allen, J. Fulton, *MENSA – Poznaj swoje zdolności*, (tłum. Marcin Stopa), Świat Książki, Warszawa 2003, s. 69-122.

¹³ Żaden z tych dwu podstawowych typów nie pracuje lepiej ani gorzej, jedynie inaczej. Ich dzienna sprawność osiąga wyższe i niższe poziomy o różnych porach. Absolutna wartość najwyższej i najniższej sprawności jest indywidualnie zróżnicowana, jednak rzeczą wspólną dla wszystkich ludzi są rytmiczne wahania sprawności. Bezpośrednio po fazach najwyższej aktywności następują fazy odpoczynku, podczas których narządy ciała pracują „na zwolnionych obrotach” i nie powinny być wtedy nadmiernie obciążane. L. J Seiwert, *Zarządzanie czasem*, AW. Placet, Warszawa 1998, s. 177-178.

12. Jaka jest moja odporność na syndrom wypalenia zawodowego¹⁴ – czy reprezentuję typ osoby „ryzykanta”, czy „asekuranta”? Kto się szybciej „wypala”?

Ryzykant to osoba, która bardzo szybko i łatwo podejmuje decyzje. To typ wojownika, ale niestety nie sprawdza się w sytuacjach ekstremalnych. Ma spore skłonności do wystąpienia: syndromu wypalenia zawodowego. Asekurant długo rozmyśla, zanim podejmie decyzję, chociaż działa wolniej od ryzykanta, lepiej radzi sobie ze stresem. W przypadkach zagrożenia nie traci głowy. Osoby o tej postawie rzadziej dotyka zespół przewlekłego zmęczenia.

Rys.1 przedstawia krzywą koncentracji uwagi i wydajności, która określa trzy fazy pracy umysłowej: I – przygotowawczą, wdrożeniową, II – pełną koncentrację umysłu, III – zmęczenie.



Rysunek 1. Krzywa koncentracji uwagi i wydajności

Źródło: L. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, dz. cyt., s. 169.

Czas poświęcony na myślenie staje się dziś sprawą pierwszoplanową. Według L. Seiwerta zdecydowanie lepiej jest poświęcić więcej czasu na myślenie, a dopiero potem podejmować działania, niż zacząć działać bez zastanowienia, a potem tracić czas na poprawianie zaistniałych niewłaściwych skutków. Dlatego tak istotne we współczesnych, inteligentnych organiza-

¹⁴ Syndromem wypalenia zawodowego nazywamy zespół przewlekłego zmęczenia, którego przyczyny związane są z wykonywaną pracą zawodową. Osoba, która cierpi na te zaburzenia, traci motywację do dalszego pełnienia swoich obowiązków. Ma złe samopoczucie i odczuwa nieustanną irytację. Z czasem wycofuje się z życia towarzyskiego, traci kontakt z innymi ludźmi, czyli po prostu zamyka się w sobie. Szerzej o tym problemie: H. Sęk (red.) *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

cyjach jest poświęcanie czasu na myślenie, podczas którego uwzględnia się: cykliczność pracy umysłowej, fazy zmęczenia i intensyfikacji, a także efektywne przerwy w pracy umysłowej¹⁵.

Odpowiedzi na powyższe pytania pozwolą bardziej rozumieć swoje postępowanie i poznać nieco bliżej siły, które popychają mnie do działania. Będą także pomocne w przeprowadzeniu autoanalizy¹⁶, która to zapewne pomoże rozumieć także swoje zachowanie w różnych sytuacjach, zarówno zawodowych, jak i prywatnych.

2.2. Poznanie i akceptacja siebie w wymiarze zarządzania jako źródło świadomej wiedzy o sobie samym z tej dyscypliny naukowej

Poznawanie i akceptowanie siebie w wymiarze zarządzania to analizowanie i ocenianie uzyskanych informacji o swoich kompetencjach w zakresie wiedzy teoretycznej oraz praktycznych umiejętnościach jej stosowania w zarządzaniu czasem pracy.

2.2.1. Czym jest zarządzanie czasem pracy w ujęciu teoretycznym i praktycznym?

Zarządzanie czasem pracy odnosi się do tzw. organizacji pracy własnej. Wiele osób spędza dużo czasu na szalonej aktywności, mimo to osiągają mało, ponieważ nie skupiają się na właściwych rzeczach. W zarządzaniu czasem najważniejszą rzeczą jest świadome przesunięcie skupienia, tj.: *skupiać się na rezultatach, a nie na byciu zajęтым*. Taka umiejętność świadomego przesunięcia tego skupienia, wynika głównie z wiedzy o sobie, zarówno tej z przestrzeni psychologicznej (o stopniu swojej asertywności, uleganiu emocjom, zaufaniu swojej intuicji, skuteczności w działaniu, działaniu w kontekście myślenia, umiejętnościach gospodarowania własnymi pieniędzmi, sprawności psychofizycznej, odporności na syndrom wypalenia zawodowego), jak i tej z przestrzeni zarządzania (dot. odpowiedniego przygotowania merytorycznego i doświadczenia), a także ze świadomości posiadania takiej wiedzy. Zatem „wiedza o sobie” samym jest czynnikiem ułatwiającym zarządzanie czasem pracy własnej.

Według L.J. Seiwertha zarządzanie czasem jest to "konsekwentne i zorientowane na cel stosowanie w praktyce sprawdzonych technik pracy w taki sposób, że kierowanie samym sobą i swoim otoczeniem odbywa się bez trudu, a otrzymany do dyspozycji czas jest wykorzystany sensownie i optymalnie"¹⁷.

¹⁵ L. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, dz. cyt., s. 169.

¹⁶ Autoanaliza według Słownika Języka Polskiego to: analiza własnych postaw, zachowań, własnej psychiki [<https://sjp.pl/autoanaliza>]; rozpatrywanie własnych czynów i przeżyć, [<https://sjp.pwn.pl/sjp/autoanaliza;2441967.html>] – 10.05.2018.

¹⁷ L. J. Seiwert, *Zarządzanie czasem*, dz. cyt., s. 14.

2.2.2. Jakie są reguły, metody i techniki zarządzania czasem?

Skuteczne i efektywne zarządzanie czasem pracy to proces oparty na regułach ściśle związanych ze świadomością posiadanej wiedzy merytorycznej – zawodowej, wzbogaconej „wiedzą o sobie” i akceptacją siebie. Oto pięć głównych reguł tego procesu:

1. Wyznaczanie celów (ustalanie, formułowanie). Jest najważniejszą rzeczą w zarządzaniu czasem. Prawidłowe wyznaczanie celów powinno odpowiadać pięciu kryteriom. Pierwsze kryterium zakłada, że cele powinny być sformułowane w sposób precyzyjny, jasny i wybierane po rozpoznaniu potrzeb. Drugie mówi, że cele powinny być uszeregowane według hierarchii wartości z możliwością pomiaru postępu stopnia ich realizacji. Trzecie stwierdza, że cele muszą być realistyczne i mieć wyznaczone stosowne sposoby ich wykonania. Czwarte kryterium określa, że cele nie mogą być wzajemnie sprzeczne, muszą być realne i zaakceptowane przez ich realizatorów oraz wykonalne w praktyce. Piąte kryterium polega na wyznaczeniu odpowiedniego czasu na osiągnięcie zamierzonych celów¹⁸.
2. Planowanie. Jego istotą jest: możliwość zapanowania nad czasem, właściwe wywiązywanie się z obowiązków, prawidłowe podejmowanie ważnych decyzji, unikanie stresów i możliwie najefektywniejsze wykonywanie przypisanych zadań. Oto najbardziej popularne pytania spotykane w literaturze przedmiotu, które „obrazują” planowanie:
 - co trzeba wykonać?
 - jak należy to wykonać?
 - kiedy trzeba to wykonać?
 - gdzie należy tego dokonać?
 - jakie zasoby są konieczne do wykonania tego zadania?¹⁹.

Podstawowymi narzędziami pracy w planowaniu są: plan pracy i harmonogram dnia.

Plan pracy jest niezbędny do panowania nad pracą bieżącą. Powszechną już staje się opinia, że dobry plan jest podstawą optymalnego i sensownego wykorzystania czasu. Literatura przedmiotu określa, że plany mogą mieć charakter długookresowych (rocznych, kwartalnych, miesięcznych) i krótkookresowych (tygodniowych, dziennych) oraz mieć różne formy, takie jak:

- zapis w osobistym kalendarzu,

¹⁸ Por. J. Szaban, *Miękkie zarządzanie*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003, s. 231-232.

¹⁹ Encyklopedia zarządzania, *Elementy zarządzania czasem. Planowanie*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_czasem] – 07.03.2018.

- zapis w specjalnym zeszycie,
- zapis w formie elektronicznej (komputer, organizer, telefon),
- zapis na odrębnych, łatwo dostępnych kartkach.

Dla każdego planu pracy własnej szczególnie znaczenie mają, takie elementy jak:

- umiejętność określenia wagi sprawy,
- określenie czasu trwania sprawy, odnotowanie terminu rozpoczęcia,
- pozyskanie niezbędnych informacji na jej temat,
- odnotowanie wykonania czynności w planie,
- przystąpienie do realizacji zgodnie z przygotowanym planem lub niezwłocznie, gdy tylko czas na to pozwoli,
- zakończenie pracy z satysfakcją.

Podkreśla się, że plan pracy nie powinien obejmować więcej niż 30% dziennego czasu.

Harmonogram dnia to skuteczny i sprawdzony sposób, aby w ferworze codziennego natłoku różnych spraw nie zapominać o niektórych czynnościach. Do sporządzenia harmonogramu dnia służy, m.in. metoda ALPEN. Jest ona prosta, wydajna (przynosi duże efekty) a jej użycie zabiera ok. 15 minut. Powinno stosować się ją każdego dnia rano. Metoda ta opiera się na kilku zadaniach. Oto one:

- zestawić zadania (sporządzić listę zadań przewidzianych na dany dzień),
- oszacować czas trwania określonych czynności, a następnie zsumować ten czas,
- zaplanować czas pamiętając o regule 60/40²⁰ (rezerwować czas na zajęcia nieplanowane),
- podjąć decyzje (wyznaczyć priorytety i delegować zadania),
- kontrolować realizację zadań (rzeczy niezrealizowane w danym dniu przenieść na kolejny)²¹.

²⁰ Metoda ta określa, że dzienny czas pracy powinien składać się w 60% z czynności zaplanowanych. Pozostałe 40% to rezerwa przeznaczona na nieoczekiwane działania (20%) i niezaplanowane czynności (20%). Trzeba pamiętać, że we współczesnych organizacjach coraz większego znaczenia nabierają sprawy innowacyjne, nowe, często nagłe i nieprzewidywalne, dlatego tak ważną sprawą staje się taka rezerwa czasowa. Jest to czas, który można poświęcić na wszystkie ważne, priorytetowe sprawy, które się pojawiają w jego codziennej pracy, które jednak z różnych względów nie mogły być zaplanowane. Reguła ta jest przydatna zwłaszcza dla tych, którzy nadmiernie planują, narzucając sobie dużo zadań. Por. M. Znajmiecka-Sikora, *Planowanie zadań czyli jak właściwie zorganizować dzień pracy*, [http://www.cedego.pl/czytelnia2.php?id=46] – 27.09.2016.

²¹ Por. J. Kobza, Magdalena Syrkiewicz-Świtała, *Zarządzanie czasem w systemie opieki zdrowotnej*, [http://medpr.imp.lodz.pl/Zarzadzanie-czasem-w-systemie-opieki-zdrowotnej-wybrane-aspekty,546,0,2.html.pdf] – 29.09.2016.

3. *Poprawne wyznaczanie priorytetów. Co to są priorytety w pracy?* Uważa się, że są to techniki myślowe, które umożliwiają wyszukanie tego, co istotne, wśród rzeczy drobnych, oddzielenie tego, co ważne, od tego, co zaledwie pilne i naglące, a także spraw owocujących dalekosiężnymi – strategicznymi skutkami od łatwych, przyjemnych i przynoszących natychmiastowy skutek i zadowolenie.

Umiejętność ustalania priorytetowych celów, zadań i poczynań jest podstawą osobistej skuteczności. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele sprawdzonych sposobów jak wytyczać własne (osobiste i zawodowe) priorytety. Brian Tracy proponuje 13 działań w tym zakresie.

1. *Zacznij od wartości, czyli zachowaj hierarchię wartości – tzn. ustal, jaką wagę przywiązujesz do pracy, kariery, rodziny, pieniędzy, kontaktów z ludźmi i innych ważnych dla ciebie spraw. Przy tym wyborze kieruj się intuicją.*
2. *Pamiętaj o swobodzie wyboru. Otóż to, co robisz (a nie słowa, deklaracje i życzenia), podpowiada, kim jesteś w rzeczywistości i na co wykorzystujesz czas.*
3. *Zastosuj zasadę Pareto, a więc skoncentruj swą uwagę na tych 20% spośród własnych zadań i czynności, które są najbardziej opłacalne dla ciebie i dla twojej organizacji.*
4. *Oddzielaj to, co naglące, od tego, co ważne. Ze sprawą pilną trzeba się uporać od razu. Z kolei sprawy ważne wymagają przemyślenia i dają długofalowe skutki.*
5. *Określ, co cię ogranicza – czyli nieustannie analizuj własną pracę, zastanawiaj się, rozpoznawaj rzeczywiste czynniki ograniczające.*
6. *Myśl o skutkach – tzn. w sprawach priorytetowych należy poświęcać sporo uwagi konsekwencjom podejmowanego działania.*
7. *„Kreatywnie odkładaj sprawy na później”. Otóż nie można robić wszystkiego naraz, więc należy świadomie i z rozmysłem określać, co może być wykonane później.*
8. *Pamiętaj o korzyściach z zainwestowanego czasu, w tym że: skuteczność to czynienie właściwych rzeczy, natomiast sprawność to wykonywanie rzeczy we właściwy sposób.*
9. *Stosuj zasadę ABCD, czyli: A – realizuj z uwagą sprawy ważne i pilne, B – sprawy ważne, choć nie pilne przemyśl i zrealizuj w odpowiednim czasie, C – sprawy drugorzędne przekaż do kogoś innemu, D – eliminuj drobiazgi i sprawy nieważne.*
10. *Reorganizuj otrzymane zlecenia. Chodzi o to, żeby nieustannie szukać sposobów skuteczniejszej realizacji złożonego zadania, wypatrywać okazji do uproszczenia lub zlecenia komuś innemu, koncentrując się na tym, co musisz wykonać osobiście.*
11. *Pamiętaj o osobistych umiejętnościach. Otóż podstawą sukcesów jest specjalizacja w ograniczonych dziedzinach, koncentruj się na tym, co umiesz najlepiej, doskonal to, co najważniejsze, inwestuj czas w przyszłość.*

12. Stosuj prawo wymuszonej skuteczności – tzn. wytwórz w sobie presję ustalającą działanie priorytetowe, natychmiast zajmij się tym działaniem i nie rozpraszaj się, dopóki nie dopniesz swego.
13. Dąż do osiągnięcia maksymalnego rezultatu. Należy pamiętać, że najlepsze wyniki osiągamy wtedy, gdy skupimy się na realizacji najważniejszego celu czy zadania.
14. Przed przystąpieniem do konkretnych działań przemyśl wszystko bez pośpiechu, czyli zastanów się spokojnie nim przystąpisz do dzieła²².

Poprawne wyznaczanie priorytetów świadczy o szczególnych umiejętnościach świadomego zarządzania czasem pracy.

Tabela 1. Pożeracze czasu i ich źródła oraz przyczyny

Pożeracze czasu	Możliwe przyczyny i źródła
1. Brak celów, priorytetów	• brak systemu planowania i planów dnia, • odnoszenie sukcesów bez planowania, • przekonanie, że każdy dzień przebiega inaczej, a sprawy nieprzewidziane i tak nie dają się zaplanować, • ukierunkowanie na działania (najpierw działać, potem myśleć).
2. Próby wykonywania zbyt wielu rzeczy naraz	• brak planowania czasu, • koncentracja na sprawach nagłych, • zbyt szerokie zainteresowania.
3. Niezdecydowanie	• obawa przed popełnieniem błędu, • decyzje nie są podejmowane racjonalnie, • dążenie do poznawania wszystkich faktów, • brak inicjatywy, brak motywacji.
4. Pośpiech i niecierpliwość	• brak planowania dnia pracy, • brak oceny stopnia ważności zadań, • dążenie do wykonywania wielu prac w zbyt krótkim czasie, • brak cierpliwości, aby troszczyć się o szczegóły.
5. Nieumiejętność mówienia „nie”	• obawa przed obrażeniem kogoś, • brak wymówek na podorzędu, • chęć przypodobania się, • potrzeba pomagania innym.
6. Zadania nie są prowadzone do końca	• brak priorytetów, • brak określenia terminów końcowych, • niezdecydowanie.
7. Osobista dezorganizacja, zawałone papierami biurko	• brak systemu, • odsuwanie zadań w czasie, • nieumiejętność przekazywania spraw, • obawa przed utratą orientacji.

Źródło: L. J Seiwert, *Zarządzanie czasem*, dz. cyt., s. 195-197.

²² Zob. B. Tracy, *Zarządzanie czasem*, Muza S.A, Warszawa 2006, s. 64-87.

4. Eliminowanie głównych pożeraczy czasu. Za „pożeraczy czasu” uważa się nawyki lub sytuacje, które odwracają uwagę i odciągają od robienia rzeczy ważnych. Wyróżnia się zewnętrzne i wewnętrzne „pożeracze czasu”:
 - a) zewnętrzne to, m.in: niezapowiedziani interesanci (zewnętrzni), goście, szefowie i współpracownicy, nieplanowane spotkania, zebrania i narady, rozmowy telefoniczne (realizowane bądź to z własnej, bądź z „cudzej” inicjatywy), odszukiwanie różnych informacji, czytanie korespondencji, itp.;
 - b) wewnętrzne to pochodne wynikające głównie z cech osobowościowych, różnych przyzwyczajzeń, niewiedzy, nieodpowiedniego przygotowania merytorycznego (braku wiedzy zawodowej), braku odpowiednich umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych, niewłaściwego rozumienia zakresu swoich obowiązków, itp.

W tabeli 1 przedstawiono pożeracze czasu, podając także ich źródła i przyczyny.

Eliminowanie głównych pożeraczy czasu i odkładania pracy na później (prokrastynacja), jest cechą skutecznego i efektywnego zarządzania czasem pracy.

5. Monitorowanie – kontrola osiągniętych celów, sprawdzenie poprawności wykonania zadań. Każdego dnia powinna być dokonywana kontrola osiągniętych celów i sprawdzanie poprawności wykonania zadań. Według K. Ćwika kontrola taka powinna polegać głównie na stawianiu sobie pytań kontrolnych, dotyczących trzech obszarów, tj.:

1/ Przebiegu pracy

- Czy wykonywane zadania przynoszą korzyści?
- Czy wykonywane zadania są konieczne?
- Czy ustalona jest kolejność priorytetów?
- Czy zadania wykonywane są w ustalonym czasie?
- Czy zadania są delegowane?
- Czy niewielkie zadania są łączone w bliki?
- Czy zadania zostały maksymalnie zoptymalizowane?
- Czy zlikwidowane zostały zakłócenia i „pożeracze czasu”?

2/ Osiągniętych wyników

- Co z założonych zadań/celów zostało załatwione?
- Jakie wyniki zostały osiągnięte?
- Co nie zostało załatwione i dlaczego?

- Na co został zmarnotrawiony czas?
- Co w związku z tym trzeba uwzględnić przy planowaniu następnego okresu (dnia, tygodnia, miesiąca)?

3/ Samokontroli

- Co sprawiło zmniejszenie mojej wydajności?
- Na jakie drobiazgi przeznaczyłem dziś zbyt dużo czasu?
- Czego wymaga ode mnie organizacja?
- Jak oceniłbym siebie z punktu widzenia pracownika, kolegi albo szefa?
- Z jakich działań mogłem zrezygnować?
- Czego się dzisiaj nauczyłem?
- W jakim stopniu dzisiejszy dzień przybliżył mnie do osiągnięcia moich celów?
- Co przyjemnego mógłbym jeszcze dzisiaj zrobić?²³.

3.2.3. Jakie są zalety dobrego zarządzania czasem?

Umiejętność zarządzania czasem pracy własnej (i świadomość tego) jest niezbędna dla ludzi sukcesu²⁴. L.I. Seiwert podaje 10 zalet dobrego zaplanowania i wykorzystania czasu:

- 1/ realizacja tych samych zadań, ale mniejszym nakładem sił,
- 2/ lepsza organizacja własnej pracy,
- 3/ lepsze wyniki w pracy,
- 4/ mniej chaosu i stresu,
- 5/ większe zadowolenie z pracy,
- 6/ większa motywacja,
- 7/ czas na realizację zadań „wyższego rzędu”,
- 8/ mniejsza presja w pracy i nacisk na wydajność,
- 9/ mniej błędów popełnianych podczas realizacji zadań,
- 10/ szybsze osiągnięcie celów zawodowych i prywatnych²⁵.

Konkludując, należy stwierdzić, że dzięki skutecznemu i efektywnemu zarządzaniu czasem pracy zrealizujemy więcej zadań mniejszym nakładem pracy, a ponadto: unikniemy napięć i sytuacji stresowych, będziemy bar-

²³ K. Ćwik, *Organizacja pracy własnej i zarządzanie czasem*, [https://docplayer.pl/16226211-Organizacja-pracy-wlasnej-i-zarzadzanie-czasem.html] – 12.08.2018.

²⁴ Ludzie sukcesu mają jedną wspólną cechę – umiejętność racjonalnego gospodarowania czasem w ten sposób, aby na wszystko go starczało i pozostało dla rodziny, przyjaciół i dla siebie.

²⁵ L. J Seiwert, *Zarządzanie czasem*, dz. cyt., s. 17.

dziej usatysfakcjonowani, osiągniemy szybszy rozwój osobisty oraz szansę na sukces.

Należy podkreślić, że umiejętność skutecznego i efektywnego zarządzania czasem pracy jest szczególną cechą swojego rzeczywistego wizerunku w kontekście całej swojej kariery zawodowej.

2.3. Poznanie i akceptacja siebie w wymiarze wizerunkowym jako źródło świadomej wiedzy o sobie samym z tej specjalności naukowej

Poznanie i akceptowanie siebie w wymiarze wizerunkowym to analizowanie uzyskanych informacji o wartości swojego rzeczywistego wizerunku w zakresie wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności jej stosowania w kreowaniu swojego wizerunku z obszaru zarządzania, a w tym przypadku – zarządzania czasem pracy.

2.3.1. Czym jest wizerunek w ujęciu teoretycznym i praktycznym?

Pojęcie „wizerunek” wywodzi się od łacińskiego *image*. Według Słownika Języka Polskiego – *image* (wym. *imaż*, *imidż*) to: *sposób, w jaki dana osoba lub rzecz jest postrzegana i przedstawiana*. Literatura przedmiotu wskazuje, że wizerunek jest pojęciem szerokim. Powszechnie przyjmuje się, że: *wizerunek to zespół informacji na temat osoby, instytucji, firmy lub innego podmiotu; informacji dostarczanych przez podmiot na swój temat w sposób bardziej lub mniej świadomy*.

Wizerunek przedstawiany bywa jako wyobrażenie o samych sobie. Dotyczy to zarówno jednostek, jak i grup, instytucji czy przedsiębiorstw. Ale również sytuacji odwrotnej, czyli oceny, jaką otrzymali od środowiska zewnętrznego²⁶.

Co to jest ten nasz własny wizerunek?

Ogólnie przyjmuje się, że jest to zespół informacji dostarczanych przez podmiot na swój temat w sposób bardziej lub mniej świadomy. Zatem wizerunek to jest to:

- co inni o nas myślą,
- co inni o nas sądzą,
- co inni o nas wiedzą.

Jakie są elementy własnego wizerunku?

Elementy wizerunku to jego składowe, które można podzielić na dwie grupy.

- 1/ Zewnętrzne to: wygląd (zewnętrzne cechy charakteru, strój czy stan ubrania, mowa ciała, czyli sposób bycia, sylwetka, gesty, czy też przestrzeń tworzona wokół siebie), postawa prezentowana na

²⁶ Zob. K. Wójcik, *Public relations, Public Relations od A do Z*, Placet, Warszawa 1997, s. 44.

zewnątrz (charyzma, pewność siebie, szacunek dla własnej osoby, umiejętność zdobycia zaufania), styl komunikowania się (sposób mówienia, sposób pisania, umiejętność słuchania, czy też prezentacji własnego siebie) i opinia (sposób postrzegania danej osoby przez otoczenie, jej przeszłość, doświadczenie, kwalifikacje i umiejętności zawodowe).

- 2/ Wewnętrzne to głównie osobowość (potencjał i predyspozycje, zdolności, silne i słabe strony, zalety i wady) a także świadomość wiedzy o sobie i akceptacja siebie)²⁷.

Czy nasz własny wizerunek podlega wartościowaniu?

Na ogół wszyscy chcielibyśmy, aby nasza twarz, nasze nazwisko było utożsamiane z pozytywnym obrazem naszej osoby w oczach innych. Zatem bardziej lub mniej świadomie próbujemy mieć wpływ na nasz wizerunek, bardziej lub mniej świadomie ten wizerunek kreujemy. Specjaliści od wizerunku podkreślają, że nasz wizerunek podlega wartościowaniu i może on być:

- pozytywny albo negatywny,
- mniej lub bardziej wyrazisty,
- agresywny lub nieinwazyjny.

Dowodzą oni, że osoba o pozytywnym wizerunku budzi zaufanie, zyskuje sympatię odbiorców, łatwiej jest jej nakłonić swoich sympatyków do podejmowania określonych działań dla realizacji wskazanych celów. Natomiast osoba o negatywnym wizerunku budzi niepokój, chęć odwetu, wywołuje w odbiorcach postawę roszczeniową, prowokuje do próby sił i ataku. Pozytywny wizerunek daje przekaz: Możesz mi zaufać. Natomiast „plama na wizerunku” to podważenie zaufania, to jego naruszenie, bądź utrata zaufania.

Z czym wiąże się utrata pozytywnego wizerunku i do czego prowadzi?

Pozbawienie się pozytywnego wizerunku wiąże się z utratą zaufania, co może mieć negatywne skutki:

- a) w przestrzeni zawodowo-biznesowej (najczęściej to utrata kontraktów, kontaktów zawodowych i relacji biznesowych, powiązań ze sferą naukową, a w konsekwencji straty materialne),
- b) w przestrzeni społeczno-politycznej (to przede wszystkim utrata pozycji społecznej, ról społecznych oraz stosunków politycznych),
- c) w przestrzeni prywatnej (utrata różnych osobistych relacji i pewnej grupy znajomych).

2.3.2. Czym jest kreowanie własnego wizerunku?

Wizerunek obejmuje każdą osobę fizyczną, zatem każda z nich posiada określony wizerunek, a różni się tylko celem, dla którego został on wykreo-

²⁷ Por. E. Sampson, *Jak tworzyć własny wizerunek*, Wyd. ABC, Warszawa 1996, s. 24.

wany²⁸. Powszechnie uważa się, że swój wizerunek kreuje się wszędzie i zawsze, różny jest tylko poziom swojej świadomości o jego tworzeniu – zatem to tylko od nas zależy czy będzie to bardziej, czy mniej świadome działanie. Tworzenie prawdziwego swojego wizerunku to sztuka wykreowania²⁹ takiego stylu, który będzie przede wszystkim doskonałym odbiciem swojej prawdziwej osobowości. Taki styl powinien wynikać z akceptacji siebie i podkreślać swoją osobowość (w tym: potencjał, predyspozycje, zdolności, silne i słabe strony, zalety i wady), a także akcentować swoją wiedzę i karierę zawodową, w tym przypadku swoje umiejętności związane z zarządzaniem czasem pracy własnej. Wizerunek nigdy nie będzie kompletny, jeśli nie zostanie podjęty trud przeanalizowania i zgrania ze sobą wszystkich tych aspektów³⁰.

Trzeba pamiętać, że kreowany styl własnego wizerunku w żadnym wypadku nie powinien przytłaczać swojej osobowości, ani też wynikać z niczego. Wykreowany wizerunek własny powinien współgrać z kulturą organizacyjną naszego miejsca pracy.

Co należy uczynić gdy dostrzeżemy, że nasz wizerunek nie współgra z kulturą organizacyjną naszego miejsca pracy?

Według M. Bronowicz najlepszym rozwiązaniem byłoby zmienić organizację, jednak nie zawsze jest to możliwe, dlatego też pozostawia trzy wyjścia, ściśle powiązane z naszym miejscem w tej organizacji³¹:

- 1/ dostosowanie się. *Kiedy i dla kogo jest wskazane?* Wskazane jest ono głównie wtedy, gdy zajmujemy niskie stanowisko w firmowej hierarchii, nie wyróżniamy się wynikami ponadprzeciętnymi, a praca jest dla nas jedynie sposobem na zdobywanie pieniędzy, nie zaś stałym elementem samorozwoju;
- 2/ pójście na kompromis. *Kto może pozwolić sobie na pewne odstępstwa od różnych tzw. norm nieformalnych?* To przede wszystkim pracownicy, zajmujący ważne dla organizacji stanowiska, mogą pozwolić sobie na pewne odstępstwa, np. zostawać w pracy po godzinach, nawet jeżeli większość pracowników wychodzi jeszcze przed końcem swojego czasu pracy, czy też deklarować chęć podwyższania swoich kwalifikacji, podczas gdy podwładni są bardziej zainteresowani powiększaniem swoich rodzin. Należy nadmienić, że „łamać” można jedynie normy *in plus* – na których podstawie można stwierdzić, że dana osoba działa dla dobra swojej organizacji, a od siebie wymaga więcej niż od innych. Źle widziane

²⁸ Szerzej o przedmiocie wizerunku pisze: P. Andrzejewski, *Sztuka budowania wizerunku osób, firmy i instytucji*, FORUM, Poznań 2003, s. 112-130.

²⁹ Konsekwentne kreowanie swojego wizerunku w taki sposób, aby budził jednoznaczne skojarzenia z naszą osobą jest autoprezentacją. Dobra autoprezentacja powinna działać w dwie strony, czyli: a) na zewnątrz – przekonywać do naszego wizerunku innych; b) do wewnątrz – pilnować, aby wszystkie nasze zachowania, działania i decyzje były spójne z prezentowanym pomysłem na siebie.

³⁰ E. Sampson, *Jak tworzyć własny wizerunek*, dz. cyt., s. 24.

³¹ Zob. M. Bronowicz, *Komunikacja wizerunkowa. Public relations, reklama, Branding*, Wyd. ASTRUM, Wrocław 2015, s. 42-43.

jest natomiast pobłażanie sobie i wymaganie pełnej wydajności od współpracowników.

- 3/ kreowanie się na indywidualność. *Dla kogo jest to szczególnie skuteczne?* Dotyczy to osób wyróżniających się na tle organizacji, np. osiągnięciami, kwalifikacjami, wyróżnieniami czy też zasługami dla społeczności lokalnej, a zatem takich, co do których nie ma wątpliwości, iż „więcej im wolno”³². Pracownicy ci nie zawsze muszą przestrzegać wszystkich nieformalnych norm, ponieważ w ich przypadku odbiegające od standardów zachowanie nie dziwi, a co więcej – często bywa od nich oczekiwane.

W literaturze przedmiotu podkreśla się w sposób szczególny, że w budowaniu rzeczywistego wizerunku organizacji wyjątkowo ważna jest rzetelność i uczciwość. Menedżerowie operacyjni i osoby odpowiedzialne za komunikowanie wizerunku – wewnątrz i na zewnątrz organizacji, powinny o tym zawsze pamiętać.

ZAKOŃCZENIE

W niniejszym artykule skoncentrowano się na zarządzaniu operacyjnym, w tym zarządzaniu czasem pracy i kreowaniu własnego wizerunku. Zwrócono uwagę na problem wiedzy menedżera operacyjnego, w tym świadomej „wiedzy o sobie” samym, która to oprócz wiedzy koncepcyjnej, społecznej i technicznej jest mu niezbędna w skutecznym i efektywnym zarządzaniu i kreowaniu rzeczywistego swojego wizerunku. Podjęto próbę wskazania źródła wiedzy o sobie samym, wynikającej z procesu poznawania i akceptowania siebie w zakresie trzech wymiarów, tj.: 1/psychologicznym (poznawanie prawdziwej swojej osobowości – potencjału i predyspozycji, zdolności, silnych i słabych stron oraz zalet i wad), 2/ zarządzania (poprzez analizowanie uzyskanych informacji o swojej kompetencji w zakresie wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętnościach jej stosowania w zarządzaniu czasem pracy) i 3/wizerunkowym (poprzez analizowanie uzyskanych informacji o wartości swojego wizerunku w zakresie wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętnościach jej stosowania przy kreowaniu swojego wizerunku w obszarze zarządzania, a w tym przypadku – zarządzania czasem pracy).

Szczegółowa analiza wraz z oceną swoich postępowań i zachowań w przestrzeni tych trzech wymiarów da pewną wiedzę o sobie samym. Zatem można przyjąć hipotezę, że świadoma „wiedza o sobie” samym, uzyskana z takiego źródła (przez menedżera operacyjnego), jest czynnikiem sprzyjającym skutecznemu i efektywnemu zarządzaniu operacyjnemu (w tym przypadku zarządzaniu czasem pracy) i kreowaniu swojego rzeczywistego wizerunku. Autentyczność tej hipotezy wymaga jednak sprawdzenia poprzez zastosowanie odpowiednich badań empirycznych.

³² Podkreśla się, że niewskazane jest przypisywanie sobie prawa do nieprzestrzegania kultury organizacyjnej tylko ze względu na swe wysokie stanowisko.

LITERATURA:

- [1] Adamczyk J., *Efektywność przedsiębiorstw sprywatyzowanych*, AE, Kraków 1995.
- [2] Adair J., *Anatomia biznesu – zarządzanie czasem*, Studio EMKA, Warszawa 2000.
- [3] Andrzejewski P., *Sztuka budowania wizerunku osób, firmy i instytucji*, FORUM, Poznań 2003.
- [4] Allen R., Fulton J., *MENSA – Poznaj swoje zdolności*, (tłum. Marcin Stopa), Świat Książki, Warszawa 2003.
- [5] Aronson E., Akert Robin M., Wilson D. Tomothy, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2012.
- [6] Bliss E. C., *Jak gospodarować swoim czasem*, Wyd. Podsjedlik-Raniowski i Spółka, Poznań 1992.
- [7] Bronowicz M., *Komunikacja wizerunkowa. Public relations, reklama, Branding*, Wyd. ASTRUM, Wrocław 2015.
- [8] Ćwik K., *Organizacja pracy własnej i zarządzanie czasem*, [<https://docplayer.pl/16226211-Organizacja-pracy-wlasnej-i-zarządzanie-czasem.html>] – 12.07.2018.
- [9] Dybińska E., *Akceptacja siebie*, [<http://www.dybinska.pl/akceptacja-siebie.html>] – 10.05.2018.
- [10] Gilbert Daniel R., Stoner James A. F., Freeman Edward R., *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [11] [<http://www.ogn.com.pl/osobowosc-czlowieka>] – 08.04.2014.
- [12] Imielski W., *Osobowość*, [<http://www.psychologia.net.pl/sloownik.php?level=-1>] – 10.07.2018.
- [13] Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1998.
- [14] Kowalczyk L., Mroczko F., (red.), *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Wałbrzych 2009.
- [15] Król-Fijewska M., *Stanowczo, łagodnie, bez lęku – czyli 13 wykładów o asertywności*, INTRA, Warszawa 1993.
- [16] Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1972.
- [17] Pickering P., *Co zrobić, żeby jak najwięcej zrobić w ciągu dnia pracy*, Amber, Warszawa 2002.

- [18] Sampson E., *Jak tworzyć własny wizerunek*, Wyd. ABC, Warszawa 1996.
- [19] Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem*, AW. Placet, Warszawa 1998.
- [20] Sęk H. (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, PWN, Warszawa 2012.
- [21] Skowron-Mielnik B., *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Poznań 2001.
- [22] *Słownik Języka Polskiego*, autoanaliza, [<https://sjp.pl/autoanaliza>] i [<https://sjp.pwn.pl/sjp/autoanaliza;2441967.html>] – 10.05.2018.
- [23] Szaban J., *Miękkie zarządzanie*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003.
- [24] Tracy B., *Zarządzanie czasem*, Muza S.A., Warszawa 2006.
- [25] Waters D., *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, PWN, Warszawa 2001.
- [26] Wąsik-Wiszniewski M., *Zarządzanie produkcją i usługami*, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Gdańsk 2010.
- [27] Wójcik K., *Public relations, Public Relations od A do Z*, Placet, Warszawa 1997.

STRESZCZENIE

Wiedza o sobie jako czynnik sprzyjający zarządzaniu czasem pracy i kreowaniu własnego wizerunku w kontekście zarządzania operacyjnego

Zarządzanie operacyjne to codzienna realizacja zadań organizacji. O skuteczności i efektywności zarządzania operacyjnego organizacją w zdecydowanej mierze decydują menedżerowie operacyjni. Specjaliści ci, aby osiągnąć sukces w zarządzaniu, oprócz wiedzy koncepcyjnej, społecznej i technicznej – muszą posiadać także „wiedzę o sobie samym” i mieć świadomość posiadania takiej wiedzy.

W niniejszym artykule podjęto próbę wskazania źródła „wiedzy o sobie samym”. Jest nim wynik procesu poznawania i akceptowania siebie w zakresie trzech wymiarów, tj.:

1/psychologicznym (poznawanie prawdziwej swojej osobowości – potencjału i predyspozycji, zdolności, silnych i słabych stron oraz zalet i wad), 2/ zarządzania (poprzez analizowanie uzyskanych informacji o swojej kompetencji w zakresie wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętnościach jej stosowania w zarządzaniu czasem pracy) i 3/wizerunkowym (poprzez analizowanie uzyskanych informacji o wartości swojego wizerunku w zakresie wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętnościach jej stosowania przy kreowaniu

swojego wizerunku w obszarze zarządzania, a w tym przypadku – zarządzania czasem pracy).

Szczegółowa analiza wraz z oceną swoich postępowań i zachowań w przestrzeni tych trzech wymiarów daje pewną wiedzę o sobie. Wiedza ta jest czynnikiem, który sprzyja skutecznemu i efektywnemu zarządzaniu operacyjnemu (w tym przypadku zarządzaniu czasem pracy – jako jego bardzo istotny element) i kreowaniu rzeczywistego swojego wizerunku.

Słowa kluczowe: wiedza o sobie, menedżer operacyjny, zarządzanie czasem, kreowanie wizerunku.

SUMMARY

Knowledge of oneself as a factor promoting management of operating hours and creation of one's own image in an operational management context.

Operational management refers to an everyday fulfilment of tasks of an organization. In large measure, about effectiveness and efficiency of an operational management of an organization determine operational managers. These specialists, to achieve success in management, apart from conceptual, social and technical knowledge – must also be in possession of "knowledge of oneself" and be aware of having such knowledge.

In this paper, an attempt of indication of a source of "knowledge of oneself" has been made. It is the result of a process of getting to know and acceptance of oneself in the scope of three dimensions, i.e.:

1/ psychological (getting to know one's real self – potential and predisposition, abilities, strengths and weaknesses as well as virtues and faults), 2/ management (through conducting analysis of the acquired information about one's competence in the scope of theoretical knowledge and practical skills of its application in the management of operating hours) and 3/ image (through conducting analysis of acquired information about the value of one's image in the scope of theoretical knowledge and practical skills of its use in creation of one's own image in the scope of management, and in this case - the management of operating hours).

A detailed analysis together with the assessment of one's own actions and behaviours in the area of these three dimensions gives some knowledge of oneself. This knowledge is a factor that promotes effective and efficient operational management (in this case in the management of operating hours -as its crucial element) and creation of one's real image.

Keywords: knowledge of oneself, operational manager, time management, creation of an image.



Robert Wolski
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Funkcjonowanie systemu zarządzania wiedzą w wybranej agencji rozwoju regionalnego w Polsce

WSTĘP

Wiedza traktowana, jako unikatowy zasób organizacji w dobie nieustającej konkurencji na rynku oraz postępującego procesu globalizacji coraz bardziej zyskuje na znaczeniu. Odpowiednio wdrożony i funkcjonujący system zarządzania wiedzą pozwala działać organizacji w otaczającym je otoczeniu w sposób bardziej świadomy i efektywny. Organizacje w coraz większym stopniu dostrzegają korzyści z implementacji systemu zarządzania wiedzą, a co za tym idzie, również instytucję otoczenia biznesu powinny się zastanowić czy podążać w wytyczonym przez praktykę kierunku. Jest to temat istotny z punktu widzenia autora pracy oraz aktualny. Pomimo opracowań dotyczących zarządzania wiedzą, występuje luka badawcza dotycząca systemów zarządzania wiedzą w organizacjach takich jak instytucje otoczenia biznesu.

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawić funkcjonowanie systemu zarządzania wiedzą na przykładzie IOB, jakim jest wybrana agencja rozwoju regionalnego w Polsce. Artykuł w pewnym stopniu wypełni lukę literaturową, a także wnioski w nim zawarte mogą zostać wykorzystane w praktyce gospodarczej danych organizacji.

Autor podczas badań posłużył się metodą obserwacji uczestniczącej, a także analizę udostępnionej dokumentacji. Proces badawczy pogłębiony został o analizę literaturową oraz analizę praktyki gospodarczej na rynku.

1. SYSTEM ZARZĄDZANIA WIEDZĄ ORAZ JEGO PODSYSTEMY

Wiedza niewątpliwie odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu każdej organizacji, także w przypadku, kiedy nie jest zidentyfikowana i zarządzana w sposób w pełni świadomy przez przedsiębiorstwa. Tym bardziej ważne wydaje się, aby zidentyfikować procesy związane z wykorzystaniem wiedzy i stworzyć z optymalny system, który pozwoli w pełni wykorzystać ten unikatowy zasób. Zarządzanie wiedzą może być wdrożone i realizowane, gdy stanowi świadome i celowe zarządzanie zasobami wiedzy¹.

W literaturze przedmiotu spotkać się można z wiele definicji systemu, zarządzania, wiedzy czy w finalnie systemu zarządzania wiedzą. Jeżeli mowa o systemie to można posłużyć się definicją J. Tarajkowskiego, który określa **system**, jako *skoordynowany wewnętrznie zbiór elementów z określoną strukturą.(...)*². Natomiast wg W. Flakiewicza **system zarządzania** definiowany jest, jako *system odpowiedzialny za całościowe sterowanie działalnością organizacji*³. Kolejnym pojęciem związanym z SZW jest pojęcie informacji. *Informacja jest takim odzwierciedleniem rzeczywistości, które wywołuje zmianę zachowania odbiorcy*⁴. Można przyjąć więc, że informacja stanowi strumień wiadomości.

Natomiast wiedza jest jej wytworem, zakorzenionym w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy⁵. W literaturze przedmioty wiedza natomiast definiowana jest w bardzo różny sposób, m.in. z uwagi na punkt patrzenia i określana jest jako *płynna mieszanka doświadczeń, wartości czy informacji (...)*⁶, ale także jako *zespół przekonań zgodnych z rzeczywistością*⁷. Wiedza również wynika z *akumulacji informacji, doświadczeń, komunikacji oraz wnioskowania*⁸. Można więc uznać, że *wiedzą jest wartościową informacją, zorganizowaną w ludzkim umyśle i wykorzystywaną w sposób celowy*⁹.

Z kolei jedną z najczęściej używanych definicji opisujących system zarządzania wiedzą są słowa A. Tiwana określające **system zarządzania wiedzą**, jako *zespół różnych narzędzi, tworzących swoistą architekturę zarządzania wiedzą, służącą gromadzeniu i udostępnianiu wiedzy.(...)*¹⁰.

¹ M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja-system-pracownik*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 136.

² J. Tarajkowski, *Elementy dynamiki systemów*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 9.

³ W. Flakiewicz, *Systemy informacyjne w zarządzaniu*, Wyd. C.H. Beck, 2002, s. 25.

⁴ M. Bratnicki, *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 43.

⁵ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wyd. Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000, s. 81.

⁶ T. H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge, How organizations manager what they know*, Wyd. Harvard Business School Press, 2000, s. 5.

⁷ E. Sobol, *Nowy słownik języka polskiego*, Wyd. PWN Warszawa 2002 s. 1124.

⁸ M. H. Zack, *Managing codified knowledge*, *Solan Management Review* [W] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana, Wyd. C.H Beck, Warszawa 2010 s. 46.

⁹ W.B Rouse, *Need to know-information, knowledge, and decision making*, *IDEE Transactions on system, man and cybernetics-Part C, Applications and Reviews*, nr 4, 2002, s. 283.

¹⁰ A. Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit*, Wyd. Prentice Hall PTR 1999, s. 8.

Do najczęściej wymienianych w literaturze elementów systemu zarządzania wiedzą zaliczyć można: infrastrukturę organizacyjną, kapitał ludzki, kulturę organizacyjną, systemy IT czy wewnętrzne zasady obowiązujące w przedsiębiorstwie. Jeżeli mowa o strategii wiedzy to można wymienić różne jej rodzaje. Jednym z podziałów, z jakim można się spotkać w literaturze, jest autorstwa E. Stańczyk-Hugiet, która wyróżnia następujące rodzaje strategii wiedzy: **eksploatacji posiadanych zasobów wiedzy**, która opiera się na bazowaniu na własnych zasobach wiedzy w organizacji, **eksploracji wiedzy**, opierającej się na tworzeniu wiedzy lub uzyskiwania jej z zewnątrz, **koncentracji wiedzy** i jej eksploatacji czy eksploracji „nowej wiedzy”, **specjalizacji wiedzy**, polegającej na koncentracji na wąskim obszarze wiedzy, **dywersyfikacji wiedzy**, bazującej na poszerzaniu posiadanych zasobów wiedzy, a także strategię **pasywną** (minimalizowanie dostosowania, zachowania o charakterze defensywnym, ignorowanie sygnałów) lub strategię **aktywną** wiedzy (zmiany o charakterze ofensywnym, budowanie scenariuszy przyszłości) oraz **kreatywną**.

Jednocześnie warto wyróżnić także, strategię **personalizacji (gdzie w centrum uwagi jest człowiek i relacje)** oraz **kodyfikacji wiedzy** (zapis wiedzy, jej zabezpieczenie w przypadku odejścia pracownika). A także dwa wybrane przez autora za główne podsystemy SZW, do których można zaliczyć **zarządzanie wiedzą cichą**, **zarządzanie wiedzą jawną** oraz podstawowe elementy takie jak **kultura organizacyjna** oraz **rozwiązania strukturalne** sprzyjające zarządzaniu wiedzą¹¹. Następnie zostaną one omówione w sposób bardziej szczegółowy.

Zarządzanie **wiedzą cichą**, czyli wiedzą, która jest zgromadzona w umysłach pracowników. Może być ciężka do wydobywania i zagospodarowania. Wiedzą cichą jest m.in. wiedza specjalistyczna pracowników, ich kreatywne pomysły. Natomiast zarządzanie **wiedzą jawną** jest w dużej mierze oparte na kodyfikacji, zapisywaniu wiedzy w namacalnej postaci takiej jak raporty czy procedury.

Kolejnym istotnym elementem w systemie zarządzania wiedzą jest **kultura organizacyjna**, która odgrywa ważną rolę w SZW. To w dużej mierze od przyjętej kultury organizacyjnej, czyli pewnych reguł, zasad panujących w organizacji, zależy czy system zarządzania wiedzą będzie funkcjonował w pełni optymalnie¹². Do kształtowania kultury wiedzy, zaliczyć można: kodeksy wartości, metody diagnozy kultury organizacyjnej itd. Następnym omówionym elementem systemu zarządzania wiedzą są **rozwiązania organizacyjne** sprzyjające SZW. To od tych rozwiązań zależy jak przebiega transfer wiedzy po organizacji, a także pomiędzy danym podmiotem, a jego otoczeniem¹³.

Omawiając system zarządzania wiedzą, należy również wspomnieć o procesach, które w ramach tego systemu się odbywają. Rodzaj oraz ilość

¹¹ E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 46.

¹² H. Sabri, *Knowledge management In its context: adapting structure to a knowledge creating culture*, Wyd. International Journal of Commerce&Management vol. 15, 2005.

¹³ E. Tabaszewska, *Wprowadzenie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 36.

danych procesów jest uzależniona od danego przedsiębiorstwa, jednakże można wyróżnić kilka głównych procesów, pogrupowanych w następujący sposób. Do najważniejszych procesów zaliczyć można:

- **Lokalizowanie wiedzy** – polegający na zidentyfikowaniu oraz pełnej świadomości, w jakim obszarze znajdują się zasoby wiedzy. Można to zrobić poprzez stworzenie np. bazy kluczowych pracowników.
- **Pozyskiwanie wiedzy** – czyli zabsorbowanie wiedzy z otoczenia chociażby poprzez przeprowadzenie benchmarkingu zewnętrznego czy zakup know-how.
- **Tworzenie wiedzy** – proces ten polega na generowaniu zasobu, jakim jest wiedza wewnątrz organizacji z wykorzystaniem pracowników, tworzenie specjalistycznej dokumentacji, opracowanie patentów itd.
- **Dzielenie się wiedzą** – polega na redystrybucji zasobu wiedzy wewnątrz organizacji pomiędzy jej poszczególnymi działami.
- **Wykorzystanie wiedzy** – proces ten polega na zwróceniu uwagi czy pracownicy mają swobodny dostęp do wiedzy, szkoleń dotyczących wykorzystywania wiedzy oraz jej praktycznego zastosowania.
- **Zachowywanie wiedzy** – pozwala to na zachowaniu najważniejszej wiedzy w organizacji, nie straceniu jej wraz z odejściem kluczowych pracowników np. z powodu wieku emerytalnego, i ponownym wykorzystaniu w przyszłości np. w postaci bazy dobrych praktyk itp.

System zarządzania wiedzą, w sposób przekrojowy przenika każdą część organizacji, jednak w praktyce najczęściej proces wdrożenia rozwiązań pozwalających zarządzać wiedzą, nie jest sformalizowanych projektem¹⁴. Przedsiębiorstwa w dużej mierze nie wprowadzają całego systemu zarządzania wiedzą, natomiast poszczególne elementy wprowadzane są w wyniku naturalnego rozwoju organizacji. W dalszej części pracy autor przeanalizuje wybrane elementy systemu zarządzania wiedzą funkcjonujących w wybranej agencji rozwoju regionalnego w Polsce.

2. CHARAKTERYSTYKA WYBRANEJ AGENCJI ROZWOJU REGIONALNEGO W POLSCE

Agencje rozwoju regionalnego są jednym z przykładów tzw. instytucji otoczenia biznesu. Zaliczyć można do tego grona m.in: inkubatory przedsiębiorczości, klastry, SSE, czy rady biznesu¹⁵. Poprzez swoje działania podmioty te ułatwiają przedsiębiorstwom z sektora MŚP pozyskiwanie pomocy finansowej na referencyjnych warunkach¹⁶. Następną istotną funkcją IOB jest działalność doradcza dla powstających w regionie firm, a także edukacja z zakresu przedsiębiorczości. Ten aspekt funkcjonowania IOB jest niezwykle

¹⁴ Tamże s. 42.

¹⁵ K.B. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Wyd. PARP, Warszawa 2011, s. 85.

¹⁶ A. Bąkowski, M. Mika, *Fundusze poręczeń kredytowych [w:] Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, Wyd. PARP, Warszawa 2012, s. 138.

pożyteczny dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą, poprzez oferowanie technicznej, finansowej oraz informacyjnej pomocy w dalszych fazach rozwoju przedsiębiorstwa¹⁷. Jak ukazuje praktyka gospodarcza, są to organizacje, w której wiedza oraz zarządzanie nią jest jednym z kluczowych elementów funkcjonowania. Następnie przedstawiona w sposób bardziej szczegółowy IOB, która pozostaje w centrum zainteresowań badawczych autora pracy, a mianowicie agencja rozwoju regionalnego. Poniżej przedstawiona została wybrana definicja Agencji rozwoju regionalnego.

Agencja rozwoju regionalnego jest to instytucja o niekomercyjnym charakterze, wspierająca rozwój regionalnej oraz lokalnej przedsiębiorczości, a także stymuluje wzrost gospodarczy poprzez takie działania jak m.in., promowanie i wspieranie inicjatyw lokalnych, które przyczyniają się do rozwoju całego regionu. Funkcjonują one często w formie spółki kapitałowej¹⁸.

Genezą powstania agencji rozwoju regionalnego w Polsce często była panująca sytuacja gospodarcza w kraju, która charakteryzowała się możliwością skorzystania z pomocy instytucji międzynarodowych, czy zawierania sojuszy gospodarczych z zagranicą¹⁹. Do chwili obecnej podmioty te odgrywają znaczącą rolę w realizacji dotacji unijnych, czy oferując usługi związane z m.in. doradztwem, szkoleniami czy promocją regionu²⁰.

Z uwagi na fakt braku wyrażenia zgody na wykorzystanie pełnej nazwy agencji w pracy, badany podmiot nazywany będzie dalszej części agencją rozwoju regionalnego (w skrócie ARR). Agencja rozwoju regionalnego funkcjonuje od początku lat 90 XX wieku. ARR realizuje swoje zadania w oparciu o uchwalony statut, kontrolę sprawuje rada nadzorcza na czele z przewodniczącym rady.

Struktura zatrudnienia i wielkość organizacji określona została przy pomocy najczęściej stosowanych kryteriów, jakimi są trzy grupy takich jak: wielkość zatrudnienia, przychody netto lub suma bilansowa²¹. Z uwagi na brak udostępnionych informacji na temat przychodów organizacji autor posłużył się jednym z kryterium, czyli rozmiarem zatrudnienia w organizacji. ARR zatrudnia około 15-20 osób, co pozwala zaklasyfikować ją, jako małą organizację. Większość pracowników to osoby związane z ARR ciągłym stosunkiem o pracę w postaci pełnoetatowej umowy, a pozostała część personelu pracuje w niepełnym wymiarze godzin, bądź w formie umowy o dzieło²². Jest to istotne z uwagi na proces zachowywania wiedzy w przedsiębiorstwie oraz zarządzania tym kluczowym zasobem, jakim jest wiedza. Prawie każdy pracownik ARR posiada wyższe wykształcenie, z czego większość

¹⁷ A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia jako czynnik determinujący strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa*, [w:] A. Stabryła (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 20

¹⁸ A. Bąkowski, M. Mażewska (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, Wyd. PARP, Warszawa 2012, s. 145.

¹⁹ R. Wolski, *Wybrane aspekty ZZL na przykładzie wybranej agencji rozwoju regionalnego w Polsce*, praca dyplomowa, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2018.

²⁰ [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86273.asp?soid=5E5C23B56263420084800F9B7AC32158] – 11.09.2018.

²¹ [www.nfosigw.gov.pl/oferta-finansowania/pomoc-publiczna/wielkopodmiotowosc] – 13.09.2018.

²² Opracowanie własne na podstawie informacji dostępnych w materiałach udostępnionych przez organizację.

z nich oprócz kierunkowego wykształcenia, posiadają dyplomy ukończenia licznych studiów podyplomowych. Wśród pracowników ARR większość stanowią osoby, które ukończyły 40 rok życia, natomiast pozostała część zespołu stanowią pracownicy stosunkowo młodzi, jednak już posiadające doświadczenie pracy w ARR w postaci stażu pracy oscylującego od 4 do 8 lat. W ARR pracują, także osoby będące na stażu.

W ostatnim czasie coraz większą częścią codziennej działalności agencji jest świadczenie usług szkoleniowych oraz promowanie postawy przedsiębiorczej wśród dzieci i młodzieży, co poszerza ofertę edukacyjną agencji. Dzięki tym działaniom zasób, jaką jest wiedza organizacji staje się być jeszcze bardziej priorytetowy. Agencja rozwoju regionalnego jest podmiotem, który posiada niezbędne doświadczenie i wiedzę, pozyskiwaną i gromadzoną podczas swojego długoletniego już funkcjonowania. ARR pełni rolę pośrednika między funduszami Unii Europejskiej, a podmiotami z sektora MSP²³.

Niewątpliwie jest do tego wymagana specjalistyczna wiedza, która jest budowana latami doświadczeń przy aplikowaniu o unijne dotacje. Organizuje spotkania integracyjne o zasięgu regionalnym, które umożliwiają bezpośredni kontakt pomiędzy przedsiębiorstwami, klientami czy potencjalnymi pracownikami. Agencja rozwoju regionalnego również organizuje spotkania dla przedsiębiorstw szukających partnerów do gospodarczej kooperacji oraz umożliwia transfer wiedzy i dobrych praktyk. Podsumowując działalność agencji można podzielić na dwie grupy, a mianowicie na działalność podstawową oraz pomocniczą. Do działalności podstawowej zaliczyć można: usługi szkoleniowe, informacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi, działalność administracyjną, archiwizacja²⁴.

Natomiast do działalności pomocniczej zaliczyć można: obsługę informacyjną, remonty, utrzymanie czystości, ochrona mienia²⁵.

Podsumowując można uznać, że agencja rozwoju regionalnego, jest to organizacja, która od wielu lat funkcjonuje w celu wspierania powstawania i rozwoju nowych lokalnych przedsiębiorstw, inicjuje różne wydarzenia gospodarcze w regionie, promuje postawę przedsiębiorczą i jest istotnym miejscem pracy na lokalnym rynku.

3. FUNKCJONOWANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W AGENCJI ROZWOJU REGIONALNEGO

Wybrana agencja rozwoju regionalnego, która została poddana analizie, z uwagi na profil swojej działalności i usługi, jakie oferuje (informacja, doradztwo, składanie wniosków o dotacje itd.) traktuje swój zasób wiedzy w sposób bardzo istotny. Jak pokaże poniższa analiza pomimo wielu starań, wciąż pozostają obszary do poprawy w tym aspekcie funkcjonowania ARR. Rozważania te jednak warto zacząć od zastanowienia się jakie znaczenia ma wiedza w poszczególnych działach organizacji. Znaczenie wiedzy w poszczególnych działach przedsiębiorstwa:

²³ Opracowanie własne na podstawie: [<http://www.krs-online.com.pl>] – 13.09.2018.

²⁴ Opracowanie własne na podstawie materiałów agencji rozwoju regionalnego.

²⁵ Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej obserwacji przez autora pracy.

Dział kadr i rozwoju personalnego

W dziale kadr znajduje się istotna ilość informacji związanych z wiedzą wewnątrz firmy. Oprócz danych przedstawiających pracowników firmy, znajdują się programy oraz ścieżki kariery dla poszczególnych pracowników. Wiedza o własnych pracownikach pozwala wydobyć z nich pokłady kreatywności i pomysłowości.

Dział zewnętrznego finansowania programów

W tym dziale wiedza jest jednym z najważniejszych, jeżeli nie najważniejszym zasobem. Wiedza na temat pozyskiwania środków unijnych, składania wniosków, realizacji programu, następnie jego rozliczenia i finalnej kontroli jest bardzo cennym zasobem organizacji. Można uznać, że jest to wiedza ekspercka i jakiegokolwiek braki tego zasobu, mogą odbić swoje piętno na funkcjonowaniu całej agencji.

Dział projektowy

Kolejny niezwykle ważny dział, gdzie wiedza jest kluczowym zasobem. To właśnie w tym dziale ma miejsce opracowanie projektów związanych z edukacją i promowaniem postawy przedsiębiorczej wśród dzieci i młodzieży, a także przygotowaniem informacji dla osób pragnących rozpocząć własną działalność gospodarczą. Także tutaj są przygotowywane projekty z zakresu doradztwa, coachingu czy nawiązywania biznesowej współpracy.

Dział informatyczny

Dział informatyczny zajmujący się systemami informatycznymi nierozłącznie jest integralną częścią w SZW. Od sprawnego funkcjonowania systemu informatycznego i od wiedzy osób pracujących w tym dziale, zależy czy SZW będzie optymalnie funkcjonować.

Sekcja zarządzania systemami i jakością

Organizacja posiada certyfikowany system zarządzania jakością ISO 9001, który nakłada określone standardy co do procesów w organizacji, co jednocześnie przyczynia się do funkcjonowania SZW. Wiedza pracowników będących audytorami wewnętrznymi w organizacji i ich spostrzeżenia na temat funkcjonowania ARR są niezwykle cenną wiedzą. Są to często pracownicy posiadający przekrojową wiedzę dotyczącą wielu aspektów działalności agencji rozwoju regionalnego.

Dział marketingu

Dział marketingu w dużej mierze zajmuje się pozyskiwaniem wiedzy z zewnątrz badając rynek oraz opinie klientów. Także zbiera i przetwarza informacje dotyczące oferowanych usług i realizowanych programów w celu zaprezentowania go na zewnątrz agencji rozwoju regionalnego. Podczas analizy systemu zarządzania wiedzą w agencji rozwoju regionalnego, zastosowany został wcześniej przedstawiony podział wiedzy ze względu na wiedzę cichą oraz jawną a także główne podsystemy jakimi jest kultura organizacyjna oraz rozwiązania sprzyjające SZW.

• Zarządzanie wiedzą cichą

Wydobycie wiedzy cichej od pracowników wciąż jest obszarem, który powinien ulec znacznej poprawie. Większość pomysłów i propozycji rozwiązań problemów pozostaje niewykorzystane, ponieważ brakuje ściśle określonej ścieżki przekazywania takiej wiedzy od pracowników do kierownic-

twa, a następnie zarządu oraz systemu premiowania najlepszych pod tym względem pracowników. Jedyną możliwością jest bezpośredni kontakt pracowników z przełożonymi, często zainicjowany przez samego pracownika. Brak określonej procedury ogranicza możliwość zarządzania wiedzą cichą w organizacji. Brak procedury premiowania najbardziej aktywnych pracowników pod względem tworzenia i dzielenia się wiedzą cichą, wpływa na mniejszą kreatywność pracowników i demotywuje ich do dzielenia się swoimi pomysłami, co negatywnie wpływa na funkcjonowanie całej agencji rozwoju regionalnego.

- **Zarządzanie wiedzą jawną**

Zarządzanie wiedzą jawną w agencji rozwoju regionalnego głównie polega na tworzenie niezbędnej dokumentacji związanych z bieżącą działalnością organizacji, instrukcji dotyczących realizacji projektów czy oferowanych usług, a także tworzeniem broszur informacyjnych dla klientów ARR. W proces ten wpisuje się pozyskiwane wiedzy z rynku dotyczących lokalnej gospodarki, potencjalnych partnerów biznesowych czy klientach. Wiedza ta zawarta jest w okresowych raportach przygotowanych przez odpowiedzialnych za to pracowników. Wiedza ta jest wykorzystywana w przyszłości w momencie planowania nowych projektów czy pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowych. Organizacja dąży do pełnego zintegrowania sporządzanej dokumentacji zawierającą kluczową wiedzę, z systemem informatycznym, aby móc mieć łatwiejszy dostęp i w przyszłości digitalizować wszystkie niezbędne dokumenty.

- **Kultura organizacyjna**

Na system zarządzania wiedzą istotny ma wpływ panująca kultura organizacyjna i jej przejawy. W agencji rozwoju regionalnego kształtuje się kulturę organizacyjną opartą na otwartości organizacji na zewnątrz, budowania trwałych biznesowych relacji oraz dążeniu do kultury opartej na wiedzy. Wartości, które przyświecają zarządowi zawierają się w takich określeniach jak:

- Wiedza i profesjonalizm
- Partnerstwo, chęć do dzielenia się wiedzą i otwartość do otoczenia
- Współpraca, zespołowość, wspólne uczenie się
- Trwałość i stabilność zawieranych relacji biznesowych

Są to czynniki sprzyjające budowie systemu zarządzania wiedzą. Otwartość organizacji na współpracę z otoczeniem sprzyja dzieleniu się wiedzą oraz pozyskiwaniu jej z zewnątrz do organizacji. Zespołowość i wspólne uczenie się przyczynia się do tworzenia i przekazywania wiedzy. Także ubiór i emblematy z nazwą stanowiska na jakim pracuje dana osoba, podkreślają jego profesjonalizm oraz specjalistyczną wiedzę²⁶.

²⁶ Opracowanie własne na podstawie informacji dostępnych w materiałach udostępnionych przez organizację.

• Rozwiązania organizacyjne sprzyjające SZW

Rozwiązania organizacyjne w agencji rozwoju regionalnego, które sprzyjają zarządzania wiedzą wynikają z struktury i zadań poszczególnych działów. Do najbardziej sprzyjających zaliczyć można m.in. kontrole oraz audyty wewnętrzne związane, baza danych zawierającą specjalistyczną wiedzę, posiadanie własnego archiwum do wyłącznego użytku przez ARR, cykliczne spotkania pracowników z kierownikami w celu wymiany informacji.

Strategia wiedzy

Personalizacja/kodyfikacja

W ARR można zauważyć przejawy mieszania się zarówno strategii kodyfikacji i personalizacji. Z jednej strony duża uwaga poświęcona jest kapitałowi ludzkiemu, docenia się relacje międzyludzkie oraz przykładą dużą uwagę do panującej atmosfery. Jednak mimo tego, droga komunikacji jest sformalizowana i pracownicy komunikują się przy pomocy sieci informacyjnej. Można ująć, że na każdym kroku widać kodyfikację zasobów wiedzy, danych czy informacji. W siedziby firmy widać tablice informacyjne, oznakowania, wytyczne czy wartości organizacji przedstawione w sposób graficzny. Wiedza przekazywana jest w sposób sformalizowany.

Oprócz samego zasoby wiedzy, które posiada organizacja, istotne jest również w funkcjonowaniu systemu zarządzania wiedzą jak realizowane są główne procesy to, których najczęściej zaliczane są: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie, tworzenie, dzielenie wykorzystanie, zachowanie i przekazywanie wiedzy.

Poniżej przedstawione zostaną działania oraz stosowane narzędzia przez agencje rozwoju regionalnego w ramach wymienionych procesów (Tab. 1) oraz (Tab. 2).

Tabela 1. Działania w ramach procesu systemu zarządzania wiedzą realizowane w agencji rozwoju regionalnego

Lokalizowanie	Stworzenie profili pracowników, opracowanie listy priorytetowych dokumentów i kluczowej wiedzy w agencji
Pozyskiwanie	Prowadzenie badań rynkowych na temat potencjalnych partnerów biznesowych, zakup licencji, współpraca z doradcami np. prawnikami w zakresie składania wniosków unijnych.
Tworzenie	Opracowywanie nowych projektów, szkoleń dla dzieci i młodzieży.
Dzielenie się	Tworzenie raportów z auditów, szkolenia wewnętrzne.
Wykorzystanie	Przeprowadzanie szkoleń, wydawanie broszur informacyjnych, procedur postępowania
Zachowanie	Archiwizacja dokumentów, sporządzanie wytycznych na przyszłe lata dotyczących projektów.
Przekazywanie	Udzielanie wskazówek i informacji klientowi podczas wizyty w ARR, szkolenia edukacyjne w pobliskich jednostkach edukacyjnych nt. przedsiębiorczości

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Główne elementy SZW w odniesieniu do procesów oraz działań realizowanych w ARR oraz ich ocena

Główne elementy/ Proces	Wiedza cicha	Wiedza Jawna	Rozwiązania org.	Kształtowanie kultury wiedzy	Ocena
Lokalizowanie	brak	Baza danych o pracownikach, spis procedur	Dział kadr, programy IT	-	3
Pozyskiwanie	Zebrania zarządu z kadra	Zakup know- how, licencji, instrukcji, opinii prawnych	Budżet przewi- dziany na za- kup pisemnych opinii eksper- tów	Zespołowość otwartość, partnerstwo	4
Tworzenie	Brak	Tworzenie do- kumentacji pro- jektowej	Spotkania na miarę kół jako- ści	Otwartość kie- rownictwa na nowe pomysły	3,5
Dzielenie	Brak	Tworzenie bro- szur, raportów	Platforma IT do wymiany in- formacji, audy- ty	Spotkania in- tegracyjne	4
Wykorzystywanie	Brak	Wiedza z po- przednich pro- jektów	Brak	Otwartość kie- rownictwa na nowe pomysły	2,5
Zachowywanie	Brak	Archiwizacja dokumentów	Posiadanie własnego ar- chiwum	Brak	3
Przekazywanie	Wykłady otwarte	Szkolenia, ulot- ki, tablice infor- macyjne	Współpraca z jednostkami edukacyjnymi,	Otwartość na współpracę z otoczeniem	4,5

Źródło: Opracowanie własne

Wnioski z przeprowadzonej analizy oraz oceny zawarte w powyższych tabelach, ukazują, że poszczególne elementy SZW w agencji rozwoju regionalnego, funkcjonują w sposób zadowalający, otrzymując oceny od 3 do 4,5 i sześciostopniowej skali (1-ocena najniższa i najmniej pożądana, a ocena 6- najwyższa, najbardziej pożądana przez organizacje). Najwięcej działań

prowadzonych jest w obszarze pozyskiwania (ocenione na 4) i przekazywania wiedzy (ocenione na 4,5). Najniżej ocenione zostały takie elementy jak wykorzystanie wiedzy (ocenione na 2,5), lokalizowanie oraz zachowanie wiedzy w organizacji (ocenione na 3).

4. WNIOSKI

Po przeprowadzonej analizie procesów, elementów oraz stosowanych narzędzi SZW w agencji rozwoju regionalnego, największym obszarem do poprawy jest zarządzanie wiedzą cichą. Praktycznie wszystkie procesy ZW w odniesieniu do wiedzy cichej nie są w sposób wystarczający realizowane, oprócz przekazywania wiedzy, które następują podczas organizowanych spotkań oraz warsztatów dla społeczności lokalnej z np. zakresu przedsiębiorczości. Najlepiej zarządzanym elementem jest wiedza jawna, co wynika ze strategii kodyfikacji, która jest widoczna w działaniu organizacji. Także rozwiązania organizacyjne w coraz większym stopniu sprzyjają zarządzaniu wiedzą w agencji rozwoju regionalnego.

Do głównych usprawnień zaproponowanych przez autora pracy należy wymienić organizację spotkań i panelu dyskusyjnego podczas, których można będzie poznać przez kierownictwo potencjał swoich pracowników z zakresu wiedzy cichej co wspomogłoby jej lokalizowanie. Jednocześnie zwiększyć intensywność pozyskiwania owej wiedzy, a także poprzez moderowanie dyskusji przez kierowników, wspomóc proces tworzenia się wiedzy oraz dzielenia nią pomiędzy pracownikami. Niezbędne wydaje się być stworzenie programu motywacyjnego, który skłoniłby pracowników do większej chęci tworzenia wiedzy cichej oraz jej wykorzystywanie oraz dzielenie się z organizacją. Następnie dany zasób wiedzy cichej należy zachować poprzez przekształcenie jej na wiedzę jawną w postaci zapisów najlepszych pomysłów i rozwiązań lub utrwalenie jej w inny sposób na trwałych nośnikach. Należy również przygotować formalną procedurę przekazywania najlepszych pomysłów do kierownictwa oraz ich nagradzania, co wspomogłoby proces zwiększania wiedzy własnej. Dobrym pomysłem wydaje się być organizacja paneli dyskusyjnych i spotkań dotyczących tylko aspektów związanych z zarządzaniem wiedzą.

Kierunek rozwoju elementów SZW powinien opierać się na systematycznym i holistycznym usprawnieniom elementów w celu zbudowanie do celowo zintegrowanego systemu zarządzania wiedzą w agencji rozwoju regionalnego. Co do dalszych badań powinny one skupić się na ocenie wdrożenia poszczególnych zaproponowanych zmian, oceny ich efektywności oraz zbudowania wytycznych do dalszych udoskonaleń w ramach systemu zarządzania wiedzą w agencji rozwoju regionalnego.

LITERATURA:

- [1] Bałaszczuk A., *Korzyści z zarządzania wiedzą*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
- [2] Bratnicki M., *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wyd. Difin, Warszawa 2001.
- [3] Bąkowski A., Mażewska M., *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, PARP, Warszawa 2012.
- [4] Bąkowski A., Mika M., *Fundusze poręczeń kredytowych*, [w:] *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, PARP, Warszawa 2012.
- [5] Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge, How organizations manager what they know*, Wyd. Harvard Business School Press, 2000.
- [6] Matusiak K.B., *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2011.
- [7] Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja-system-pracownik*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [8] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wyd. Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.
- [9] Sabri H., *Knowledge management In its context: adapting structure to a knowledge creating culture*, Wyd. *International Journal of Commerce&Management* vol. 15, 2005.
- [10] Sobol E., *Nowy słownik języka polskiego*, Wyd. PWN Warszawa 2002.
- [11] Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [12] Tabaszewska E., *Wprowadzenie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [13] Tarajkowski J., *Elementy dynamiki systemów*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- [14] Tiwana A., *The Knowledge Management Toolkit*, Wyd. Prentice Hall PTR 1999.
- [15] Flakiewicz W., *Systemy informacyjne w zarządzaniu*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.

- [16] Wolski R., *Wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie wybranej agencji rozwoju regionalnego w Polsce*, praca dyplomowa, UE we Wrocławiu, Wrocław 2018
- [17] Zack M. H., *Managing codified knowledge*, *Solan Management Review* [w:] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana, Wyd. C.H Beck, Warszawa 2010.
- [18] Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia jako czynnik determinujący strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa*, [w:] Stabryła A. (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków, 2006.

Spis źródeł internetowych:

- [19] [<http://www.krs-online.com.pl>] – 13.09.2018.
- [20] [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86273] – 11.09.2018.
- [21] [<https://www.nfsigw.gov.pl/oferta-finansowania>] – 13.09.2018.

STRESZCZENIE

Funkcjonowanie systemu zarządzania wiedzą w wybranej agencji rozwoju regionalnego w Polsce

W pracy przedstawiona została charakterystyka zarządzania wiedzą w instytucji otoczenia biznesu jaką jest wybrana agencja rozwoju regionalnego w Polsce. Szczególna uwaga poświęcona została aspektowi funkcjonowania wybranych procesów zarządzania wiedzą w tej formie organizacji oraz jego ocenie. Następnie autor przedstawił wnioski z przeprowadzonej analizy, a także propozycję usprawnień i kierunków rozwoju.

Słowa kluczowe: koncepcje zarządzania, instytucje otoczenia biznesu, zarządzanie wiedzą

SUMMARY

Functioning of knowledge management system selected regional development agency in Poland

Featured article presents characteristics knowledge management at business environment institutions which is chosen here as regional development agency in Poland. The main attention was concerned to know the aspect of the functioning of selected knowledge management processes in this form of the organization and its evaluation. Next, the author presents

conclusions after his analysis and also suggests the ideas of improvements and direction of progress.

Keywords: management concepts, business environment institutions, knowledge management



Krzysztof Hauke
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Dzielenie się wiedzą jako innowacja kreowania budżetu obywatelskiego wspierana przez technologie Web 2.0

WSTĘP

W społeczeństwie informacyjnym dochodzi do pewnego rodzaju paradoksu. Z jednej strony generuje bardzo duże zbiory z danymi w rozmaitych systemach dziedzicznych, wykorzystuje narzędzia Big Data do ich przetwarzania i na tej podstawie buduje modele zachowań odbiorców. Odbiorcą jest konsument w organizacjach biznesowych lub interesariusz w instytucjach publicznych. Z drugiej strony organizacje w prowadzeniu działalności odczuwają brak wiedzy, która mogłaby zadowalać odbiorcę dostarczając jemu produkt, usługę lub oferując świadczenia na poziomie elementarnym (edukacja, bezpieczeństwo, ochrona zdrowia, dostęp do dóbr kultury). Można to określić, jako brak pełnej interakcji pomiędzy organizacją a konsumentem. Proces dzielenia się wiedzą wprost przez społeczeństwo jest coraz trudniejszy. Członkowie społeczeństwa informacyjnego mają świadomość tego, że wiedza dla nich jest to kapitał, który mogą wykorzystywać w działaniach nie tylko o charakterze komercyjnym. Tradycyjna forma pozyskiwania wiedzy czy nawet zbieranie opinii realizowane za pomocą tradycyjnych narzędzi, jakimi są na przykład: wywiady lub ankiety obarczona jest dużym błędem statystycznym. Na tyle dużym, że dla organizacji są to koszty działalności i jeśli tylko mogą rezygnują z takiego rozwiązania. Jednak nie można lekceważyć odbiorcy, nie konsultując się z nim w sprawach, które jego bezpośrednio dotyczą. Należy korzystać z innych możliwości pozyskania wiedzy od społeczeństwa informacyjnego.

Celem artykułu jest omówienie na podstawie przeprowadzonych badań problemu dzielenia się wiedzą przez członków społeczeństwa informacyjnego w innowacyjnym kreowaniu budżetu obywatelskiego, wspierany narzę-

dziami technologii Web 2.0. Badanie zostało wykonane na przykładzie Polski i dotyczyło działań społeczeństwa, które mogło starać się o środki budżetowe na realizację potrzeb społecznych na rok 2018. Do badań wykorzystano zasoby informacji związane z kreowaniem budżetu obywatelskiego w warunkach polskich, które zamieszczono na stronach internetowych. Wybór tego medium wynikał przede wszystkim z celu, jaki został określony w badaniach. Przeprowadzone badania wskazują, że odbiorcy korzystając z tych narzędzi bardzo chętnie dzielą się wiedzą, najczęściej nie mając świadomości tego, że robią to podświadomie. Przykładem i jednocześnie fenomenem o charakterze społecznym może być korzystanie z portali społecznościowych czy udzielanie się na różnego rodzaju forach dyskusyjnych. Z punktu widzenia organizacji tego typu działania będą miały w większości przypadków charakter działań innowacyjnych. Innowacje będą pozwalały oferować odbiorcy to, czego on aktualnie potrzebuje, czasem nawet nie potrafiąc tego do końca wyartykułować.

1. INDYWIDUALNE BARIERY DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W ORGANIZACJI

Zarządzanie wiedzą stanowi o jakości współczesnej organizacji. Wykorzystanie wiedzy w procesach biznesowych w organizacji będzie w efekcie końcowym przyczyniało się do zaspokojenia potrzeb odbiorcy. Organizacja jest zmuszona do stałego doskonalenia swoich działań. Współczesne organizacje muszą aktywnie poszukiwać sposobów na kreowanie nowych mechanizmów, które będą stanowiły o jej konkurencyjności. Organizacje stale dążą do:

- obniżania kosztów,
- podnoszenia jakości oferowanych dóbr,
- tworzenia i wdrażania innowacji,
- podnoszenia kwalifikacji i kompetencji swoich pracowników,
- zwiększania poziomu zaangażowania pracowników w funkcjonowaniu organizacji,
- poprawy morale pracowników [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 144].

Dzielenie się wiedzą stanowi jeden z elementów zarządzania wiedzą. W literaturze przedmiotu można znaleźć kilkanaście definicji dzielenia się wiedzą. Na potrzeby rozważań poruszanych w rozdziale została wybrana jedna z nich. Dzielenie się wiedzą jest to akt powodujący, że wiedza staje się dostępna dla organizacji. W wymiarze jednostkowym jest to proces, w którym wiedza indywidualna jest przekształcana w formę zrozumiałą, przyswajalną i wykorzystywaną przez inne jednostki. Dzielenie się wiedzą jest działaniem świadomym i dobrowolnym osoby posiadającej wiedzę, podczas któ-

rego wiedza staje się wspólna dla nadawcy i odbiorcy, ale dzielący się wiedzą nie zrzeka się jej własności [Ipe, 2003, s. 341-342].

Dzielenie się wiedzą jest to proces przekazywania sobie wiedzy jawnej i cichej wiedzy mającej charakter spersonalizowany. Może się on odbywać poprzez proces komunikacji lub przebiegać podczas wzajemnej kooperacji w drodze bezpośredniego kontaktu poprzez dialog lub obserwację czy współpracę skutkującą wspólnymi doświadczeniami. Istota dzielenia się wiedzą w organizacji oznacza działanie o charakterze obustronnym [Łukasik, Pietruszka-Ortyl, 2017, s. 109]. Uczestnicy wzajemnie wymieniają się wiedzą i jednocześnie wspólnie tworzą nową wiedzę. Jest to proces niezbędny w przekształceniu wiedzy indywidulanej w wiedzę organizacji [Kozuch, Lenart-Gansiniec, 2016, s.306].

Dzielenie się wiedzą jest ograniczane przez bariery. Oprócz organizacyjnej i technologicznej wyróżnia się barierą indywidualną. Jest ona związana z osobowością i indywidualizmem danej jednostki. Niwelowanie tej bariery będzie przyczyniało się do rozpoznania potrzeb odbiorcy i na tej podstawie organizacje będą mogły oferować dobra. Bariera indywidualna obejmuje:

- brak czasu na dzielenie się wiedzą,
- strach przed zagrożeniem utraty pracy,
- niska świadomość wartości i korzyści z posiadania wiedzy przez innych,
- dominacja wiedzy jawnej nad ukrytą w procesie dzielenia się wiedzą,
- nadużywanie hierarchii, pozycji i władzy formalnej,
- obawa przed popełnieniem błędu i nieuczenie się na błędach,
- różnice w poziomie doświadczeń,
- słaba komunikacja pisemna i ustna oraz zdolności interpersonalne,
- brak kontaktu pomiędzy nadawcą i odbiorcą wiedzy,
- różnice wiekowe, płci, poziom wykształcenia,
- brak więzi społecznych,
- wymuszone posiadanie własności intelektualnej w obawie przed negatywną oceną ze strony kierownictwa i kolegów,
- brak zaufania do innych,
- brak zaufania do wiedzy pochodzącej z niewiadomego i niesprawdzonego źródła,
- różnice w kulturze narodowej, wartościach i przekonaniach [Ujwary-Gil, 2012, s. 170-171].

Wiedza w organizacji jest traktowana, jako zasób niematerialny, który charakteryzuje się następującymi cechami:

- musi być pozyskiwana różnymi metodami i za pomocą różnych środków,
- jest trudna do pełnego uchwycenia w takim samym stopniu przez wszystkich dysponujących tym samym zasobem wiedzy,
- jest względna i wieloznaczna, co powoduje, że jest różnie interpretowana przez różne osoby – szczególnie jeśli jej opis jest wyrażony cechami jakościowymi,
- jest dynamiczna – uchwycenie jej wartości i jakości w krótkim okresie będzie stanowiło o przewadze konkurencyjnej – w przypadku zagadnień ekonomicznych jest to element, który musi być uwzględniany w scenariuszach działania organizacji,
- wiedza ma zdolność do szybkiej dezaktualizacji, określanej czasami pojęciem starzenia się wiedzy,
- posiadając wiedzę, organizacja może obniżyć poziom niepewności swoich działań,
- dzięki procesowi kodyfikacji strukturalizuje się w technologiach, procedurach, dokumentacji organizacyjnej, kompetencjach pracowników i bazach danych,
- potrafi się materializować w postaci dóbr, które są oferowane odbiorcy,
- w kategoriach niematerialnych wiedza może stanowić dobro, które może być wykorzystane przez odbiorców [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 72-73].

Bez względu na poziom realizacji procesu dzielenia się wiedzą, największym wyzwaniem jest tworzenie zaufania i relacji pomiędzy stronami procesu [Dohn, 2016, s. 84]. Skłonienie odbiorców do dzielenia się wiedzą, kontaktami, doświadczeniami, swoimi preferencjami jest najtrudniejszym wyzwaniem procesu zarządzania wiedzą.

2. NARZĘDZIA WEB 2.0 W KREOWANIU INNOWACYJNOŚCI

Technologia Web 2.0 nie jest technologią nową. Pierwsze implementacje można było zauważyć na początku XXI wieku. Mimo upływu wielu lat do dnia dzisiejszego jest ona bardzo popularna. Popularność wynika z samego podejścia do generowania informacji. Technologia Web 2.0 to przejście z biernej postawy użytkownika, występującej w pierwszej fazie rozwoju WWW, do postawy czynnej, aktywnej – polegającej na wkładzie użytkowników w tworzenie globalnej sieci oraz interakcji z treściami strony [Tomaszewski, 2011, s. 429].

Strony i serwisy budowane w oparciu o Web 2.0 pozwalają użytkownikom na współtworzenie zawartości poprzez umożliwianie im publikowania informacji (prywatnych jak i artykułów, filmów, muzyki itp.), komentowanie i oceny innych, nawiązywanie znajomości.

Technologia Web 2.0 to serwisy internetowe, w których użytkownicy tworzą treść za pomocą narzędzi oferowanych przez administratorów. Podstawowe narzędzia technologiczne Web 2.0 tworzą:

- serwisy społecznościowe,
- mechanizmy Wiki,
- blogi,
- kanały RSS,
- social bookmarking,
- webcasty.

Technologia Web 2.0 pozwala użytkownikom na dzielenie się treścią i rozwinęła się wraz z upowszechnieniem usługi komunikacji w sieci internetowej. Web 2.0 wymaga zastosowania narzędzi komunikacji takich jak:

- Blog – rodzaj internetowego dziennika, prowadzonego przez regularne publikowanie wpisów tematycznych.
- Wideoblog – rodzaj bloga internetowego, który zamiast postów tekstowych posługuje się materiałem filmowym.
- Forum dyskusyjne – występujące jako samodzielny serwis lub jako część istniejącej strony.
- Sieci społecznościowe – społeczności złożone z różnych stron, między którymi zachodzą powiązania. W sieci osoby mogą dzielić się informacjami i komunikować z innymi ludźmi. Zaletą sieci społecznościowych w porównaniu z sieciami tradycyjnymi jest to, że widoczne są powiązania społeczne między stronami, co ułatwia korzystanie z nich. W przeciwieństwie do forów lub blogów, które są prowadzone według tematów, sieć społecznościowa bazuje na ludziach i powiązaniach między nimi [www 1].
- Społeczności praktyków – grupy społeczne utworzone w celu opracowania specjalistycznej wiedzy, udostępniania osiągniętych w trakcie nauki wspólnych przemyśleń dotyczących doświadczeń praktycznych [www 1].
- Portale Wiki – strony internetowe, które można nie tylko oglądać, ale też tworzyć, edytować i zmieniać bezpośrednio przez przeglądarkę internetową przez wielu członków społeczeństwa informacyjnego.
- Wideokonferencje – rozmowy grupy ludzi (co najmniej dwóch osób) znajdujących się w różnych miejscach.
- Czat – serwis internetowy lub część strony internetowej (wydzielona podstrona) umożliwiająca prowadzenie rozmów między aktualnie zalogowanymi użytkownikami.
- Webinarium (Webinar) – internetowe seminarium.

- Podcast – internetowa publikacja dźwiękowa będąca relacją z jakiegoś wydarzenia.
- Systemy zdalnego nauczania (SZN) – zarządzanie aktywnością szkoleniową i kompetencjami kapitału ludzkiego w organizacji.
- Ebook – internetowa książka; publikacja elektroniczna, będąca zbiorem wiedzy na dany temat. Ebooki łączą tekst z materiałami multimedialnymi w postaci obrazów, filmów, infografik czy podcastów.
- Newsletter – forma elektronicznego biuletynu, rozsyłanego za pośrednictwem poczty elektronicznej do prenumeratorów.
- White paper – oficjalny dokument, zawierający usystematyzowane dane dotyczące danego obszaru działalności firmy.

Wykorzystanie narzędzi pozwoli na wspomaganie innowacyjnego procesu kreowania działań organizacji. Technologia Web 2.0 daje możliwość dynamicznego tworzenia zasobów informacyjnych stron WWW przez członków społeczeństwa informacyjnego. Chęć dzielenia się wiedzą czy informacją to cecha, która w konfrontacji z prowadzeniem biznesu wzajemnie się przeciwstawia. Jednak część społeczeństwa wbrew ogólnie funkcjonującym opiniom, że ludzie nie chcą dzielić się wiedzą w tworzeniu zasobów informacyjnych, przybiera inny wymiar [Hauke, 2016, s. 80–83].

3. NARZĘDZIA WEB 2.0 W KREOWANIU BUDŻETÓW OBYWATELSKICH W ŚWIELE PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

Rozwój organizacji obecnie jest determinowany poprzez działania o charakterze innowacyjnym. Innowacyjność jest rozumiana, jako umiejętność wykorzystywania wiedzy istniejącej w otoczeniu, ustawicznego kreowania nowej wiedzy i przekładania jej na zaspokojenie potrzeb materialnych i niematerialnych odbiorców.

Organizacja swoją doskonałość może realizować dzięki działaniom odbiorców. Odbiorcy mają coraz wyższą świadomość faktu, że wiedza to jest kapitał, który stanowi o jego wartości i nie są skłonni do dzielenia się nią. Jednak obserwując odbiorcę w kontakcie z technologią Web, można zauważyć bardzo specyficzne zachowanie odbiorcy. Można zauważyć, że odbiorca chętnie uczestniczy w forach dyskusyjnych, na portalach społecznościowych, blogach właśnie dzieląc się wiedzą. Organizacje widząc to niewykorzystane źródło pozyskiwania wiedzy starają się skutecznie realizować swój cel, który będzie w efekcie przekładał się potencjalnie na tego odbiorcę, który w sposób trochę nieświadomy dzieląc się wiedzą wskazał kierunek działań organizacji. Na dzień dzisiejszy wiele organizacji stara się korzystać ze źródeł wiedzy portali społecznościowych. Dodatkowo w połączeniu z Big Data pozwala to na kreowanie innowacyjnych działań organizacji.

Jednostki samorządu terytorialnego, jako przykład instytucji publicznej o charakterze niebiznesowym mają do swojej dyspozycji instytucję prawną

określaną, jako budżet obywatelski. Interesariusze w postaci mieszkańców mają określony budżet, który jest przeznaczany na potrzeby gminy, miasta, dzielnicy, osiedla.

Pierwszy budżet obywatelski był opracowany na świecie w Brazylii w roku 1989 w mieście Porto Alegre. Bardzo dynamicznie przeniósł się inne miasta na świecie. W Polsce pierwszą dyskusję nad budżetem obywatelskim podjęto w roku 2011 w Sopocie. Obecnie większość jednostek samorządowych stara się przeznaczyć część budżetu do decyzji mieszkańców. To mieszkańcy najlepiej wiedzą jakie są ich bieżące potrzeby. Mieszkańcy mogą zgłaszać potrzeby, które będą stanowiły dobra do wspólnego użytkowania. Potrzeby mogą dotyczyć poprawy infrastruktury – drogi, chodniki, budowy na przykład sieci wodociągowej, boiska czy uruchomienie sekcji w domu kultury itp. Zakłada się, że uzyskane środki finansowe powinny być wykorzystane w ciągu roku. Wyrażanie opinii przez mieszkańca danego terenu może być realizowane w dwóch formach: tradycyjnej lub w postaci elektronicznej. Ustawodawca nie rezygnuje z tradycyjnej formy wyrażania opinii, jaką jest kontakt osobisty z danym organem władzy terenowej, czy też w formie papierowej lub telefonicznej. Jednak taki kontakt nie jest anonimowy. Mieszkańcy często nie chcą się angażować i podawać swoje dane osobowe. Jednak taka forma jest też dla współczesnego mieszkańca formą niezbyt wygodną. Z racji tego, że trzeba poświęcić czas na uruchomienie tradycyjnego kontaktu i nieprzymusowości uczestniczenia w dysponowaniu budżetu mieszkańcy rezygnują ze swoich praw. Narzędzia technologii Web pozwalają mieszkańcowi wyrażać swoją opinię wstępną w dowolnej chwili. Dyskusje na forach dyskusyjnych, prowadzenie blogu ukierunkowanego na konkretne przeznaczenie budżetu stają się medium do wymiany opinii na temat potrzeb mieszkańców. Mają one najczęściej formę anonimową. W efekcie końcowym zakończony proces głosowania może ustalić, na co wydatkować pozyskany budżet.

Badania przeprowadzono na 100 wybranych losowo samorządach terytorialnych. W badaniu uczestniczyły wszystkie samorządy na poziomie miast wojewódzkich, wybranych miastach powiatowych w ramach województwa, wybrane siedziby gmin w miastach i na wsiach. W badaniu uczestniczyły również gminy z najmniejszym wskaźnikiem dochodu na jednego mieszkańca (per capita). Została dokonana analiza ze względu na zastosowane rozwiązania związane z technologią informacyjną. Na początku były wpisywane hasła w przeglądarce internetowej „budżet obywatelski 2018 i nazwa siedziby jednostki samorządu terytorialnego”. Prawie wszystkie jednostki samorządu terytorialnego mają w swoich zasobach WWW wszelkie informacje na temat budżetu obywatelskiego. Wyjątkiem są gminy „biedne”, gdzie nie ma nawet wzmianki na temat budżetu obywatelskiego. Samorządy terytorialne zadbały o to, żeby informacja o budżecie obywatelskim nie była integralną częścią Biuletynu Informacji Publicznej (BIP). Charakter działań związanych z budżetem obywatelskim jest zamieszczana w nazwie domeny dla danej samorządu terytorialnego. Czasami jest to dedykowana domena, np. dla Warszawy jest to [<http://twojbudzet.um.warszawa.pl>] lub Jeleniej Góry [<https://jbo.jeleniagora.pl>].

Ale w większości przypadków jest to odnośnik ze strony głównej siedziby jednostki samorządu terytorialnego, np. dla Wrocławia jest to [<https://www.wroclaw.pl/rozmawia/wroclawski-budzet-obywatelski>] lub Częstochowa – [http://konsultacje.czystochowa.pl/?page_id=9644].

Miasto Świnoujście wszelkie informacje o budżecie obywatelskim ma zamieszczone na stronie Biuletynu Informacji Publicznej – [<http://bip.um.swinoujscie.pl/arttykul/1249/21019/rusza-czwarta-edycja-budzetu-obywatelskiego>].

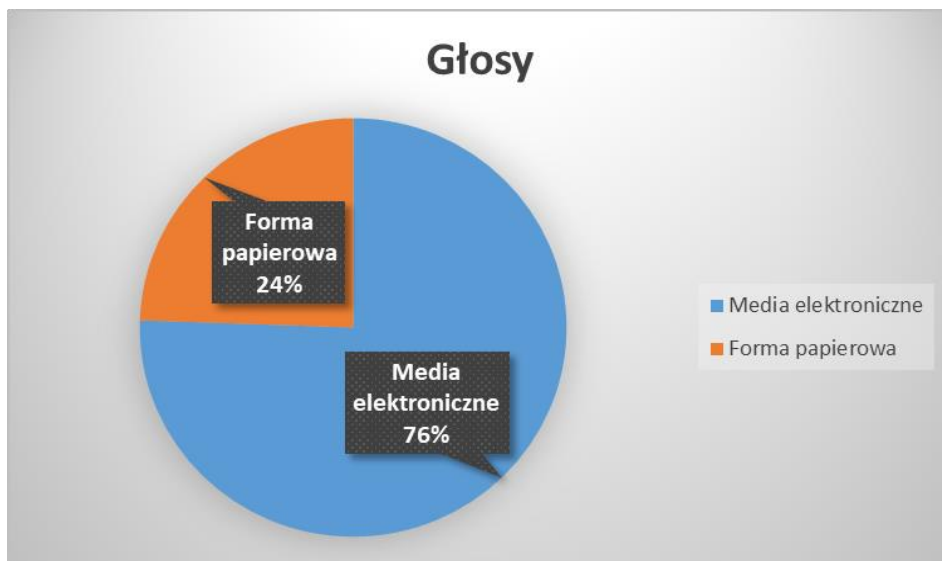
Analizując realizację budżetu obywatelskiego na przykładzie gminy Wrocław na rok 2018 można stwierdzić, że mieszkańcy aktywnie uczestniczyli w jego kreowaniu. Realizacja inicjatywy budżetu obywatelskiego we Wrocławiu nosi nazwę Wrocławski Budżet Obywatelski (WBO). We Wrocławiu będą realizowane 63 nowe projekty. Związane są one potrzebami społeczności lokalnych i dotyczą między innymi następujących kategorii:

- zielen/rekreacja (37 projektów),
- sport (7 projektów),
- place zabaw (7 projektów),
- inne inicjatywy (12 projektów).

Głosowanie trwało od 14 września do 1 października. Oddano łącznie 68 670 głosów, w tym elektronicznych: 51 875 i papierowych: 16 795 (Rysunek 1, Rysunek 2, [www2](#)). W wyniku końcowym nie zostały uwzględnione 4302 głosy oddane głównie poprzez media elektroniczne. Do nieważnych zostały zaliczone:

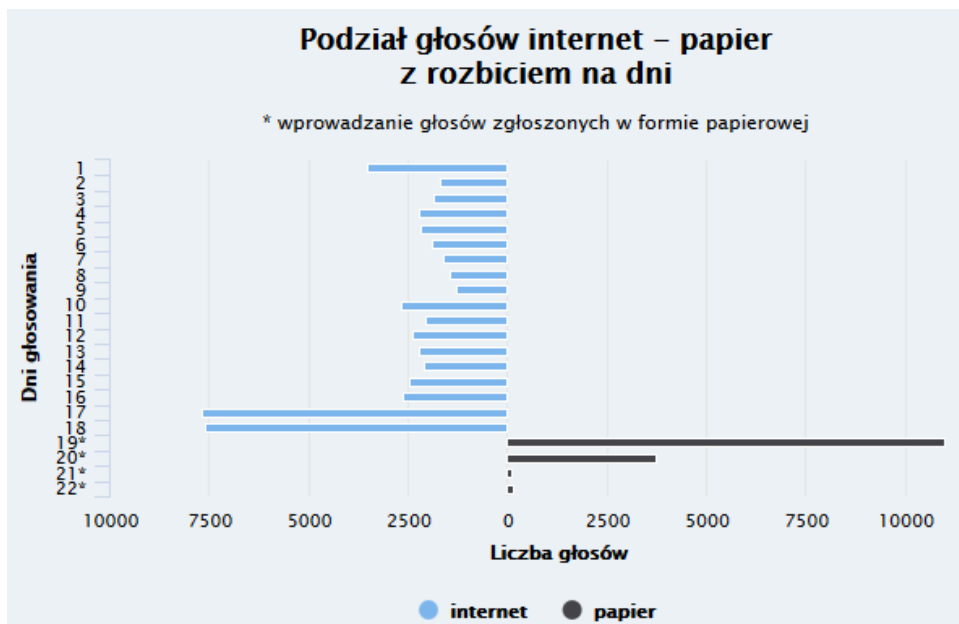
- przypadki niezgodnego z zasadami wypełnienia kart papierowych,
- niepotwierdzenia głosu kodem SMS,
- powtórnego oddania głosu z użyciem tego samego nr PESEL.

Można stwierdzić, że w głosowaniu na WBO media elektroniczne stanowiły Ważny w analizie jest udział w głosowaniu społeczności wykorzystującej media elektroniczne.



Rysunek 1. Głosowanie na WBO na rok 2018 z podziałem na formę (głosowanie elektroniczne, tradycyjne)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [http://www.wroclaw/wbo] – 18.10.2018.



Rysunek 2. Głosowanie na WBO na rok 2018 z podziałem na formę (głosowanie elektroniczne, tradycyjne) w poszczególnych dniach głosowania

Źródło: [http://www.wroclaw/wbo] – 18.10.2018.

Jednak szczególną uwagę w badaniach zwrócono na wykorzystanie narzędzi Web 2.0 do zgłaszania projektów, prowadzenia konsultacji i głosowania na projektami. Narzędzia Web 2.0 na każdym etapie kreowania budżetu lokalnego służą, jako medium do dzielenia się wiedzą mieszkańców, która przekładałaby się na ich potrzeby.

Tabela 1. Narzędzia Web 2.0 w innowacyjnym kreowaniu budżetu obywatelskiego

Nazwa narzędzia Web 2.0	Wykorzystanie w ramach kreowania budżetu obywatelskiego	Potencjalne wykorzystanie narzędzia w kreowaniu budżetu obywatelskiego	Uwagi
Blog	TAK		
Wideoblog	NIE	TAK	
Forum dyskusyjne	TAK		
Sieci społecznościowe	TAK		Najczęściej jest to wymiana informacji poza oficjalnymi informacjami na stronie WWW
Spółeczności praktyków	NIE	TAK	
Portale Wiki	NIE	NIE	Nie nadaje się do implementacji
Wideokonferencje	NIE	TAK	
Czat	TAK		
Webinarium	NIE	TAK	
Podcast	NIE	TAK	
Systemy zdalnego nauczania	NIE	NIE	Nie nadaje się do implementacji
Ebook	NIE	NIE	Nie nadaje się do implementacji
Newsletter	TAK		
White paper	NIE	TAK	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując, w jaki sposób wykorzystywane są narzędzia Web można zauważyć, że wiele jednostek samorządu terytorialnego na swoich portalach zamieściło przynajmniej jedno narzędzie, które mogło być wykorzystane przez mieszkańców do wyrażenia swojego głosu w postaci anonimowej. Dobrze to świadczy o decydentach, którzy dbając o swoich mieszkańców i mając do nich pełne zaufanie decydują się na taką formę kreowania budżetów obywatelskich. Dokonana analiza wskazała, które z tych narzędzi jest wykorzystywana w procesie konsultacji społecznych.

Jako kierunek działań dla decydentów to określenie strategii jak korzystać z dzielenia się wiedzą przez mieszkańców w zarządzaniu procesowym jednostki samorządowej. Na dzień dzisiejszy najbardziej popularnym narzędziem w innowacyjnym kreowaniu budżetu obywatelskiego jest sieć spo-

lecznościowa i forum dyskusyjne. W przyszłości należy stworzyć warunki nie tylko techniczne, ale i organizacyjne, aby wykorzystać inne narzędzia, aby mieszkańcy byli skłonni dzielić się wiedzą.

PODSUMOWANIE

Organizacje stale poszukują rozwiązań, które będą stanowić o pozycji na rynku. Dotyczy to również organizacji niebiznesowych. Przykładem są jednostki samorządu terytorialnego, które także muszą starać się wprowadzać innowacje w swoich działaniach na poziomie operacyjnym. Każde działanie, które pozwoli wykreować działania innowacyjne będzie pozytywnie przekładało się na wizerunek tego rodzaju organizacji. Dzielenie się wiedzą przez odbiorcę za pomocą tradycyjnej rozmowy, ankiety już jest obciążone zbyt dużym błędem. Dodatkowo niechęć odbiorców do wyrażania swojej opinii wynikająca z ankiety czy rozmowy może znacznie zwiększyć błędy wynikające z analizy materiału źródłowego. Wszystkie organizacje, niezależnie czy prowadzą działalność komercyjną czy niekomercyjną powinny na szerszą skalę wykorzystać narzędzia, które są ogólnie akceptowane przez społeczeństwo. Takie narzędziami są dostępne w technologii Web 2.0. Pomimo tego, że mamy z tą technologią do czynienia od kilku lat wiele organizacji nie docenia walorów tego podejścia do odbiorcy. Obecnie nie można odbiorców bezpośrednio angażować w kreowanie opinii. Te działania muszą być wykonywane równolegle z poczynaniami tych odbiorców w rzeczywistości, w której wykorzystuje on technologię informacyjną. Tak gromadzona wiedza, która wynika nie z przymusu, lecz ze spontaniczności zachowania odbiorcy będzie mogła przyczyniać się do kreowania działań innowacyjnych organizacji. Obecnie innowacja w organizacji to już nie jest moda tylko konieczność. Odbiorcy szybko oceniają w jaki sposób organizacje oferują im coś nowego, oryginalnego. Jeśli dodatkowo nowa oferta będzie zadowalała odbiorcę to wizerunek tej organizacji będzie dużo wyżej oceniany. W rozważaniach nie należy pomijać instytucji publicznych, które mają z racji swojej misji służyć odbiorcy. Mają one między innymi zagwarantować warunki do rozwoju odbiorców (edukacja, kultura), zapewniać bezpieczeństwo, chronić zdrowie. Połączenie wyzwań odbiorcy z technologią Web pozwoli na kreowanie warunków do innowacji. W obszarze kreowania budżetu obywatelskiego zgłaszanie wniosków i wyrażanie opinii na temat proponowanych inicjatyw obywatelskich wspieranych przez technologie informacyjne stało się standardem. Narzędzia do komunikacji, określane mianem WEB stają się standardem w różnego rodzaju interakcjach pomiędzy interesariuszami. W przypadku budżetu obywatelskiego jest to komunikacja i wymiana opinii pomiędzy mieszkańcem danego terytorium a instytucją, która przeznacza określone środki finansowe na realizację inicjatyw niezbędnych bezpośrednio dla zainteresowanych. W artykule wskazano narzędzia WEB używane przez mieszkańców do zgłaszania i głosowania na inicjatywy finansowane w ramach budżetu obywatelskiego.

W kolejnym etapie rozwoju innowacyjności ukierunkowanej na odbiorcę należy implementować najwyższy poziom rozwoju technologii Web 5.0.

Będzie to krok nie o charakterze ewolucyjnym, lecz wręcz rewolucyjnym. Potencjał, jaki niesie ta implementacja technologii Web, odnosi się do działań mających charakter kolektywny. Jest to kierunek dalszych działań organizacji, które muszą się liczyć po pewnym czasie, że technologia Web 2.0 będzie już niewystarczająca do kreowania innowacji.

LITERATURA:

- [1] Dohn K., 2016, *Identyfikacja zakłóceń w procesie dzielenia się wiedzą na różnych poziomach łańcucha dostaw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: „Organizacja i Zarządzanie”, zeszyt 89, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- [2] Hauke K., 2016, *Koncepcja zarządzania wiedzą 2.0 w kreowaniu zasobów informacyjnych przedsiębiorcy* w: Pyplacz P., Dudek D. (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania organizacji. Determinanty rozwoju współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 75-88.
- [3] Ipe M., 2003, *Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework*, „Human Resource Development Review”, Volume: 2 issue: 4, page(s): 337-359.
- [4] Kożuch B., Lenart-Gansiniec R., 2016, *Uwarunkowania skutecznego dzielenia się wiedzą na uczelni*, „Zarządzanie publiczne”, nr 4/36, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [5] Łukasik P., Pietruszka-Ortyl A., 2017, *Transfer wiedzy w ramach organizacji rozwijających obszary wiejskie*, w: Krakowiak-Bal A., Łukasik P., Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Ziemiańczyk U. (red.), *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa, s. 85-134.
- [6] Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., 2002, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [7] Tomaszewski M., 2011, *Rozwój globalnej sieci komputerowej w kierunku WEB 3.0* [w:] R. Knosola (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Warszawa.
- [8] Ujwary-Gil A., 2012, *Identyfikowanie i klasyfikowanie barier zarządzania wiedzą*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 115, SGH, Warszawa.
- [9] [www1] [https://www.wseip.edu.pl/dniw/images/pliki/pelne_teksty_ksiazek/Marcin%20K%C5%82ak_M_Zarz_wiedza_w_przeds.pdf] – 16.03.2018.
- [10] [www2] [<http://www.wroclaw/wbo>] – 18.10.2018.

STRESZCZENIE

Dzielenie się wiedzą jako innowacja kreowania budżetu obywatelskiego wspierana przez technologię Web 2.0

Wiedza w społeczeństwie informacyjnym stanowi o jego rozwoju. Ludzie, którzy posiadają wiedzę stają się innowacyjni. Mogą kreować nowe rozwiązania, oferować produkty, usługi dla odbiorców. Jednak ludzie mają świadomość tego, że posiadana przez nich wiedza stanowi o ich wartości w gospodarce konkurencyjnej. Można zauważyć, że ludzie niechętnie dzielą się posiadaną wiedzą. Tradycyjne narzędzia stają się niewystarczające do tego, aby pozyskiwać od ludzi wiedzę. Należy wykorzystać inne narzędzia za pomocą, których ludzie będą starali się dzielić wiedzą. Wiedza ta pozwoli na stały rozwój gospodarki.

W artykule zostanie omówiony problem dzielenia się wiedzą przez członków społeczeństwa informacyjnego poprzez narzędzia technologii Web 2.0 w obszarze budżetu obywatelskiego. Odbiorca, często nieświadomie, korzystając z tych narzędzi bardzo chętnie dzieli się wiedzą. Przykładem i jednocześnie fenomenem o charakterze społecznym może być korzystanie z portali społecznościowych czy udzielanie się na różnego rodzaju forach dyskusyjnych. Ludzie angażując się w rozwiązywanie problemów otoczenia w sposób nieświadomy dla nich dzielą się wiedzą. Z punktu widzenia organizacji tego typu zachowania ludzi mogą być dla nich inspiracją do działań o charakterze innowacyjnym. Innowacje będą pozwalały oferować odbiorcy to, czego on aktualnie potrzebuje, czasem nawet nie potrafiąc tego do końca wyartykułować.

Słowa kluczowe: innowacyjność, zarządzanie wiedzą – dzielenie się wiedzą, technologia Web 2.0, budżet obywatelski.

SUMMARY

Sharing knowledge as an innovation in creating a civic budget supported by the Web 2.0 technology

Knowledge in the information society determines its development. People who have knowledge become innovative. They can create new solutions, offer products and services for recipients. However, people are aware that their knowledge determines their value in a competitive economy. You can see that people are reluctant to share their knowledge. Traditional tools become insufficient to gain knowledge from people. Use other tools with which people will try to share knowledge. This knowledge will allow for constant development of the economy.

The article will discuss the problem of knowledge sharing by members of the information society through the tools of Web 2.0 technology. The recipient, often unknowingly, using these tools very willingly shares knowledge. An example and at the same time a social phenomenon may be the use of social networks or sharing in various types of discussion forums. People are involved in solving the problems of the environment in an un-

conscious way for them to share their knowledge. From the point of view of organizing this type of behavior, people can be an inspiration for them to act in an innovative way. Innovations will allow the recipient to offer what he or she actually needs, sometimes not even able to articulate it.

Keywords: innovation, knowledge management – knowledge sharing, Web 2.0 technology.



Agata Buczak
Wrocław University
of Economics

*„Real wealth is not what
how much of your work will you earn,
but who he will make you”*
Brown Jackson

Enterprising men of Jelenia Góra within the years 2013-2015 – an analysis of selected statistical data

INTRODUCTION

Today's functioning societies and countries, especially those "highly developed" or rapidly developing, are subjected to a reorientation of the organization's activities towards entrepreneurship. In the common sense, entrepreneurship is perceived as resourcefulness, the use of an opportunity, the perception of success, whether financial, professional or personal. However, as an economic and social concept, entrepreneurship is historical and undergoes evolution. This is reflected in revealing at different stages of socio-economic development of different forms and types of entrepreneurship, where apart from economic (economic) entrepreneurship, other forms of entrepreneurship (non-economic) are systematically developing in the public and social sectors¹. Today, entrepreneurship is associated with the ability to introduce innovation, invest in the development of the subject and focus on the highest profits. Entrepreneurship is a multidimensional concept and in the literature of the subject it is difficult to look for one specific definition that will explain it clearly and clearly define it. For the purpose of this publication, the following approach is proposed for understanding the essence of entrepreneurship²:

¹ Frączkiewicz-Wronka A., Brewiński M., *Przedsiębiorczość w Polsce-bariery i perspektywy rozwoju*, Agencja Reklamowo-Wydawnicza, Warszawa 2012, s. 7.

² Ibid., s. 8.

- displaying the process of creating new ventures (including new organizations).

The purpose of this paper is to present an activity profile of the business entities which within the years 2013-2015 were founded by women in Jelenia Góra based upon selected data gained from Central Statistical Office of Poland and based mainly upon REGON database and list of Polish Classification of Activity (PKD). Overall number of registered companies in given period of time in Jelenia Góra will be presented as well.

JELEŃIA GÓRA CITY – SELECTED DATA FOR YEARS 2013-2015

Jelenia Góra is a city with district rights in province of Lower Silesia. Total number of inhabitants in Jelenia Góra in 2015 amounts to 64555 persons. It covers 627 km² of area, and in 2015 there were 103 persons per 1 km² in Jelenia Góra. While the structure of population in 2015 – by sex – has been presented in the figure below³.

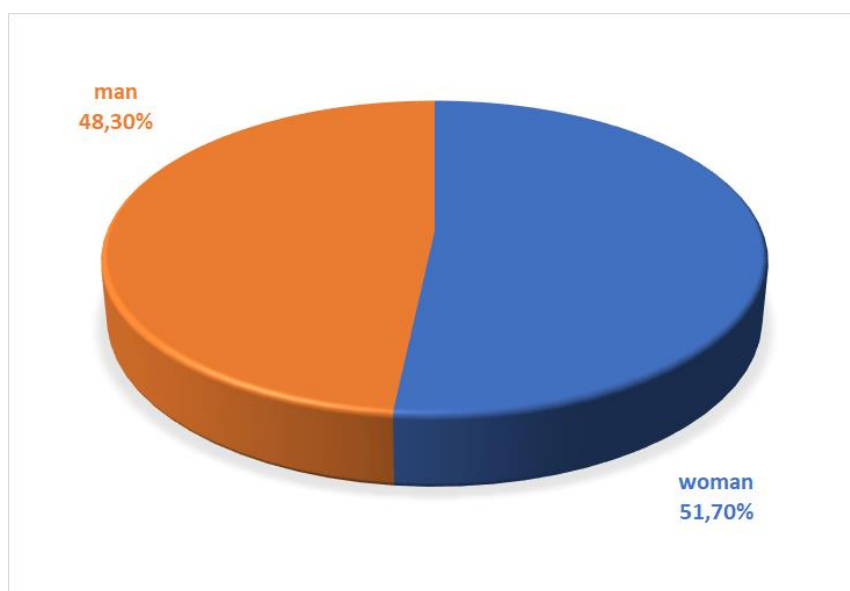


Figure 1. Population structure of Jelenia Góra city in percent – age by sex in 2015

Source: Authors's own study based upon *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2016 – powiat jeleniogórski*, Statistical Office in Wrocław, [www.stat.gov.pl] – 04.07.2017.

³ *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2016-powiat jeleniogórski*, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, [www.stat.gov.pl] – 04.07.2017.

In 2015 there were 155 employed persons per 1000 population of the city, whereby the number of unemployment registered in % was 12,9. The national business entities in the REGON registry per 10 thousands of working age population were 2719. Age dependency ratio was presented in the figure 2⁴.

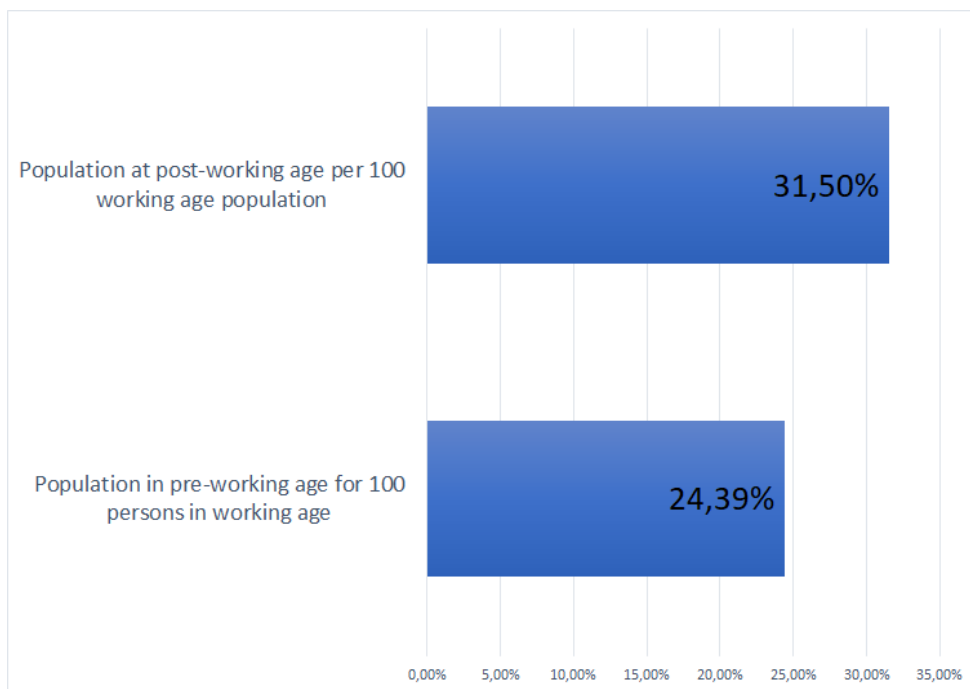


Figure 2. Structure of the age dependency ratio of Jelenia Góra in 2015

Source: Authors's own study based upon *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2016 – powiat jeleniogórski*, Statistical Office in Wrocław, [www.stat.gov.pl] – 04.07.2017.

The year 2015 for the city of Jelenia Góra was ended with such chosen statistical conditions. In 2015 – 867 persons decided to register new business activity in Jelenia Góra and start their professional careers by self-employment or supervision of subordinate employees. In 2014 there were 596 persons, and in 2013 – 533.

⁴ Tamże, dostęp 04.07.2017.

ENTERPRISING MEN OF JELENIA GÓRA WITHIN THE YEARS 2013-2015 – PROFILE OF THE BUSINESS ACTIVITY BASED UPON SELECTED STATISTICAL DATA⁵

Based upon the data obtained from Central Statistical Office in Wrocław Branch in Wałbrzych, it has been determined the number of registered business entities divided into sex and legal entity. Detailed data of the given period of time for Jelenia Góra are included in the table 1.

Table 1. The number of business entities registered in Jelenia Góra within the years 2013-2015 divided into sex and legal entity

Rok	Total number of registered business entities	The number of business entities registered by men	The number of business entities registered by women	The number of entities registered as civil partnerships, limited liability companies, registered partnerships (together)
2013	533	290	220	23
2014	596	312	258	26
2015	867	442	325	100

Source: Author's own study based upon the data gained from Central Statistical Office from 22.03.2016 to 31.05.2017.

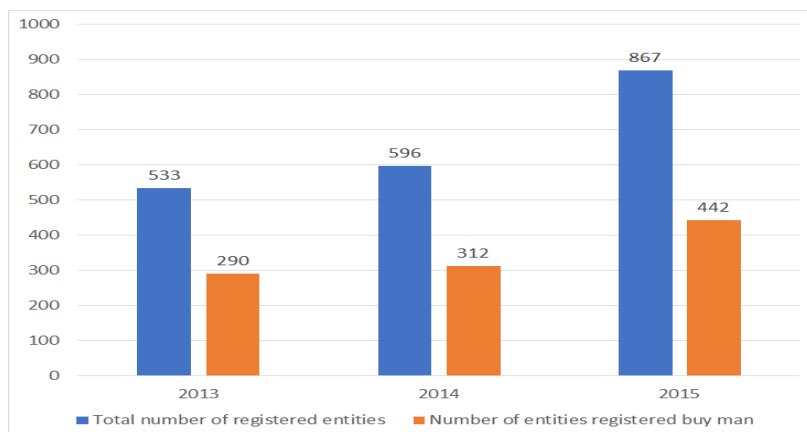


Figure 3. The number of the business entities registered by the women in Jelenia Góra within the years 2013-2015 in the background of total number of registration

Source: Own work based upon the data gained from Central Statistical Office from 22.03.2016 to 31.05.2017.

⁵ All statistical data included in this chapter, figures and tables were prepared by the author based upon the data obtained (purchased) from Central Statistical Office in Wrocław, Branch in Wałbrzych within a period of time from 22 March, 2016 to 31 May, 2017.

The systematic increase of the number of registered business entities both in their total number and in the registration groups divided into sex can be noticed. The number of the business entities registered by the women in Jelenia Góra within the years 2013-2015 in the background of total number of registration is illustrated in the figure 3.

After analyzing and arranging the types of registered business activities according to Polish Classification of Activity (PKD)⁶ in each analyzed year was indicated specified number of categories of the given companies. The list of these data are included in the table 2.

Table 2. Number of PKD categories for the business activities registered by men in Jelenia Góra within the years 2013-2015

Year	Total number of companies registered by men in Jelenia Góra	Number of PKD categories
2013	290	124
2014	312	120
2015	442	138

Source: author's own study based upon the data gained from Central Statistical Office from 22.03.2016 to 31.05.2017.

Amongst 290 business entities registered by women in Jelenia Góra in 2013 there were left 124 types of activities (according to codes of Polish Classification of Activity). The summary is contained in the table 3.

The data suggest a diversity of categories of the business activities registered by the women in Jelenia Góra in 2013. 66 types of the business activities were registered once what is 22,76% of all women's registrations in 2013. Focusing only on the categories of PKD, for which the number of registrations is equal or exceeded 10, remain the following codes:

- 4339Z – *Performing other finishing construction works*; 10 entities are 3,45% of the companies registered by men;
- 4520Z – *Maintenance and repair of motor vehicles, excluding motorcycles*–10 companies that is 3,45% of the all companies registered in 2013 by men in Jelenia Góra;
- 4791Z – *Retail sales carried out by mail order houses or the Internet*–12 entities are 4,14% general male activities 2013 r. in Jeleniej Górze;
- 4120Z – *Construction works associated with constructing residential and non-residential buildings*–19 that is 6,55% male, Jelenia Góra companies.

⁶ [http://www.pkd.com.pl/wyszukiwarka/lista_pkd] – 29.09.2017.

Table 3. Polish Classification of Activity (PKD) among the business entities registered by men in Jelenia Góra in 2013

Ordinal / number of companies	Number of Polish Classification of Activity (PKD)
1-66 (1)	0240Z, 1071Z, 1392Z, 1412Z, 1413Z, 1623Z, 1624Z, 1812Z, 2223Z, 2511Z, 2550Z, 2561Z, 3109Z, 3299Z, 4519Z, 4540Z, 4616Z, 4618Z, 4634A, 4637Z, 4645Z, 4674Z, 4719Z, 4721Z, 4729Z, 4752Z, 4774Z, 4789Z, 5221Z, 5320Z, 5510Z, 5520Z, 5621Z, 5630Z, 5819Z, 5911Z, 5920Z, 6202Z, 6399Z, 6419Z, 6621Z, 6920Z, 7022Z, 7111Z, 7112Z, 7120B, 7219Z, 7311Z, 7500Z, 7810Z, 7990C, 8121Z, 8130Z, 8299Z, 8552Z, 8553Z, 8560Z, 9101B, 9319Z, 9321Z, 9511Z, 9512Z, 9522Z, 9524Z, 9525Z, 9603Z
67-92 (2)	0161Z, 3220Z, 4312Z, 4332Z, 4399Z, 4531Z, 4532Z, 4619Z, 4673Z, 4759Z, 4781Z, 4782Z, 4799Z, 5610A, 6209Z, 6311Z, 6832Z, 7721Z, 8211Z, 8559A, 8810Z, 9001Z, 9002Z, 9003Z, 9329Z, 9604Z
93-102 (3)	3312Z, 4321Z, 4322Z, 4711Z, 6622Z, 7410Z, 7420Z, 7490Z, 8551Z, 8622Z
103-111 (4)	4110Z, 4334Z, 4391Z, 4771Z, 4932Z, 6201Z, 8559B, 8690A, 9602Z
112-114 (5)	4617Z, 6619Z, 8621Z
115-117 (6)	4331Z, 4511Z, 4941Z
118-119 (7)	4333Z, 6910Z
120 (8)	4311Z
121-122 (10)	4339Z, 4520Z
123 (12)	4791Z
124 (19)	4120Z

Source: Author's own study.

In 2014 in Jelenia Góra were registered 312 business entities by the men. After making the verifications and analyzes there were left 120 types of activities (according to codes of Polish Classification of Activity. The details are included in the table 4.

The year 2014 – similarly like 2013 – is characterized by fragmentation and diversity of the business activities registered by the women. 50 types of the business activities were registered once with the unique code of PKD, what is 19,55% of the all companies registered in 2014 by women in Jelenia Góra. Again, taking into considerations only the business entities for which the number of registrations is equal or exceeded 10, remain the following codes:

- 4339Z – *Performing other finishing construction works* –10 entities are 3,21% of the companies registered by men;
- 7022Z – *Other consultancy in the field of business and management*–10 entities are 3,21%;
- 4520Z – *Maintenance and repair of motor vehicles, excluding motorcycles* – 12 entities are 3,85% of the all companies registered in 2014 by men in Jelenia Góra.;

- 4120Z – *Construction works associated with constructing residential and non-residential buildings* – 18 entities are 5,77% registered companies.

Table 4. Classification of Activity (PKD) amongst the business entities registered in 2014 by the men in Jelenia Góra

Ordinal / number of companies	Number of Polish Classification of Activity (PKD)
1-61 (1)	0111Z, 0147Z, 1071Z, 1413Z, 1623Z, 1629Z, 1812Z, 1813Z, 1814Z, 2562Z, 2599Z, 2899Z, 3250Z, 3311Z, 3314Z, 3320Z, 4299Z, 4312Z, 4540Z, 4613Z, 4614Z, 4618Z, 4619Z, 4639Z, 4642Z, 4645Z, 4649Z, 4652Z, 4663Z, 4666Z, 4675Z, 4725Z, 4776Z, 4781Z, 4789Z, 4931Z, 5520Z, 5610B, 5629Z, 6203Z, 6311Z, 6312Z, 6499Z, 6612Z, 6622Z, 6820Z, 6831Z, 6832Z, 7021Z, 7430Z, 7711Z, 7721Z, 7820Z, 7990A, 8110Z, 8129Z, 9511Z, 9523Z, 9524Z, 9529Z, 9601Z
62-81 (2)	2511Z, 3312Z, 4329Z, 4334Z, 4532Z, 4673Z, 4690Z, 4719Z, 5911Z, 6202Z, 6209Z, 6419Z, 6619Z, 7500Z, 8121Z, 8211Z, 8559B, 8621Z, 8623Z, 9609Z
82-97 (3)	4211Z, 4332Z, 4771Z, 4779Z, 4932Z, 4941Z, 5224C, 6201Z, 7410Z, 7420Z, 7490Z, 8551Z, 8690C, 8810Z, 9602Z, 9604Z
98-101 (4)	4322Z, 4391Z, 5610A, 7111Z
102-105 (5)	4331Z, 4791Z, 7112Z, 8690A
106-110 (6)	4110Z, 4321Z, 4782Z, 6910Z, 7311Z
111-113 (7)	4333Z, 4399Z, 4511Z
114 (8)	5320Z
115-116 (9)	4311Z, 9001Z
117-118 (10)	4339Z, 7022Z
119 (12)	4520Z
120 (18)	4120Z

Source: author's own study.

The largest number of the companies registered by the women in Jelenia Góra was observed in 2015 (among the years being a subject of research). There were 442 companies, among them in turn there were 138 types of activity according to codes of Polish Classification of Activity (PKD). The summary was included in the table below.

In 2015 there were 72 types of the business activities designated with the unique code of PKD, what is 16,29% amongst 442 entities registered by the men. The business entities for which the number of registrations exceeded 10, have the following codes of PKD:

- 6201Z – *Software related activities* – 11 entities are 2,49% of entities registered in 2015 by the men in Jelenia Góra;
- 5610A – *Restaurants and other permanent catering establishments* – 11 entities are 2,49% of the companies registered by men;

Table 5. Classification of Activity (PKD) amongst the business entities registered in 2015 by the men in Jelenia Góra

Ordinal/ number of companies	Number of Polish Classification of Activity (PKD)
1-72 (1)	0147Z, 0990Z, 1041Z, 1071Z, 1082Z, 1330Z, 1413Z, 1419Z, 1820Z, 2041Z, 2511Z, 2561Z, 3102Z, 3109Z, 3311Z, 3320Z, 3831Z, 4299Z, 4312Z, 4329Z, 4531Z, 4532Z, 4615Z, 4617Z, 4621Z, 4622Z, 4652Z, 4673Z, 4674Z, 4719Z, 4724Z, 4730Z, 4752Z, 4778Z, 5520Z, 5621Z, 5630Z, 5912Z, 5920Z, 6110Z, 6312Z, 6399Z, 6419Z, 6621Z, 6820Z, 6832Z, 7219Z, 7420Z, 7711Z, 7729Z, 7739Z, 7990A, 8110Z, 8121Z, 8211Z, 8291Z, 8551Z, 8553Z, 8560Z, 8621Z, 8622Z, 8623Z, 8690A, 9001Z, 9002Z, 9311Z, 9313Z, 9525Z, 9529Z, 9601Z, 9602Z, 9604Z
73-92 (2)	1629Z, 2562Z, 3312Z, 4222Z, 4634B, 4719Z, 4721Z, 4772Z, 5320Z, 5610B, 6190Z, 6203Z, 6209Z, 6499Z, 7111Z, 8130Z, 8292Z, 8690E, 9511Z, 9609Z
93-102 (3)	4781Z, 5829Z, 6202Z, 6622Z, 6910Z, 8122Z, 8559A, 8559B, 8690B, 9524Z
103-109 (4)	4511Z, 4711Z, 4782Z, 6619Z, 6920Z, 7311Z, 7410Z
110-119 (5)	4331Z, 4391Z, 4619Z, 4690Z, 4789Z, 4799Z, 5221Z, 7112Z, 7490Z, 8810Z
120-125 (6)	4110Z, 4332Z, 4334Z, 4618Z, 4771Z, 7022Z
126-127 (7)	4791Z, 4932Z
128 (9)	43.33.Z
129-131 (11)	4322Z, 5610A, 6201Z
132 (12)	4399Z
133 (14)	4520Z
134 (16)	4311Z
135 (17)	4321Z
136 (18)	4941Z
137 (24)	4339Z
138 (29)	4120Z

Source: author's own study.

- 4322Z – *Making plumbing, heating, gas and air conditioning installations*–11 entities are 2,49% of all companies registered in 2015 by men in Jelenia Góra;
- 4399Z – *Other specialized construction works, not classified elsewhere*–12 entities are 2,72% the total number of registered companies;
- 4520Z – *Maintenance and repair of motor vehicles, excluding motorcycles*–14 entities are 3,17% general registration in Jelenia Góra;
- 4311Z – *Demolition and demolition of buildings*–16 male activities are 3,62% of the companies registered by men;
- 4321Z – *Performing electrical installations* – 17 entities are 3,85% of entities registered in 2015 by the men in Jelenia Góra;

- 4941Z – *Road transport of goods* – 18 entities are 4,07% of the companies registered by men;
- 4339Z – *Performing other finishing construction works* – 24 entities are 5,43% of all companies registered in 2015 by men in Jelenia Góra;
- 4120Z – *Construction works associated with constructing residential and non-residential buildings* – 29 entities are 6,56% the total number of registered companies.

ABSTRACT

There is no need to convince anyone that the role of entrepreneurship in modern economies is enormous. In Poland, small and medium enterprises are the pillars of development, innovation and economic development of the country. The reasons why companies are founded can be very different. According to the Global Entrepreneurship Monitor Polska report⁷, in Poland, there is a high potential for business development, which is confirmed by the analysis of selected social attitudes and the percentage of people planning to start a business. According to the authors of the study, over half of our society has a positive attitude towards entrepreneurship, and every fifth person plans to start their own business in three years. Poles are at the forefront of such entrepreneurial intentions, because one in eight people want to take up such an average activity in Europe. Poles asked about the motives that led them when setting up a company, more often declare the will to use the perceived chance than the necessity resulting from the inability to find a satisfactory job. This report also indicates that men, more often than women, see business opportunities, are less shy about possible failure of the project, and in terms of the level of entrepreneurship, among the owners of young companies, men were half as much as women⁸.

The purpose of the paper was not identification of reasons of starting up the business activity by enterprising women in Jelenia Góra in the years 2013 – 2015 but making an attempt to create the profile of activity of business entities registered by the men.

The analyzes of the research material showed three specific types of activities, which in each analyzed year were most often recorded by men in Jelenia Góra: **4520Z** – *Maintenance and repair of motor vehicles, excluding motorcycles*, **4339Z** – *Performing other finishing construction works* oraz **4120Z** – *Construction works associated with constructing residential and non-residential buildings*. The largest number of business entities whose number of registrations exceeded 10 was recorded in 2015. It is also a year, from subjects subject to analysis, in which men registered the largest number of companies in Jelenia Góra.

⁷ Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2016, [www.parp.gov.pl] – 04.07.2017.

⁸ Tamże, dostęp 29.09.2017.

Reflections on the causes of this state of affairs, as well as dynamic analysis of the phenomenon of male entrepreneurship in Jelenia Góra require obtaining further detailed data. It is also worth taking further research into another, extremely important issue – are companies registered by men still active?

This study presents the reader with a profile of business interests of entrepreneurial men who in the years 2013-2015 set up a business in the city of Jelenia Góra.

BIBLIOGRAPHY

- [1] Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, AE, Katowice 2001.
- [2] Brdulak J., Kulikowski M., *Przedsiębiorczość stymulatorem rozwoju gospodarczego*, Instytut Wiedzy, Warszawa 2014.
- [3] Eichner M., *Rola przedsiębiorcy w ekonomii społecznej – pojęcia, uwarunkowania, dorobek międzynarodowy* [w] „Ekonomia społeczna”. Wybrane problemy i metody ich rozwiązywania, Austen Tynda A. (red.), FRAPZ, Dąbrowa Górnicza 2009.
- [4] Frączkiewicz-Wronka A., Brewiński M., *Przedsiębiorczość w Polsce – bariery i perspektywy rozwoju*, Agencja Reklamowo-Wydawnicza, Warszawa 2012.
- [5] Glinka B., Gudkowa S., *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo JAK, Warszawa 2011
- [6] Gregorczyk S., Romanowska M., Sopińska A., *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, WSP, Warszawa 2012.
- [7] Kent C.A., *Rola przedsiębiorcy w gospodarce*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 2001.
- [8] Klasik A., *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, AE, Katowice 2002.
- [9] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa 2016.
- [10] Rymarczyk J.(red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006.
- [11] Sudol S., *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, [w:] „Problemy Zarządzania” 2008, nr 2 (21) – Przedsiębiorczość, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2008.

- [12] Tarnawa A., Węclawska D., Zadura-Lichota P., Zbierowski P., *Global Entrepreneurship Monitor report – Poland 2016*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2016.
- [13] *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2016-powiat jeleniogórski*, Urząd Statystyczny we Wrocławiu, [www.stat.gov.pl] – 04.07.2017.
- [14] [http://www.parp.gov.pl] – 04.07.2017.
- [15] [http://www.pkd.com.pl/wyszukiwarka/lista_pkd] – 04.07.2017.
- [16] [http://www.sjp.pwn.pl] – 04.07.2017.
- [17] [http://stat.gov.pl] – 04.07.2017.
- [18] [http://stat.jeleniagora.pl/index.htm] – 04.07.2017.

SUMMARY

Entrepreneurial men of Jelenia Góra in the years 2013–2015 – analysis of selected statistical data

The objective of the article was presentation the profile of the activity of companies registered in Jelenie Góra in the years 2013-2015. The research was carried out using statistical data obtained from the Central Statistical Office. The types of activities that attracted the most interest among men deciding to set up their own business were indicated. A detailed analysis of the data also allowed to indicate the diversity of the newly appointed male economic activities.

STRESZCZENIE

Przedsiębiorczy mężczyźni z Jelenie Góry w latach 2013-2015 – analiza wybranych danych statystycznych

Celem artykułu było zaprezentowanie profilu działalności firm, które w latach 2013-2015 zostały zarejestrowane przez mężczyzn w Jeleniej Górze. Badania zrealizowano z wykorzystaniem danych statystycznych pozyskanych z Głównego Urzędu Statystycznego. Wskazano rodzaje działalności, które cieszyły się największym zainteresowaniem wśród panów decydujących się na założenie własnej firmy. Szczegółowa analiza danych pozwoliła również na wskazanie różnorodność wśród nowo powołanych męskich działalności gospodarczych.



Beata Słaniewska-Moskal
Prezydent Świdnicy

Projekt Sudety 2030 jako narzędzie pozyskiwania funduszy pomocowych w perspektywie finansowej 2020-2030

WSTĘP

Strategia Rozwoju społeczno-gospodarczego południowej i zachodniej części województwa dolnośląskiego na lata 2020-2030, obejmująca swoim zasięgiem subregiony wałbrzyski i jeleniogórski (NUTS 3), to jeden z najnowszych lokalnych projektów samorządowych, który stanowić ma jedno z narzędzi, pozwalających na skuteczne pozyskiwanie i zarządzanie środkami pomocowymi w trzeciej dekadzie XXI wieku.

Ta inicjatywa samorządowa, zapoczątkowana przez prezydenta Wałbrzycha, stanowi bezprecedensowy przykład starań władz lokalnych o uznanie części Województwa Dolnośląskiego za obszar, wymagają wciąż specjalnego traktowania w zakresie między innymi finansowych programów unijnych, mających na celu równanie szans i zapewnienie zrównoważonego rozwoju poszczególnym obszarom Unii Europejskiej. Zatem celem tego opracowania jest przybliżenie założeń projektu i pokazanie kalendarza podjętych działań w latach 2016-2018. Projekt „Sudety 2030” z dużym prawdopodobieństwem uda się realizować nie tylko w zakresie wsparcia unijnego, bowiem Strategia jest też przyczynkiem do starań o zwiększoną pomoc finansową rządu, szczególnie w zakresie nakładów na infrastrukturę.

1. WOJEWÓDZTWO DWÓCH PRĘDKOŚCI

W 2016 roku opublikowano raport Polskiej Akademii Nauk, pokazujący bardzo niepokojące zjawisko, pogłębiające się w Polsce od kilku lat – zjawisko marginalizacji miast średniej wielkości. Opracowanie, przygotowane

przez zespół działający pod kierownictwem prof. Śleszyńskiego, wskazywało, że aż 122 z grupy 255 miast, ujętych w badaniu jako miasta średnie (czyli miasta niewojewódzkie, liczące powyżej 20 tys. mieszkańców lub miasta powyżej 15 tys. mieszkańców, jeśli stanowią one siedziby powiatów) tracą systematycznie swoje funkcje społeczno-gospodarcze. Badanie dotyczyło w dużej mierze wskaźników demograficznych, badano m.in. przyrost naturalny. Objęto także takie kryteria, jak poziom bezrobocia, zmiana rejestrowanej liczby ludności, zmiana dochodów własnych gmin, zmiana liczby udzielonych noclegów w branży turystycznej, zmiana liczby siedzib największych spółek, a okres przeprowadzonych analiz dotyczył dekad 2004-2014. Sprawdzano także prognozy, dotyczące liczby ludności na terenie danego powiatu wg GUS do roku 2035. Ogółem zespół kierował się siedmioma kryteriami. Na liście miast zagrożonych znalazło się aż 14 miast dolnośląskich: Kamienna Góra (21 miejsce), Ząbkowice Śląskie (22 miejsce), Jelenia Góra (41 miejsce), Nowa Ruda (57 miejsce), Kłodzko (59 miejsce), Bielawa (60 miejsce), Wałbrzych (71 miejsce), Lubań (73 miejsce), Zgorzelec (86 miejsce), Dzierżonów (87 miejsce), Jawor (93 miejsce), Bolesławiec (104 miejsce), Świebodzice (114 miejsce) oraz Złotoryja (118 miejsce)¹.

Raport odbił się szerokim echem w mediach, a najwięcej uwagi poświęciły mu media samorządowe. Był też tematem kilku artykułów, zamieszczonych na portalu Polskiej Agencji Prasowej w zakładce „samorząd”, w których analizowano szczegółowo przyczyny zjawiska, opisanego przez zespół. Zdaniem prof. Śleszyńskiego *modelowym przykładem problemów jest m.in. obszar Sudetów i ich otoczenia w woj. dolnośląskim, sięgający od granicy niemieckiej prawie do Kotliny Kłodzkiej. Po II wojnie światowej był tam silnie rozwinięty przemysł, a po 1989 r. zaczęły upadać kopalnie węgla oraz zakłady przemysłowe, odzieżowe, elektromaszynowe, co doprowadziło do bardzo dużego bezrobocia i silnych problemów związanych z restrukturyzacją gospodarczą. Zmiany uderzyły w takie miasta jak Nowa Ruda, Dzierżonów czy Bielawa – czytamy w publikacji z sierpnia 2017 roku*².

Wszystkie czternaście miast, uznanych przez analityków PAN za znajdujące się w grupie zagrożonej, usytuowanych jest w podregionie jeleniogórskim i podregionie wałbrzyskim. Większość z nich to miasta niewielkie, liczące od 15,6 tysiąca mieszkańców (Ząbkowice Śląskie) do 39,4 tysiąca mieszkańców (Bolesławiec). Jedynie Jelenia Góra z ponad 81 tysiącami mieszkańców oraz Wałbrzych, który w chwili badania liczył 116 tysięcy mieszkańców, stanowiły większe ośrodki gospodarcze i administracyjne³.

Stanowiło to uderzający kontrast w odniesieniu do północnej części Dolnego Śląska z dominującą aglomeracją wrocławską i stolicą regionu Wrocławiem. Dane statystyczne za rok 2014 pokazywały, iż Dolny Śląsk zajmuje drugie miejsce w Polsce pod względem wysokości PKB na jednego mieszkańca. Przy średniej krajowej 44672 złotych na mieszkańca przecięt-

¹ P. Śleszyński, *Delimitacja miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze*, opracowano dla potrzeb Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju Opracował: Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN.

² [http://samorzad.pap.pl/depesze/wiadomosci_centralne/176441/Upadek-miast--PAN-122-miastom-w-Polsce-grozi-zapasc-spoeczno-gospodarcza].

³ P. Śleszyński, op. cit.

ny dolnoślązak osiągał PKB na poziomie 49980 złotych, przewyższając tym samym średnią o 11,9%⁴. Te same dane ukazywały jednak olbrzymie dysproporcje wewnątrz samego regionu, co sygnalizował Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego. Wartość PKB na jednego mieszkańca Wrocławia wynosiła bowiem w tym czasie 73369 złotych (trzecie miejsce w kraju po Warszawie – 131026 złotych i Poznaniu – 88994 złotych). Czwarte miejsce w ogólnopolskim zestawieniu stanowił Kraków ze średnią 72303 złote, zaś piąte dolnośląski podregion legnicko-głogowski – 66140 złotych⁵. Zestawienie tych średnich z wartością PKB na poziomie 38 tys. złotych w przypadku podregionu jeleniogórskiego i 33 tys. złotych w przypadku podregionu wałbrzyskiego pokazywało wyraźną dysproporcję w sferze dochodów pomiędzy północą a południem Dolnego Śląska.

W tym czasie średnia wartość produktu krajowego brutto *per capita* w województwie była wyższa o 12,0% niż średnio w kraju i osiągnęła poziom 75% średniej wielkości PKB na jednego mieszkańca Unii Europejskiej w PPS (Purchasing Power Standard)⁶. Kolejne dane statystyczne, świadczące o coraz głębszym zróżnicowaniu w rozwoju gospodarczym i społecznym Dolnego Śląska, obrazuje stopa bezrobocia w poszczególnych powiatach. Na początku 2015 roku średnia wojewódzka wynosiła 9,7%, by na koniec roku spaść do poziomu 8,5. O ile we Wrocławiu w grudniu 2015 stopa bezrobocia wyniosła 3,3%, zaś w aglomeracji wrocławskiej 3,4%, to najgorzej pod tym względem wyglądało to w powiecie górowskim 22,2%, powiecie złotoryjskim 21,2%, powiecie kłodzkim 19,9%, powiecie lwóweckim 19,4% oraz powiecie jaworskim 17,3%, co było kolejnym dowodem na istniejące różnice w obrębie jednego regionu⁷.

2. SAMORZĄDOWY PROJEKT

Rozbieżność ta stała się powodem do zaniepokojenia samorządowców, którzy na regionalnych i lokalnych spotkaniach coraz częściej mówili o „województwie dwóch prędkości”. Podkreślano także, że ujmowanie wszystkich obszarów regionu w ogólnym zestawieniu może spowodować zaniżenie finansowania unijnego w kolejnej perspektywie – 2020 – 2030, a osiągnięte parametry regionu odbiją się negatywnie nie tylko na poziomie środków, przyznanych na województwo, lecz w konsekwencji na poziomie rozwoju miejscowości południa regionu. Efektem rozmów i wystąpień przedstawicieli samorządu lokalnego była inicjatywa prezydenta Wałbrzycha, który zapro-

⁴ [<http://samorząd.pap.pl/depesze/rio/168942/Sila-duzych-miast--GUS-opublikowal-dane-o-PKB-w-województwach-i-podregionach>].

⁵ [<http://www.umwd.dolnyslask.pl/promocja-gospodarcza/gospodarka-województwa/pkb>].

⁶ PPS – Purchasing Power Standard pokazuje wysokość PKB danego kraju w relacji do średniej unijnej, której wartość przyjęto za równą 100. Jest obliczany z uwzględnieniem różnic w poziomie cen w poszczególnych krajach. Wartości mniejsze lub większe niż 100 oznaczają odpowiednio niższy lub wyższy od średniej unijnej poziom PKB. W 2017 roku wskaźnik ten dla Polski wyniósł 70%. [<https://www.foxtrade.eu/statystyki/produkt-krajowy-brutto-per-capita-pps>].

⁷ *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2016*, Województwo Dolnośląskie, Urząd Statystyczny we Wrocławiu.

ponował stworzenie „Strategii 2030”, opisującej problemy i niekorzystne zjawiska, z jakimi boryka się region. Taka diagnoza pozwoliłoby na wskazanie w tym samym dokumencie działań, jakie winny podejmować samorządy w kolejnych latach, by niwelować stopniowo olbrzymie dysproporcje pomiędzy południową a północną częścią województwa.

W liście, skierowanym 1 września 2017 roku do samorządowców prezydent Wałbrzycha napisał: Jedyną i ostatnią szansą na modernizację i rozwój jest stworzenie wspólnego programu na wzór Aglomeracji Wałbrzyskiej lub Polski Wschodniej, dzięki czemu możliwe będzie bardziej skuteczne ubieganie się o finansowanie projektów z budżetu państwa i Unii Europejskiej⁸.

Już we wrześniu wójtowie, burmistrzowie i prezydenci miast wskazanych subregionów potwierdzili swoją gotowość przystąpienia do projektu. *Stworzenie wspólnej strategii „Sudety 2030” pozwoli na lepsze wykorzystanie istniejących i potencjalnych możliwości rozwoju, a tym samym przyczyni się do przezwyciężenia problemów i niekorzystnych zjawisk, z jakimi boryka się nasz subregion. Wyznaczenie nowych działań pozwoli zmniejszyć dysproporcje w rozwoju społeczno-gospodarczym pomiędzy północną a południową częścią województwa dolnośląskiego – pisała w odpowiedzi 25 września 2017 roku prezydent Świdnicy*⁹.

Załącznikiem do pisma była deklaracja współpracy nad strategią, w której czytamy m.in. *Południowa część naszego województwa wymaga nowego, spójnego planu modernizacji i rozwoju. Przyjęcie strategii dla Przedgórza Sudeckiego i Sudetów na lata 2020-2030 oraz włączenie jej do strategii całego województwa, pozwoli nam wszystkim ubiegać się o znaczące środki finansowe z budżetu państwa i Unii Europejskiej*¹⁰.

We wrześniu i październiku 2017 roku rady gmin poszczególnych samorządów, do których zwrócił się ze swoim zaproszeniem prezydent Wałbrzycha podejmowały uchwały o przystąpieniu do prac nad strategią. Na początku grudnia 2017 roku 89 gmin było gotowych do podpisania „Deklaracji Sudeckiej”. Spotkanie, na którym dokonano uroczyste złożenia podpisów pod deklaracją, odbyło się 11 grudnia 2017 roku we Wleniu. W podpisanym dokumencie, który stanowił formalny początek współpracy samorządowców, raz jeszcze podkreślano wagę działań, które prowadzić mają między innymi do stworzenia wspólnego planu modernizacji i rozwoju regionu. Wykazano także nadzieję, iż strategia, jaka w efekcie powstanie, może stać się podstawą przygotowania specjalnego Programu Regionalnego dla regionu Sudetów.

W tekście deklaracji wskazano konkretne obszary, które miały się stać priorytetem w działaniach samorządowców, którzy zdecydowali się przystąpić do porozumienia. *Celem naszych działań jest uzyskanie do 2030 r. istotnej poprawy w kluczowych dziedzinach wyznaczających tempo rozwoju gospodarczego i społecznego poprzez:*

⁸ List Prezydenta Wałbrzycha Romana Szelemeja z dn. 1.09.2017 r.

⁹ List Prezydent Świdnicy Beaty Moskał-Ślaniewskiej z dn. 25.09.2017 r.

¹⁰ Deklaracja przystąpienia do prac nad strategią rozwoju społeczno-gospodarczego południowej części Dolnego śląska „Sudety 2030”.

- 1) likwidację wykluczenia komunikacyjnego – zbudowanie efektywnego przyłączenia do systemu dróg ekspresowych oraz autostrad w Polsce i w Europie (drogi S8, S3, droga krajowa nr 5, łączniki do autostrad, dróg ekspresowych i krajowych);
- 2) rozwój regionalnego transportu lotniczego w oparciu o istniejące lotniska,
- 3) poprawę jakości sieci dróg wojewódzkich, powiatowych i gminnych, umożliwiających normalną komunikację wewnątrz obszaru;
- 4) rewitalizację istniejącej sieci połączeń kolejowych oraz udział w projekcie rozwoju kolei dużych prędkości;
- 5) rewitalizację fizyczną i społeczną zdegradowanych obszarów regionu;
- 6) zachowanie i rozwój zasobów dolnośląskich uzdrowisk poprzez ich systematyczne doinwestowanie;
- 7) rozwój sektora rolno-spożywczego opartego o zasady produkcji zdrowej żywności;
- 8) zrównoważony rozwój obszarów miejskich i wiejskich;
- 9) uzyskanie pełnego dostępu do wody pitnej i sieci kanalizacyjnej wszystkich mieszkańców obszaru;
- 10) poprawę infrastruktury edukacyjnej, zapewnienie lepszych warunków kształcenia, rozwój szkolnictwa zawodowego i jego dostosowanie do oczekiwań rynku pracy;
- 11) zapewnienie pełnego bezpieczeństwa zdrowotnego mieszkańców;
- 12) likwidację wszystkich zagrożeń ekologicznych, w tym redukcję niskiej emisji na całym obszarze, ze szczególnym uwzględnieniem gmin o statusie uzdrowisk;
- 13) rewitalizację materialnego dziedzictwa kulturowego;
- 14) tworzenie dobrych warunków oraz wsparcie dla rozwoju przedsiębiorstw i inwestycji przemysłowych;
- 15) tworzenie infrastruktury sprzyjającej rozwojowi usług turystycznych¹¹.

W podpisanym dokumencie samorządowcy deklarowali współpracę ze wszystkim samorządami Dolnego Śląska, z polskim rządem oraz Unią Europejską w zakresie wypracowania systemu wspomagania szczególnych obszarów, dotkniętych negatywnymi procesami społeczno-gospodarczymi. *Stosując zasadę partnerstwa, wzajemnego poszanowania oraz podmiotowości każdej Jednostki Samorządu Terytorialnego, przystępujemy do wspólnej pracy na rzecz osiągnięcia rzeczywistego zrównoważonego rozwoju Dolnego Śląska* – deklarowali samorządowcy, określając także, iż wszelkie ważne decyzje, w sprawie przygotowywanej strategii, zapadać podczas zgroma-

¹¹ Tekst Deklaracji Sudeckiej.

dzeń, na których każdy z sygnatariuszy dysponować będzie jednym głosem. Funkcję zaś lidera projektu powierzono prezydentowi Wałbrzycha¹².

W spotkaniu, jakie odbyło się 1 lutego 2018 roku w Jeleniej Górze, uczestniczyło 86 samorządowców oraz przedstawiciele samorządu wojewódzkiego i jednostek wojewódzkich, między innymi szefowie instytucji odpowiedzialnych za regionalny transport – naczelnik wrocławskiego oddziału Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad oraz dyrektor Dolnośląskiej Służby Dróg i Kolei. Taki udział gości determinował tematy dyskusji – mówiono o strategicznych rozwiązaniach drogowych na terenie południowej części regionu, które to zadania znaleźć się miały w przygotowywanej strategii. Komitet Sterujący przyjął także „Porozumienie o współdziałaniu przy tworzeniu Strategii Sudety 2030” oraz „Regulamin Pracy Sygnatariuszy Porozumienia”. Zatwierdzenie dokumentów umożliwiło na rozpoczęcie procedury przetargowej, w formie zapytania ofertowego, która pozwoliłaby na wyłonienie zespołu, realizującego przygotowanie strategii¹³.

W wyniku przeprowadzonej procedury wykonawcą strategii miał zostać zespół pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, a stosowne umowy w tej sprawie podpisano w Kłodzku na spotkaniu Komitetu Sterującego w dniu 5 kwietnia 2018. Na mocy umowy powstać miała *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego południowej i zachodniej części województwa dolnośląskiego na lata 2020-2030, obejmującej swoim zasięgiem subregiony wałbrzyski i jeleniogórski (NUTS 3)*¹⁴.

3. KU STRATEGII

Obszar, jaki zlecniodawca miał wziąć pod uwagę przy opracowaniu także określono w umowie i obejmować on miał powiaty: bolesławicki, dzierzoniowski, jaworski, jeleniogórski, kamiennogórski, kłodzki, lubański, lwówecki, świdnicki, wałbrzyski, ząbkowicki, złotoryjski i zgorzelecki. Całość dokumentu miała być gotowa jesienią 2018 roku¹⁵.

¹² Tamże

¹³ Sprawozdanie z posiedzenia walnego zgromadzenia Sygnatariuszy Porozumienia „Sudety 2030”, Marcin Augustyniak, Wałbrzych 5.02.2018

¹⁴ Klasyfikacja Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych – w skrócie NUTS (z francuskiego: Nomenclature des Unités territoriales statistiques; jest standardem geograficznym służącym do statystycznego podziału państw członkowskich UE (ich terytoriów gospodarczych) na trzy poziomy regionalne o określonych klasach liczby ludności. Została ustanowiona w celu zbierania, opracowania i rozpowszechniania na obszarze UE porównywalnych danych dla określonych statystyk regionalnych (np. z zakresu rachunków regionalnych, demografii, rynku pracy i społeczeństwa informacyjnego). [<http://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/klasyfikacja-nuts>]. Klasyfikacja NUTS służy również kształtowaniu regionalnych polityk krajów Unii Europejskiej i jest niezbędna do przeprowadzania analiz stopnia rozwoju społeczno-gospodarczego regionów. Wprowadzona została rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 maja 2003 r.[1], a weszła w życie 11 lipca 2003 roku zastępując wcześniejszą „Nomenklaturę Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NUTS)” ustalaną doraźnie przez Eurostat we współpracy z krajowymi urzędami statystycznymi.

¹⁵ Treść umowy, zawartej pomiędzy Gminą Miasto Świdnica a Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu z dn. 5.04.2018, dotyczącej opracowania Strategii.

W międzyczasie przy akceptacji Komitetu Sterującego, który miał swoje posiedzenie tym razem w Jaworze 19 marca 2018 roku, postanowiono, iż grono sygnatariuszy Deklaracji Sudeckiej rozpocznie za pośrednictwem delegacji rozmowy z przedstawicielami Dyrekcji Generalnej ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej Komisji Europejskiej. Miał to być początek dyskusji na szczeblu europejskim na temat dysproporcji w rozwoju gospodarczym w obrębie województwa dolnośląskiego¹⁶.

21 kwietnia 2018 roku delegacja samorządowców regionu wałbrzyskiego i jeleniogórskiego udała się na spotkanie z kierownictwem Dyrekcji Generalnej Komisji Europejskiej i Miejskiej DG REGIO. Celem tej wizyty było nie tylko wskazanie dysproporcji w rozwoju społeczno-gospodarczym dwóch dolnośląskich obszarów i podjęcie w związku z tym szczególnych działań, których efektem miałyby być niwelowanie występujących różnic, lecz także wykazanie, że dotychczasowe środki pomocowe, kierowane do tych rejonów wykorzystywane były racjonalnie i powiązane były z realizacją priorytetów, przyjętych w poszczególnych perspektywach przez Unię Europejską¹⁷.

Perspektywa finansowa 2014-2020 określała unijną pomoc dla Polski na poziomie 82,5 miliarda euro. Była to rekordowa wysokość w całym okresie przynależności Polski do UE. Pomoc tę miała Polska otrzymać w ramach 6 krajowych programów operacyjnych, zarządzanych przez Ministerstwo Rozwoju oraz 16 Regionalnych Programów Operacyjnych, nad realizacją, których nadzór sprawować miały Urzędy Marszałkowskie. Środki – zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej – nadal w dużej mierze przeznaczone miały być na infrastrukturę drogową i kolejową, ale znaczna ich część trafić miała na zadania związane z podnoszeniem innowacyjności przedsiębiorstw, ochrony środowiska, energetyki, kultury, edukacji czy przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu. Środki unijne miały być także wsparciem dla zadań z zakresu kompleksowej rewitalizacji, walki z niską emisją, czy rozwojem ekologicznego transportu miejskiego¹⁸.

W ramach Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego przewidziano w latach 2014 – 2020 alokację w wysokości 2 252 546 589 euro. Dla trzech wyodrębnionych na terenie województwa Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych przewidziano odpowiednio – 291 250 000 dla ZIT Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego (plus ok. 121 mln euro w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko), 193 600 000 euro dla ZIT Aglomeracji Wałbrzyskiej oraz 113 375 000 euro dla ZIT Aglomeracji Jeleniogórskiej. Łączna alokacja na ZIT-y wynosiła blisko 600 mln euro, co stanowiło 26,56% całkowitego budżetu, przypadającego na Dolny Śląsk. Dane te pokazują wielkość dotacji, o jakie ubiegać się mogli beneficjenci w ramach realizacji zadań w perspektywie 2014-2020. Ukazują też skalę potencjalnej pomocy, o jaką starać się mogli wnioskodawcy – samorządy, przedsiębiorcy, instytucje społeczne i edukacyjne, organizacje pozarządowe, związki wyznaniowe, wspólnoty mieszkaniowe i wszystkie inne podmioty, które mogły składać wnioski o realizację celów w ramach zatwierdzonych

¹⁶ Komitet Sterujący SUDETY 2030 obradował w Jaworze! Notatka ze spotkania

¹⁷ Notatka prasowa „Samorządowcy z Dolnego Śląska walczyli w Brukseli o pieniądze dla obszaru „Sudety 2030”; Arkadiusz Grudzień, Rzecznik Prasowy UM Wałbrzych.

¹⁸ [<http://www.umwd.dolnyslask.pl/fundusze-europejskie>].

osi priorytetowych. Jednym z argumentów w czasie rozmów z przedstawicielami DG REGIO było to, iż przyznane środki wykorzystywane są w sposób racjonalny, a poziom alokacji – mimo trwającej wciąż perspektywy – jest wysoki. Wskazywano szczególnie na zadania realizowane w zakresie tak ważnych w Unii Europejskiej obszarach, jak niska emisja, infrastruktura transportowa, modernizacja dróg oraz linii kolejowych i efektywność energetyczna¹⁹.

Podczas prezentacji danych przedstawiono także propozycje sygnatariuszy Porozumienia Sudety 2030 i Deklaracji Sudeckiej. Było to przede wszystkim utrzymanie dotychczasowych zasad finansowania polityki regionalnej po 2020 roku, zwiększenie roli instrumentów terytorialnych we wdrażaniu polityki spójności, skierowanych do obszarów problemowych, dalsza decentralizacja we wdrażaniu funduszy polityki spójności oraz wzrost znaczenia programu wsparcia obszarów górskich i współpracy transgranicznej²⁰. Spotkanie zakończyło się zaproszeniem kierownictwa DG REGIO do wizyty studyjnej w obszarze Sudety 2030. Podsumowując spotkanie w Brukseli prezydent Wałbrzycha podkreślał, że osiągnięty został jeszcze jeden cel – wskazanie na specyficzne uwarunkowania obszaru wałbrzyskiego i jeleniogórskiego, które uniemożliwiają na przykład rozwój tradycyjnej przedsiębiorczości, opartej o zakłady produkcyjne. *Pytano nas, dlaczego w naszym regionie nie buduje się fabryk. Nikt w Brukseli nie zdawał jednak sobie sprawy z tego, że jest to obszar Natura 2000 i że jest tu duża liczba parków krajobrazowych, że region ma przede wszystkim charakter turystyczno-wypoczynkowy oraz że jest tu aż 11 miejscowości uzdrowiskowych. To, dlatego tak bardzo zależy nam na skomunikowaniu regionu z resztą kraju, na rozwoju struktur turystycznych i walce ze smogiem – komentował w mediach*²¹.

4. DYSPROPORCJE W STATYSTYCE

W maju 2018 roku Centrum Badawczo-Rozwojowe Samorządu Terytorialnego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu przedstawiło projekt „Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego południowej i zachodniej części województwa dolnośląskiego na lata 2020-2030, obejmującego swoim zasięgiem subregiony Wałbrzyski i Jeleniogórski (NUTS3) – Strategia Sudety 2030”. Analiza objęła dwa spośród pięciu subregionów regionu dolnośląskiego: wałbrzyski ze stolicą Wałbrzychem i jeleniogórski z Jelenią Górą. Analizie porównawczej poddano także pozostałe trzy subregiony: miasto Wrocław, subregion wrocławski i subregion legnicko-głogowski. Dwa subregiony, objęte założeniami strategii, stanowiły 48% województwa dolnośląskiego, 9750 km². Obszar ten według stanu na dzień 31 grudnia 2017 roku

¹⁹ *Diagnoza i perspektywy rozwoju południa i południowego zachodu Dolnego Śląska* – opracowanie przygotowane na Spotkanie Sygnatariuszy Deklaracji Sudeckiej w Dyrekcji Generalnej ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej (DG REGIO), 21 marca, Bruksela.

²⁰ Tamże.

²¹ „Fakty”, 26 marca 2018, s. 3; „Walczyli o pieniądze”, SGB

zamieszkiwało 1 222 440 osób, co stanowiło 42% mieszkańców całego regionu²².

Już wstępna analiza statystyczna, ujmująca m.in. PKB *per capita*, wydatki majątkowe w gminach, dochody własne gmin, poziom bezrobocia pokazała, iż dysproporcje pomiędzy subregionami województwa dolnośląskiego nie tylko są istotne, ale powiększyły się w czasie ostatniej dekady. Tym samym stwierdzenie „region dwóch prędkości” jest jak najbardziej zasadne. Jedną z pierwszych analiz dotyczyła wydatków ogółem budżetów gmin i miast na prawach powiatu w przeliczeniu na jednego mieszkańca w latach 2005-2016. Zarówno w Polsce, jak i regionie zaobserwowano tendencję wzrostową. Średnia ogólnopolska zmieniła się w ciągu 11 lat z 2157,00 zł w 2005 r. do 4427,03 zł w 2016 roku. Średnia dolnośląska była bardzo zbliżona do tych wartości: 2191,65 zł w 2005 i 4485,55 zł w 2016 roku. Ale już szczegółowa analiza w poszczególnych subregionach pokazała znaczące dysproporcje. W mieście Wrocław w 2005 roku wydatki budżetowe na jednego mieszkańca wyniosły 2993,08, natomiast 11 lat później poziom tych wydatków sięgnął 6205,83 zł, czyli dynamika wyniosła 107%. Żaden inny subregion nie osiągnął takich wartości.

Dwa interesujące nas subregiony w tym samym okresie dokonały, co prawda znacznego skoku, ale w liczbach bezwzględnych pozostawały w tyle nie tylko za najdynamiczniej rozwijającym się Wrocławiem, lecz także za subregionem legnicko-głogowskim. W roku 2005 średnia wydatków budżetowych na jednego mieszkańca w subregionie jeleniogórskim wyniosła 2051,19 złotych, by po ponad dekadzie osiągnąć poziom 3803,18 złotych. Dynamika wzrostu wyniosła 85%. Biedniejszy region wałbrzyski osiągnął, co prawda dynamikę na poziomie 112%, lecz w liczbach bezwzględnych wartości zmieniły się z 1782,37 zł w 2005 do 3791,29 zł w 2016. Są to wartości dużo niższe niż średnia dolnośląska i ogólnopolska.²³

Autorka artykułu wybrała spośród wielu ten właśnie wskaźnik, gdyż w parametrze tym zawarte są podstawowe wydatki, wpływające na jakość i rozwój gmin i miast. Tu bowiem są zawarte nakłady na infrastrukturę: drogi, chodniki, sieci wodociągowe i kanalizacyjne, instalacje ciepłe, mieszkalnictwo, nakłady na edukację, kulturę, sport czy turystykę. Szczegółowe dane, przygotowane przez zespół opracowujący „Strategię...”, potwierdzały narastające dysproporcje w tych właśnie obszarach.

ZAKOŃCZENIE

Dokument pod koniec września 2018 roku poddawany był ostatecznym konsultacjom. Równolegle decyzją Zarządu Województwa Dolnośląskiego „Strategię...” uznano za integralną część strategii opracowywanej w tym czasie dla całego województwa. Tym samym dawało to szansę, by region Sudetów w przyszłej perspektywie finansowej został potraktowany w sposób specjalny szczególnie podczas zawierania kontraktów z Komisją Europej-

²² „Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego...”, A. Zakrzewska-Półtorak i inni

²³ Tamże, s. 9.

ską, dotyczących poziomu alokacji środków pomocowych w perspektywie finansowej 2020-2030. Jeśli uda się uzyskać zakładany efekt, będzie to niewątpliwie ogromny sukces samorządowców subregionów jeleniogórskiego i wałbrzyskiego, którzy przygotowali bezprecedensowy projekt, obejmujący ostatecznie 107 samorządów, które będą w stanie wykazać, iż dla efektywniejszego rozwoju gmin i miast, zmierzającego do wyrównywania dysproporcji, zawiazali porozumienie, które za skutkowało przygotowaniem strategicznego dokumentu, który może stać się wyznacznikiem kierunków działań na najbliższą dekadę.

LITERATURA:

- [1] *Deklaracja przystąpienia do prac nad strategią rozwoju społeczno-gospodarczego południowej części Dolnego śląska „Sudety 2030”.*
- [2] *Diagnoza i perspektywy rozwoju południa i południowego zachodu Dolnego Śląska – opracowanie przygotowane na Spotkanie Sygnatariuszy Deklaracji Sudeckiej w Dyrekcji Generalnej ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej (DG REGIO), 21 marca, Bruksela.*
- [3] *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2016, Województwo Dolnośląskie, Urząd Statystyczny we Wrocławiu.*
- [4] Śleszyński P., *Delimitacja miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze.*
- [5] Zakrzewska-Półtorak A., i inni „Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego południowej i zachodniej części województwa dolnośląskiego na lata 2020-2030, obejmującego swoim zasięgiem subregiony Wałbrzyski i Jeleniogórski (NUTS3) – Strategia Sudety 2030”.
- [6] [<http://samorząd.pap.pl/depesze/rio/168942/Sila-duzych-miast--GUS-opublikowal-dane-o-PKB-w-wojewodztwach-i-podregionach>].
- [7] [<http://www.umwd.dolnyslask.pl/fundusze-europejskie>].
- [8] [<http://www.umwd.dolnyslask.pl/promocja-gospodarcza/gospodarka-wojewodztwa/pkb>].

STRESZCZENIE

Projekt Sudety 2030 jako narzędzie pozyskiwania funduszy pomocowych w perspektywie finansowej 2020-2030

Kończy się perspektywa unijnego finansowania 2014-2019. Polskie samorządy przygotowują się do kolejnego okresu. W subregionie wałbrzyskim i jeleniogórskim doszło do stworzenia projektu „Sudety 2030”, który

stanowi porozumienie 107 samorządów. Przygotowana „Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego południowej i zachodniej części województwa dolnośląskiego na lata 2020-2030, obejmującego swoim zasięgiem subregiony Wałbrzyski i Jeleniogórski (NUTS3) – Strategia Sudety 2030” stanowić ma narzędzie do skutecznego pozyskiwania środków unijnych i rządowych w ilości zwiększonej do reszty województwa. Argumentem są dysproporcje rozwojowe pomiędzy południem a północą Dolnego Śląska. By je wyrównać niezbędne jest większa alokacja środków pomocowych. Przygotowana „Strategia...” służyć ma właśnie temu celowi.

SUMMARY

The Sudety 2030 project as a tool for acquiring aid funds in the financial perspective 2020-2030

The prospect of EU funding 2014-2019 is ending. Polish local governments are preparing for the next period. In the Wałbrzyski and Jelenia Góra sub regions, the "Sudety 2030" project was created, which is an agreement between 107 local governments. Prepared "Strategy for socio-economic development of the southern and western part of the Lower Silesian Voivodship for 2020-2030, covering the Wałbrzyski and Jeleniogórski sub regions (NUTS3) - Sudeten Strategy 2030" should be a tool for effective acquisition of EU and government funds in the amount increased to the rest of the voivodship. The argument is the development disproportions between the south and the north of Lower Silesia. To align them, a larger allocation of funds is necessary. The prepared "Strategy ..." serves this purpose.



Nina Orzech
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Zmienność otoczenia versus organizacja

WSTĘP

Przedsiębiorstwa działają w otoczeniu stabilnym, w zmiennym przewidywalnym i w zmiennym nieprzewidywalnym, czyli w turbulentnym. Turbulencja pochodzi z języka łacińskiego od słowa *turbulentia* i oznacza zamieszanie¹. Jeżeli do turbulencji dodamy słowo otoczenie to będzie wyrażać zamieszanie w otoczeniu. W literaturze przedmiotu można znaleźć różnorodne określenia otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa – począwszy od szybko zmieniającego się przez skrajnie konkurencyjne, a skończywszy na burzliwym i turbulentnym². Wyróżniono dla nich trzy potencjalne cechy (stany): otoczenie stabilne – przewidywalne, zmienne przewidywalne oraz zmienne nieprzewidywalne³.

Celem publikacji jest próba rozważenia relacji organizacji i zmiennego otoczenia w kontekście czynników wywołujących wzrost ryzyka w turbulentnym otoczeniu.

1. WPROWADZENIE DO ZACHOWAŃ ORGANIZACJI W ZMIENNYM OTOCZENIU

W pierwszej kolejności należałoby zastanowić się nad terminem otoczenia. Inaczej będziemy definiować otoczenie do początku roku 1990, a inną

¹ M. Smaza, *Słownik wyrazów obcych*, Buchmann, Warszawa 2005 r., s. 318.

² A. Jasińska, *Innowacje i innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, red. R. Krupski, PWN, Warszawa 2005 r., s. 36.

³ K. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011 r., s. 47.

postać przybierze to pojęcie w czasach, kiedy powróciliśmy i zintegrowaliśmy się z gronem państw europejskich. Gdy Polska była w systemie gospodarki centralnie planowanej, a wszystko opierało się na własności państwowej, to państwo decydowało i wpływało na otoczenie. Wówczas nie istniała konkurencja, innowacja, a otoczenie było niezmiennie i jednolite. Wraz z pojawieniem się gospodarki rynkowej pojawiła się własność prywatna, mechanizmy rynkowe, co wpłynęło na ożywienie się otoczenia.

Czynniki czasu, miejsca i przestrzeni są mocno powiązane z otoczeniem i w zależności od tego, czego dotyczą takie mamy poziomy turbulencji. Turbulencja otoczenia⁴ jest określana, jako atrybut przestrzeni, w której działa organizacja. P. Kotler w swojej książce przywołał „efekt motyla” z przemówienia Edwarda Lorenza, ojca teorii chaosu. Koncepcja ta nawiązuje do trzepotania motyli skrzydeł. Trzepot skrzydeł motyla nad Tokio może wywołać huragan nad Florydą⁵. Na pewnym poziomie wszystkie rządy, wszyscy ludzie i wszystkie przedsiębiorstwa – każdy podmiot – są ze sobą powiązani, turbulencja zachodząca w jednym miejscu jest odczuwalna we wszystkich⁶. Nawiązując do zależności zdarzeń mogą być to powiązania:

1. Sprężenia zwrotne, co oznacza, że zachowanie jednej osoby wpływa na zachowanie drugiej osoby, które w konsekwencji zmienia zachowanie pierwszej osoby.
2. Reakcja na zdarzenia w otoczeniu, która powoduje wypracowanie wzorców zachowań.
3. Zależność zmienności zdarzeń powodująca zmianę drugiego zdarzenia poprzez zmianę pierwszego.

Powyższe powiązania mogą tworzyć układ zachowań, które mogą być nieregularne. Przewidywalności układów chaotycznych umożliwiają wzory zachowań, zwane atraktory⁷. Atraktor określany jest, jako wyróżniony stan dynamiki układu, do którego nieliniowo zbiegają jego elementy. Jest to najczęściej zamknięta pętla. Kształt atraktora jest tym, co często można przewidzieć, co nie jest zaburzone efektem motyla. Efekt motyla powoduje jedynie, że układ różnymi drogami zbiega do tego samego atraktora.

W wyniku turbulencji powstaje chaos. Chaos jest to stan, który powstaje z braku konsekwencji działania w wyniku turbulencji. W zależności od wielkości mamy turbulencje⁸ na poziomie mikro, czyli dotyczące pojedynczych firm oraz na poziomie makro, które dotyczą gospodarki lokalnej,

⁴ Ł. Wawrzynek, *Wpływ turbulencji otoczenia na dynamikę zmian w organizacji* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Wyd. A.E., Wrocław 2006 r., s. 331.

⁵ R. Krupski, *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu – organizacja w ruchu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWN, Warszawa 2005 r., s. 227.

⁶ P. Kotler, J.C. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes – 2009 r., s. 28-29.

⁷ R. Krupski, *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu – organizacja w ruchu* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWN, Warszawa 2008 r., s. 228-229.

⁸ P. Kotler, J.C. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes – 2009r., s. 32-33.

krajowej i globalnej. Wielkość chaosu jest uzależniona od poziomu turbulencji i stopnia jego oddziaływania. W turbulentnym otoczeniu przedsiębiorstwa powinny dążyć do skrócenia czasu między wychwyceniem sygnału zmiany w otoczeniu a podjęciem działania⁹. Zatem przedsiębiorstwa muszą monitorować zmiany w otoczeniu, ponieważ ryzyka dzisiejszego otoczenia mogą bowiem mieć wpływ nie tylko na obecną strategię firmy, ale poprzez działanie przedsiębiorstwa mogą przyczynić się do pojawienia się nowych ryzyk otoczenia.

2. TEATR RYZYKA W TURBULENTNYM OTOCZENIU

Wśród czynników wywołujących wzrost ryzyka w turbulentnym otoczeniu, wymienić należy:

- globalizację, jako epokę nieciągłości,
- rewolucję informatyczną¹⁰,
- innowacje technologiczne,
- wzmożoną konkurencję,
- siłę nabywczą klienta,
- utrzymanie pracownika wiedzy.

Wszystkie wymienione czynniki mocno są powiązane z turbulencją, jako nieodłączny element dzisiejszego otoczenia. Proces postępującej globalizacji przy jej dotychczasowym charakterze podnosi ekonomiczną rangę przedsiębiorstwa do poziomu czynnika rozstrzygającego o sukcesie całej gospodarki. Problemem jest to, że tak wiele zależy od przedsiębiorstwa, a ono musi funkcjonować w warunkach złożonych i niestabilnych jak nigdy wcześniej¹¹. Szymański opisuje przedsiębiorstwo, które stoi przed wyzwaniami, jakim jest niestabilność, nieprzewidywalność i niepewność wynikające z przejścia z epoki ciągłości do nieciągłości. Według Szymańskiego, podobnie jak u Kotlera, te wyzwania wynikają z rewolucji informatycznej i powiązane są z nią uwarunkowania zmienności otoczenia. Rozwój nowych technologii, w tym technologii informatycznych¹², to jeden z czynników zewnętrznych szerokiego zestawu wpływającego na postępujący rozwój go-

⁹ W. Jakubowska, *Wyzwania dla działania organizacji wynikające z turbulencji otoczenia* {w:} Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji, red. M.J. Stankiewicz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności, Toruń 2008 r., s. 49.

¹⁰ P. Kotler, J.C. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes – 2009r., s. 32-33.

¹¹ W. Szymański, *Niepewność i niestabilność gospodarcza – gwałtowny wzrost i co dalej?*, Difin, Warszawa 2011 r., s. 170.

¹² T. Kochański, *Turbulentne otoczenie wyzwaniem dla dynamiki zarządzania organizacją* [w:] Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem, red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2008 r., s. 85.

spodarczy, społeczny, polityczny generujący nowe elementy komplikujące sytuację w otoczeniu.

Wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest wzmożona konkurencja, uzależniona od zachodzących zmian. Nasilająca się konkurencja, ciągła presja innych podmiotów funkcjonujących w tym samym segmencie, nowe sposoby konkutowania, łączenie się firm, alianse strategiczne, ogromnie szybki postęp technologiczny i inne zmiany otoczenia wymagają skupienia wysiłków na ukierunkowanym reagowaniu na te zmiany¹³. W turbulentnym otoczeniu, przedsiębiorstwo, które chce odnieść sukces, musi znać swoje otoczenie konkurencyjne oraz koncentrować się na kształtowaniu więzi z różnymi grupami klientów. Istotność kształtowania relacji partnerskich zależy od specyfiki organizacji¹⁴. Ze względu na rozwój technologii i innych czynników ryzyka, rosną potrzeby klientów, ich gusty, preferencje a przez to maleje ich lojalność wobec przedsiębiorstwa. Obecnie przedsiębiorstwa mają problem z budowaniem więzi z klientem, gdyż jest to coraz trudniejsze i kosztowniejsze. Dla zyskowności przedsiębiorstwa, nie tylko ważni są klienci strategiczni, ale także okazjonalni, którzy mogą w przyszłości owocować długofalową współpracą. Siła nabywcza każdego klienta wpływa na zwiększenie sprzedaży, a tym samym rozwój przedsiębiorstwa.

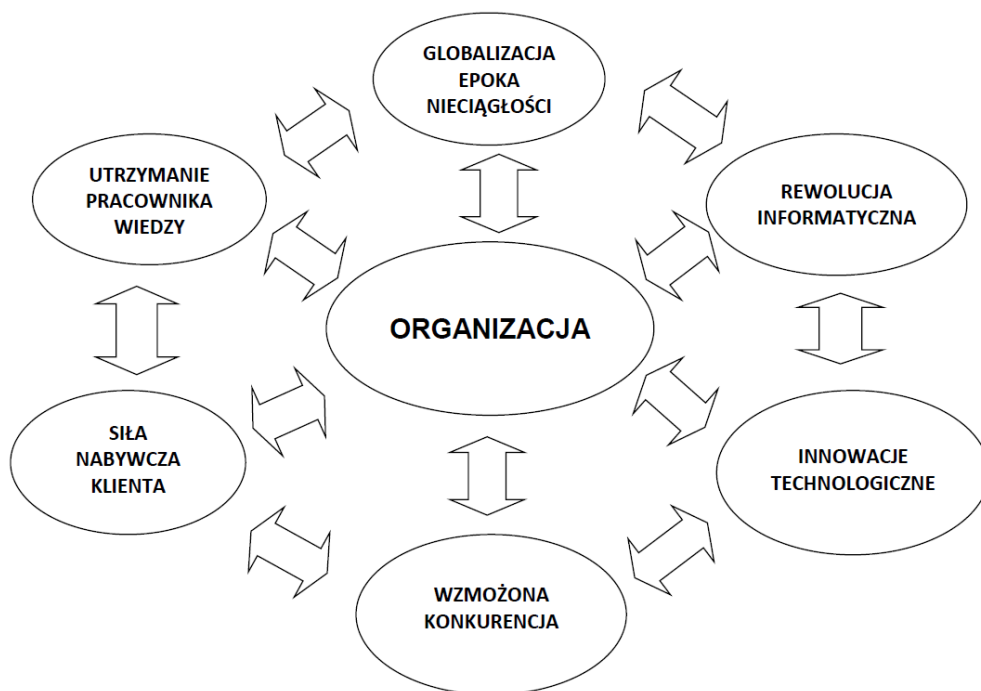
Morawski uważa, że każda profesjonalna firma musi zatrudniać najlepszych pracowników, ponieważ każde inne rozwiązanie w warunkach globalnej konkurencji jest nie do przyjęcia. Autor w swojej publikacji¹⁵ uważa, że utrzymanie utalentowanych, rozwojowych pracowników jest dla organizacji szczególnie trudne zadanie i dlatego muszą stwarzać takie warunki, aby pracownicy ci chcieli w nich pozostać, by identyfikowali się z daną organizacją, a nie tylko ze swoją profesją. Z drugiej strony w warunkach turbulentnego otoczenia, to nie tylko przedsiębiorstwa muszą wykazywać się postawami przedsiębiorczymi, innowacyjnymi i elastycznymi, ale pracownik jako jednostka elastyczna powinna adoptować się do wyzwań stwarzanych przez inne firmy.

Rysunek przedstawia obieg okrężny czynników ryzyka w turbulentnym otoczeniu.

¹³ A. Lewandowska, *Era turbulencji jako kreatywna siła strategicznych przeobrażeń przedsiębiorstw rodzinnych* [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w dobie globalizacji, red. E. Weiss, M. Godlewska, publikacja przygotowana w ramach środków własnych WSFiZ w Warszawie oraz środków MNiSW przeznaczonych na działalność wspomagającą na badania, Vizja Press & IT, Warszawa 2009r. s. 322- 323

¹⁴ E. Piwoni-Krzeszofska, *Kształtowanie relacji z klientami w turbulentnym otoczeniu* [w:] Zarządzanie, kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy, red. M. Przybyła, A.E. Wrocław 2004 r., s. 106.

¹⁵ M. Morawski, *Wylanianie elity w aspekcie zmian zarządzania zasobami ludzkimi firmy* [w:] Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych, Difin, Warszawa 2009 r., s. 154-156.



Rysunek 1. Obieg okrężny, czyli teatr ryzyka w turbulentnym otoczeniu

Źródło: Opracowanie własne.

Organizacja jest centralnym ogniwem obiegu okrężnego turbulentnego otoczenia. Pomiędzy organizacją a otoczeniem płyną strumienie ryzyka, które przyjmują postać sprzeżeń zwrotnych. Są to powiązania dwukierunkowe. Zachowanie jednej osoby wpływa na zachowanie drugiej osoby, które w konsekwencji zmienia zachowanie pierwszej osoby.

W turbulentnym otoczeniu zawsze będzie istniał podwyższony czynnik ryzyka. Ryzyko wiąże się z niepewnością. Przedsiębiorstwa zamiast maksymalizować zyski, pomimo wysokiego poziomu niepewności, podejmują decyzje minimalizujące ryzyko tak, aby w razie najgorszego obrotu sytuacji zapewnić sobie przetrwanie¹⁶. Kotler w swojej książce przekonuje, że niektóre organizacje wychodząc turbulencji silniejsze i bardziej wartościowe. Dzieje się to poprzez wykrycie wielkości turbulencji i odpowiednie na nią zareagowanie. Nie należy bać się ryzyka, gdyż przy odpowiedniej strategii może być szansą rozwoju dla organizacji.

¹⁶ P. Kotler, J.C. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes – 2009 r., s. 22.

3. ANALIZA SWOT JAKO RUTYNA W RELACJI ORGANIZACJI I ZMIENNEGO OTOCZENIA

Zgodnie z zaleceniami analizy SWOT najważniejsze dla każdej organizacji jest odpowiednie dostosowanie celów i sposobów działania do możliwości, jakie stwarza turbulentne otoczenie¹⁷. Strategia działania organizacji pozwala na szybką diagnozę słabych stron i wykorzystanie mocnych stron organizacji. Prognoza pozwoli wyłonić wielkość niebezpieczeństw i szanse działania wyłaniających się ewentualności.

Tabela 1. Analiza SWOT dla organizacji w turbulentnym otoczeniu

O R G A N I Z J A C J A	Mocne strony – Strengths	Słabe strony – Weaknesses
	a) identyfikowanie się pracownika wiedzy z organizacją, b) budowa systemów bezpieczeństwa, c) ułatwienia technologiczne, d) dopasowana struktura organizacyjna e) odpowiednia lokalizacja,	a) identyfikowanie się pracownika wiedzy z profesją, b) koszt uzyskania zasobów, c) brak tradycji pracy w grupie, d) niechęć do przedsięwzięć, e) sztywna struktura organizacyjna,
O T O C Z E N I E	Szanse – Opportunities	Zagrożenia – Threats
	a) podwyższony czynnik ryzyka szansą dla rozwoju b) konkurencja nastawiona na współpracę, c) lojalny klient, d) dofinansowanie z UE, e) przyjazne środowisko,	a) w wyniku turbulencji– chaos b) wzmożona konkurencja, c) niestabilny klient, d) patologiczne zachowania, e) ujemny niż demograficzny,

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, WSHiP, Warszawa 2003 r., s. 217.

Analiza SWOT powoduje wypracowanie wzorców zachowań, jako reakcję na zdarzenia w turbulentnym otoczeniu. Organizacja może z góry opracować działania i zastosować je w praktyce. Takie standardy wzorów opracowań spowodują, że organizacje nie będą się bać nawet największych turbulencji w otoczeniu.

Organizacja, która chce sobie zapewnić byt na rynku, musi zadbać o odpowiednią strukturę organizacyjną, utrzymując w niej stałą wymianę.. W zarządzaniu trzeba się więc troszczyć o osiągnięcie dobrego „dopasowa-

¹⁷ K. Moszkowicz, B. Bembenek, *Zastosowanie metody SWOT w diagnozie uwarunkowań w diagnozie partnerstwa w dolinie lotniczej* [w:] Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, red A., Kaleta, K. Moszkowicz, UE Wrocław, 2008 r., s. 247.

nia”, gdyż każdy rodzaj otoczenia wymaga określonej struktury organizacji. Struktura jej powinna wynikać z zadań i wymagań otoczenia¹⁸. W turbulentnym otoczeniu przedsiębiorstwa tracą swoją autonomię – czyli efekt dynamicznych wyborów organizacyjnych, pozwalających na adaptację organizacji do niepewnych warunków swego otoczenia¹⁹. Struktura organizacyjna jest koniecznym elementem organizacji, określającym jej zdolność do sprawnego działania. Przeciwdziała chaosowi i zabezpiecza organizację przed rozpadem²⁰.

Turbulencje powodują działania patologiczne zarówno w organizacji jak i w jej otoczeniu. Zachowania patologiczne w organizacji mogą być wynikiem braku tradycji pracy w grupie poprzez brak zaufania do współpracowników, niechęć do wspólnych partnerów, a nawet z braku pozytywnych wzorców w pracy. We współczesnej organizacji spotyka się kultury patologiczne, które destruktywnie wpływają na otoczenie. Są to kultury, które są sprzeczne z zasadami i wartościami efektywnego rozwoju. Patologiczne kultury organizacyjne paraliżują przedsiębiorstwo, niweczą jego sprawność i skuteczność, uniemożliwiają programowanie swojego rozwoju²¹. Patologie występujące w otoczeniu są niezależne od organizacji i mogą wpływać destruktywnie na organizację. Istotna jest szybkość reakcji na takie zjawiska w organizacji i/lub w otoczeniu.

PODSUMOWANIE

We współczesnych warunkach funkcjonowania organizacji, w dobie globalizacji, rewolucji informatycznej, innowacji technologicznej, wzmożonej konkurencji i innych czynników wywołujących wzrost ryzyka, organizacje muszą wypracować relacje ze zmiennym otoczeniem. Relacje te mogą tworzyć wzory zachowań organizacji i zmiennego otoczenia. Wykorzystując analizę SWOT organizacja może opracować takie wzorce zachowań, które spowodują, że nie będą się bać turbulencji otoczenia.

¹⁸ T. Kochański, *Turbulentne otoczenie wyzwaniem dla dynamiki zarządzania organizacją* [w:] Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem, red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2008 r., s. 85.

¹⁹ J. Machaczka, K. Machaczka, *Struktury organizacyjne w zarządzaniu wiedzą* [w:] Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, SWU, Toruń 2008 r., s. 165.

²⁰ J. Machaczka, K. Machaczka, *Struktury organizacyjne w zarządzaniu wiedzą* [w:] Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, SWU, Toruń 2008 r., s. 163.

²¹ L. Miklaszewski, *Patologiczne kultury organizacyjne jako bariera rozwoju przedsiębiorstw* [w:] Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, UE Wrocław 2008r., s. 238.

LITERATURA:

- [1] Jasińska A., *Innowacje i innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, red. R. Krupski, PWN, Warszawa 2005 r.
- [2] Jakubowska W., *Wyzwania dla działania organizacji wynikające z turbulencji otoczenia* [w:] Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji, red. M.J. Stankiewicz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności, Toruń 2008 r.
- [3] Kochański T., *Turbulentne otoczenie wyzwaniem dla dynamiki zarządzania organizacją* [w:] Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem, red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2008 r.
- [4] Kotler P., Caslione J.C., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, 2009 r.
- [5] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych* – prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011 r.
- [6] Krupski R., *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu – organizacja w ruchu*[w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, red. R. Krupski, PWN, Warszawa 2008 r.
- [7] Lewandowska A., *Era turbulencji jako kreatywna siła strategicznych przeobrażeń przedsiębiorstw rodzinnych* [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w dobie globalizacji, red. E. Weiss, M. Godlewska, publikacja przygotowana w ramach środków własnych WSFiZ w Warszawie oraz środków MNiSW przeznaczonych na działalność wspomagającą na badania, Vizja Press & IT, Warszawa 2009 r.
- [8] Machaczka J., Machaczka K., *Struktury organizacyjne w zarządzaniu wiedzą* [w:] Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, SWU, Toruń 2008 r.
- [9] Miklaszewski L., *Patologiczne kultury organizacyjne jako bariera rozwoju przedsiębiorstw* [w:] Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz. UE Wrocław 2008 r.
- [10] Morawski M., *Wylanianie elity w aspekcie zmian zarządzania zasobami ludzkimi firmy* [w:] Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych, Difin, Warszawa 2009 r.
- [11] Moszkowicz K., Bembenek B., *Zastosowanie metody SWOT w diagnozie uwarunkowań w diagnozie partnerstwa w dolinie lotniczej* [w:] Zarządzanie stra-

- tegiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce red. A. Kaleta, K. Moszkowicz. UE Wrocław 2008 r.
- [12] Piwoni-Krzeszofska E., *Kształtowanie relacji z klientami w turbulentnym otoczeniu* [w:] Zarządzanie, kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy, red. M. Przybyła, A.E. Wrocław 2004 r.
- [13] Smaza M., *Słownik wyrazów obcych*, Buchmann, Warszawa 2005 r.
- [14] Szymański W., *Niepewność i niestabilność gospodarcza – gwałtowny wzrost i co dalej?*, Difin, Warszawa 2011 r.
- [15] Wawrzynek Ł., *Wpływ turbulencji otoczenia na dynamikę zmian w organizacji*, [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja, red. J. Skalik, Wyd. A.E., Wrocław 2006 r.

STRESZCZENIE

Zmienność otoczenia versus organizacja.

W publikacji przedstawiono funkcjonowanie organizacji w dobie globalizacji, rewolucji informatycznej, innowacji technologicznej, wzmożonej konkurencji i innych czynników wywołujących wzrost ryzyka. Organizacje wypracowują relacje ze zmiennym otoczeniem. Relacje te mogą mieć postać wzorów zachowań, które przy wykorzystaniu analizy SWOT będą odpowiedzia nawet na największe turbulencje otoczenia. Celem publikacji jest próba rozważenia tych relacji organizacji zmienności otoczenia w kontekście czynników wywołujących wzrost ryzyka w turbulentnym otoczeniu.

SUMMARY

The changeability of environment versus organisation

The publication shows organisation functioning during the era of globalization, informatic revolution, technological innovation, increased competition and other factors which may result in heightened risk. Organisations can create relations with the changeable environment. These relations can have the form of behaviour patterns, which through the usage of the SWOT analysis can be the answer to even the largest environment's turbulations. The aim of the publication is an attempt to contemplate these relations between an organisation and the environment changeability in the context of the factors, that may create an increase in the risk in the turbulent environment.



Roksana Śliwińska
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Delokalizacja przemysłu odzieżowego do krajów azjatyckich jako efekt globalizacji

WSTĘP

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na proces delokalizacji przemysłu odzieżowego znanych na całym świecie marek odzieżowych do krajów azjatyckich, jak również analiza zależności, jakie zachodzą w procesie delokalizacji produkcji, która jest jednym z widocznych aspektów globalizacji.

Międzynarodowe stosunki ekonomiczne są obecnie najszybciej rozwijającą się dziedziną nauk ekonomicznych. Postępujące procesy globalizacji i integracji w gospodarce światowej skłaniają badaczy do stawiania pytań na temat przyszłych kierunków rozwoju tych procesów. Przełom XX i XXI wieku zaznacza się na tyle istotnymi zmianami w świecie, iż bez wątpienia można mówić o nowym globalnym porządku. Przeobrażenia w sferze gospodarczej, społecznej, politycznej i kulturowej generują nowe mechanizmy tegoż porządku, który utożsamiany jest powszechnie z procesem globalizacji. Jednym z jego elementów jest zjawisko integracji regionalnej, które w znacznej mierze określić może kształt światowego porządku, a z pewnością wpłynie na przebieg procesów rozwojowych wielu krajów i regionów. Zmieniają się reguły ekonomiki, a liberalizacja i rozwój światowego handlu uznany został przez zwolenników globalizacji, jako szansa dla całej współczesnej gospodarki światowej, w tym także krajów słabiej rozwiniętych. Owe szanse przerodzić się jednak mogą w zagrożenia i to właśnie wówczas, gdy odnoszą się do gospodarek słabszych, z zacofaną strukturą” (H. Tendera-Właszczuk, 2006, 18).

Na początku XXI stulecia międzynarodowe aspekty ekonomii stały się tak ważne i kontrowersyjne jak nigdy dotąd. Tylko w ostatnim dziesięciole-

ciu poważne kryzysy walutowe i finansowe wstrząsnęły krajami przechodzącymi proces uprzemysłowienia poczynając od Azji Wschodniej aż po Amerykę Łacińską; kraje europejskie zrezygnowały ze swoich walut narodowych na rzecz wspólnej waluty- euro, rozszerzając się powiązania handlowe i finansowe między krajami uprzemysłowionymi i rozwijającymi się wywołały debatę, a nawet jawny protest inspirowany przez twierdzenie, że gospodarcza „globalizacja” zaostrzyła światowe problemy, poczynając od ubóstwa aż po zanieczyszczenie środowiska. Chociaż Stany Zjednoczone są bardziej samowystarczalne niż kraje z mniejszymi gospodarkami, problemy międzynarodowej polityki ekonomicznej i tu zyskały pierwszoplanowe znaczenie i obecnie zajmują ważne miejsce na czołowych stronach gazet.

Ostatnie wydarzenia w gospodarce światowej jeszcze zwiększyły zainteresowanie problemami, które od ponad 200 lat absorbowały ekonomistów zajmujących się ekonomią międzynarodową, takimi jak istota międzynarodowego mechanizmu dostosowawczego czy zalety wolnego handlu w porównaniu z protekcjonizmem. Jednak, jak zwykle w ekonomii międzynarodowej, wzajemne oddziaływanie zdarzeń i idei prowadziło do powstania nowych modeli analitycznych (P. R. Krugman, M. Obstfeld, 2007, 1).

Klasyczne teorie ekonomiczne udowodniły, że państwa biorące udział w wolnym handlu czerpią z niego korzyści. Koncepcja korzyści płynących z wolnego handlu została po raz pierwszy sformułowana przez Adama Smith’a w pracy *Bogactwo Narodów*. Jednakże dopiero David Ricardo poszerzył tę koncepcję i zbudował model ukazujący, że wszystkie państwa uczestniczące w wolnym handlu czerpią z niego korzyści poprzez specjalizację produkcji.

Ponadto istnieje przekonanie, że zwiększenie międzynarodowych obrotów handlowych pozytywnie wpływa na rozwój gospodarczy państw i przyspiesza wzrost ich dochodu krajowego. Jednakże, teorie ekonomiczne nie stwierdzają jednoznacznie, że wolny handel przyspiesza wzrost gospodarczy. W zależności od sposobu liberalizacji handlu, wolny handel może mieć pozytywny, obojętny bądź nawet negatywny wpływ na rozwój gospodarczy kraju. Wynika z tego, że wolny handel może, ale nie musi prowadzić do zwiększenia wzrostu gospodarczego. Jagdish Bhagwati dowodzi, że uwagi na powyższe „powinniśmy wybierać sposoby, które rodzą korzystne rezultaty rozwojowe, kiedy handel jest liberalizowany”. Jednocześnie Bhagwati podkreśla, że mimo, iż teorie ekonomiczne nie stwierdzają jednoznacznie występowania pozytywnej zależności pomiędzy wolnym handlem i wzrostem gospodarczym, to jednak przykłady większości państw pokazują, że liberalizacja handlu faktycznie prowadzi do większego wzrostu gospodarczego (E. Halizaka, R. Kuźniara, J. Symonidesa, 2003, 80). Ogólnoświatowe przemiany gospodarcze doprowadziły do powstania zjawiska zwanego globalizacją, które przejawia się w ekspansji wymiany handlowej, przepływach czynników produkcji oraz powstawaniu korporacji transnarodowych.

Globalizacja jest pojęciem wieloznacznym. Jest ona określana, jako zjawiska, skutek których życie każdego człowieka związane jest częściowo z decyzjami podejmowanymi poza jego własnym krajem. Twierdzi się również, że globalizacja jest wielką ideą, która opiera się na marnych podstawach, a sam termin niczego konkretnego nie oznacza. Często zwraca się

uwagę na jej ponadnarodowy i ponadlokalny charakter. Globalizacja jest procesem zachodzącym w sferze gospodarki, a pod wpływem akumulacji kapitału na poziomie globalnym, narodowe gospodarki ulegają erozji, w skutek czego państwa przeobrażają się w jedną ponadnarodową instytucję.

Globalizacja to pojęcie stosunkowo nowe. Termin ten był skutkiem głębokich przeobrażeń w gospodarce światowej, które były wynikiem liberalizacji kapitału, rewolucji informatycznej i wzrostu znaczenia międzynarodowych korporacji. Globalizacja jest jednak nie tylko przeobrażeniem o charakterze gospodarczym, lecz jest zjawiskiem wieloaspektowym na takich płaszczyznach m.in. jak: politycznej, naukowej, społecznej, prawnej, kulturowej. Mimo, że oprócz ekonomistów, również politolodzy, prawnicy i socjologowie starają się określić to zjawisko, to jednak nie ma jednej powszechnie przyjętej pełnej jej definicji.

Według A. Zorskiej „Globalizacja polega na długofalowym integrowaniu działalności na poziomie gospodarek, przemysłów/ sektorów oraz przedsiębiorstw ponad granicami państw dzięki rozszerzaniu, pogłębianiu i intensyfikowaniu różnego rodzaju powiązań (handlowych, inwestycyjnych, kooperacyjnych, informacyjnych), co prowadzi do tworzenia się współzależnego systemu ekonomicznego w skali światowej, czyli globalnej gospodarki.” (A. Zaorska, 2017, 17).

B. Liberska definiuje globalizację ekonomiczną, jako: „Postępujący proces integrowania się krajowych i regionalnych rynków w jeden globalny rynek towarów, usług i kapitału oraz proces poszerzania i pogłębiania się współzależności między krajami i regionami wskutek rosnących przepływów międzynarodowych oraz działalności korporacji transnarodowych, co prowadzi do jakościowo nowych powiązań między firmami, rynkami i gospodarkami” (B. Liberska, 2002, 17)

Wielu autorów zajmujących się ekonomicznym aspektem zjawiska globalizacji skupia się na tym, że jest to proces umiędzynarodowiania działalności gospodarczej. Jednakże globalizacja nie jest tylko zjawiskiem ekonomicznym, gdyż we współczesnym świecie strona socjologiczna globalizacji jest może nawet ważniejsza, niż ekonomiczna. Proces globalizacji to współzależność między państwami, regionami, czy krajowymi przedsiębiorstwami. Powiązania te są tak silne, że często wpływają na integrację w różnych obszarach życia społecznego.

Złożoność zjawiska globalizacji skłania do rozpatrywania jej na czterech różnych poziomach:

- mikroekonomicznym (etap internacjonalizacji przedsiębiorstw, polegający na integracji rozproszonych działań w skali międzynarodowej);
- mezoekonomicznym (procesy integracyjne na skutek zmniejszania barier w wymianie międzynarodowej i prowadzące do powstania większej współzależności);
- makroekonomicznymi (liberalizacja i integracja rynków towarowych, kapitału i siły roboczej. Globalizacja sektorów);

- megaekonomicznym (problemy globalne obejmujące m.in. problemy żywnościowe, ochronę środowiska, problemy z regulacjami prawnymi w skali globalnej).

Nieodłącznym elementem związanym z globalizacją jest delokalizacja. Jak wskazuje Kwieciński delokalizacja z punktu widzenia ekonomii jest naturalnym procesem towarzyszącym globalizacji, integracji regionalnej i międzynarodowej (J. Kwieciński, 2008, 9). Delokalizacja to złożone zjawisko, które rozważać należy nie jako proces sam w sobie, ale jako efekt przemian zachodzących w gospodarce światowej.

1. PRZYCZYNY I MOTYWY DELOKALIZACJI PRZEMYSŁU ODZIEŻOWEGO DO KRAJÓW AZJATYCKICH

Delokalizacja jest rozumiana, jako częściowe lub całościowe przenoszenie produkcji dóbr i usług między krajami, przejawiające się w formie międzynarodowych przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz międzynarodowych przepływów bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz międzynarodowych dóbr i usług w ramach jednej korporacji, bądź przepływów określonych dóbr i usług między przedsiębiorstwami niepowiązanymi ze sobą kapitałowo (A. Odrobina, 2009, 81). Termin delokalizacji został użyty pierwszy raz w latach dziewięćdziesiątych przez Edwarda E. Leamera. E.E. Leamer określił omawiane pojęcie, jako fragmentację produkcji w znaczeniu podziału procesów produkcyjnych na części składowe wykonywane w różnych miejscach, w tym także za granicą (Leamer, 1996, 44). Komisja Europejska zdefiniowała delokalizację jako „proces przenoszenia aktywności gospodarczej za granicę, odzwierciedlający zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw wynikające z ich adaptacji do coraz bardziej konkurencyjnego środowiska i funkcjonowania oraz szybszych zmian technologicznych” (K. Witczyńska, 2011, 417). Z kolei OECD uważa, że jest to wydzielenie części produkcji, usług biznesowych, IT i badawczo-rozwojowych, a następnie przekazaniu ich do wykonania przedsiębiorstwom w krajach o niższych kosztach produkcji lub większych zasobach kapitału intelektualnego (OECD, 2007, 15). Zdaniem Getimisa „Prowadzone badania zjawiska delokalizacji wskazały na pewne ogólne tendencje, które można sprowadzić do następujących wniosków. Proces ten dotyczy przede wszystkim pracochłonnych działalności w sektorze przemysłowym, poszukujących najbardziej optymalnych miejsc do prowadzenia działalności gospodarczej” (P. Getimis, G. Kafkalas 2007, 102).

Według J. Witkowskiej wśród czynników motywujących inwestorów, na pierwszym miejscu znajdują się względy marketingowe, rozumiane, jako zdobycie, utrzymanie i rozszerzenie rynku zbytu w kraju lokaty (J. Witkowska, 1996, 55). Drugim czynnikiem delokalizacji są niższe koszty pracy w krajach uboższych oraz podatki. Kraje azjatyckie stanowią obecnie bardzo interesujący punkt na gospodarczej mapie świata, ponieważ charakteryzują się małym ryzykiem demograficznym, co należy rozumieć przez ko-

rzystną strukturę wiekową ludności, oraz stabilny przyrost naturalny. Ważnym aspektem jest również ich sytuacja polityczna. Kraje te charakteryzują się krańcowo różnym podejściem do zagadnień polityki i systemu prawnego, który tę politykę kształtuje, niż kraje zachodnioeuropejskie, jednakże sytuację w większości krajów w tym regionie można uznać za stabilną. Rozwojowi delokalizacji przemysłu odzieżowego w tych krajach sprzyja również konkurencyjność płac pracowników azjatyckich. Wiąże się to z wykorzystywaniem taniej siły roboczej w procesie produkcji. Istnieje jednak perspektywa zrównoważonego rozwoju uwzględniającego prawa człowieka oraz prawa pracownika i to zadaniem firm powinno być tworzenie takich ram oraz propagowania takich form zatrudnienia, które tym prawom będą sprzyjać (W. Marcinkowski, 2018, 2).

Krajami najbardziej atrakcyjnymi pod względem delokalizacji przemysłu odzieżowego są Indie i Chiny, jak również Tajlandia i Bangladesz. W Bangladeszu produkcję ulokowały najpopularniejsze marki światowego przemysłu odzieżowego, m.in.:

- Australia: Cotton On Group;
- Francja: Auchan, Camieu, Carrefour;
- Hiszpania: Zara, Mango;
- Niemcy: Aldi, Esprit, Karstadt, Kik Textilien, Lidl, Orsay, s.Oliver Bernd Freier GmbH&Co KG, Takko Fashion, Tchibo gmbH, C&A;
- Polska: Reserved, Mohito, Sinsay, House, Cropp;
- Stany Zjednoczone: Cherokee Inc., Fruit of the Loom Incorporated;
- Szwajcaria: Tally Weijl Trading AG;
- Szwecja: H&M, KappAhl;
- Włochy: Benetton;
- Wielka Brytania: Mark&Spencer, John Lewis, River Island Limited, Next Retail Ltd., [<http://bangladeshaccord.org> 2018].

2. SKUTKI DELOKALIZACJI PRZEMYSŁU ODZIEŻOWEGO DO KRAJÓW AZJATYCKICH

Zjawisko delokalizacji może różnorodnie oddziaływać na gospodarkę, zarówno kraju, z którego działalność gospodarcza jest przenoszona (kraj pochodzenia), jak i kraju, w którym ta produkcja zostaje zlokalizowana (kraj delokalizacji).

Pozytywnymi efektami dla kraju pochodzenia delokalizacji są: wzrost eksportu, wyższe zyski z kapitału, czy poprawa konkurencyjności i wydajności przedsiębiorstw, ale delokalizacja przemysłu powoduje np. redukcję zatrudnienia, spadek realnych wynagrodzeń, czy też wzrost importu w krajach pochodzenia przedsiębiorstw. Pozytywnymi efektami dla kraju deloka-

lizacji produkcji przemysłu są: wzrost zatrudnienia, wzrost gospodarczy, wzrost eksportu, wzrost dochodów fiskalnych, czy dostęp do nowych technologii i możliwość modernizacji gospodarki. Niestety w rzeczywistości powoduje ona niewielkie bodźce rozwojowe, ponadto prowadzi do degradacji środowiska naturalnego, eksploatacji zasobów naturalnych, czy eksploatacji siły roboczej (A. Odrobina, 2009, 86). Do pozytywnych efektów występujących na rynku pracy kraju delokalizacji należą: lepsze warunki pracy umożliwiające większą wydajność, świadczenia socjalne, dodatkowa wiedza i umiejętności, które nabywają pracownicy przedsiębiorstwa, jak również gospodarki kraju inwestycji. Negatywne skutki dla kraju delokalizacji mogą przejawiać się w ograniczeniu suwerenności państwa, narzucaniu modelu rozwoju gospodarczego, kontroli gospodarki, we wzroście bezrobocia, w niezadowoleniu społecznym, czy też mogą przejawiać się w negatywnym oddziaływaniu na stan środowiska naturalnego. Negatywny wpływ możemy zaobserwować wtedy, gdy mamy do czynienia z rozbieżnymi celami inwestora zagranicznego i rządu państwa przyjmującego. Firmy zagraniczne, dzięki swoim atutom mogą wywierać duży wpływ na politykę gospodarczą kraju przyjmującego. Zarząd przedsiębiorstwa zagranicznego może też zdecydować o podejmowaniu prac naukowo-badawczych wyłącznie w kraju macierzystym, co powoduje, że ich filie pozostają uzależnione od technologii kraju macierzystego (E. Czerwieńec, 1990, 166). Bezpośrednie inwestycje zagraniczne mogą wzmacniać, osłabiać, a nawet eliminować konkurencję na rynku regionalnym. Wzmocnienie konkurencji jest zjawiskiem korzystnym, natomiast ograniczenie, bądź eliminacja konkurencji jest zagrożeniem, jako rezultat stawiania warunków przez przyszłego inwestora, co do ustalenia pewnych rozwiązań, które mogą się przyczynić do wzmocnienia jego pozycji (E. Bojar, 2000, 63).

Teorie mikroekonomii wskazują jasno, że przedsiębiorstwa stosujące delokalizację mają wyższą rentowność oraz wydajność. Z kolei z perspektywy makroekonomicznej, proces delokalizacji jest naturalną konsekwencją integracji oraz globalizacji, a służy wyrównaniu poziomów rozwoju poszczególnych gospodarek (K. Zabielski, 2002, 217).

ZAKOŃCZENIE

Globalizacja powoduje rozrost międzynarodowych korporacji, które mogą nawet dyktować warunki poszczególnym państwom, kierując się nie dobrem ich obywateli, ale chęcią większego zysku. W wyniku globalizacji narastają nierówności społeczne, jak również pogłębiają się różnice między krajami rozwiniętymi, a tzw. krajami rozwijającymi się. Globalizacja wywołuje zmiany zarówno w funkcjonowaniu gospodarek poszczególnych krajów jak i społeczeństw. Niewątpliwie jest to proces wywierający pozytywny wpływ na gospodarki państw rozwiniętych, które posiadają umiejętności elastycznego dostosowywania się do zachodzących zmian. W krajach ubogich ze względu na wolniejszy wzrost gospodarczy proces globalizacji nie przebiega już w korzystny dla nich sposób i nie poprawia jakości życia

biedniejszych obywateli, którzy coraz częściej zabierają głos domagając się swoich praw (N. Iwaszczuk, 2016, 171).

Zdaniem Kołodki „Globalizacja triumfuje, ale to bynajmniej nie oznacza, że jej zwolennicy mogą spać spokojnie. Aby uchronić ją przed jej własnymi zagrożeniami, maksymalizować trzeba dobre strony tego procesu, minimalizować zaś i, tam gdzie to możliwe, eliminować jej strony złe”. (G. Kołodko, 2008, 117).

Delokalizacja natomiast bez wątpienia jest korzystna z punktu widzenia konsumenta. Dzięki delokalizacji dochodzi do obniżenia kosztów produkcji, dzięki któremu możliwe jest zakupienie dóbr i usług po niższych cenach. Oprócz korzyści należy jednak mieć świadomość zagrożeń, jakie niesie za sobą delokalizacja, nie tylko dla krajów delokalizacji, ale również dla krajów pochodzenia. W końcowym efekcie procesy delokalizacji dają korzyści całej gospodarce światowej, w tym zarówno krajom, z których działalność była przenoszona (ponieważ zasoby pracy są przesuwane do bardziej zaawansowanych działów gospodarki, co skutkuje lepszymi miejscami pracy i większym wzrostem gospodarczym), jak i krajom do których produkcja jest przenoszona (bo tworzone są tam nowe miejsca pracy, następują inwestycje, co przekłada się na wzrost gospodarczy. W całej swojej złożoności delokalizacja niesie szanse, zagrożenia i wyzwania dla poszczególnych krajów gospodarki światowej.

Procesy delokalizacyjne są obserwowane i należy się spodziewać, że w najbliższej przyszłości będą one podlegały coraz głębszym badaniom. W całej swej złożoności przenoszenie produkcji niesie szanse, zagrożenia i wyzwania dla poszczególnych krajów europejskich, jak również azjatyckich. Zjawisko to należałoby poddawać analizom i właściwie nim zarządzać, ponieważ może przynieść wiele korzyści zarówno krajom przyjmującym, jak i tym, które dokonują delokalizacji pod warunkiem skonstruowania wielokierunkowych i kompleksowych programów działań, dzięki którym będzie można uzyskać potencjalne korzyści, a niwelować koszty i negatywne skutki związane ze zjawiskiem delokalizacji produkcji przemysłu.

LITERATURA:

- [1] Badzińska E., *Konkurowanie przedsiębiorstw w segmencie młodych konsumentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011.
- [2] Bojar E. (red.), *Konkurencja i koegzystencja regionów w procesie integracji europejskiej*, Lublin, 2000.
- [3] Boba K., *Delokalizacja produkcji między Niemcami a Polską*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2009.
- [4] *Delokalizacja w rozszerzonej Unii Europejskiej – perspektywa wybranych państw członkowskich UE. Wnioski dla Polski*, 2006, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Uniwersytet Warszawski.

- [5] Czerwieniec E., *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w gospodarce krajów wysokorozwiniętych*, AE, Poznań, 1990.
- [6] Getimis P., Kafkalas G., *Overcoming Fragmentation in Southeast Europe*, Ashgate Publishing, 2007.
- [7] Haliżak E., Kuźniar R., Symonides J. (red.), *Globalizacja a stosunki międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz, 2003.
- [8] Iwaszczuk N., *Globalizacja a nierówności w rozwoju wybranych krajów*, Wydawnictwo AGH, Kraków, 2016.
- [9] Kołodko G., *Wędrujący świat*, Prószyński i spółka, Warszawa, 2008.
- [10] Krugman P., Obstfeld M., *Ekonomia międzynarodowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007.
- [11] Kwieciński J., *Ekspertyza nt. delokalizacji*, Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 2008.
- [12] Leamer E.E., *The effects of Trade in Services, Technology Transfer and delocalization on Local and Global Income Inequality*, Asia-Pacific Economic Review, 1996.
- [13] Liberska B., *Współczesne procesy globalizacji gospodarki światowej*, PWE, Warszawa, 2002.
- [14] Marcinkowski W., *Perspektywa ekonomiczno-prawna inwestycji w wybranych krajach Azji Południowo-Wschodniej*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, 2018.
- [15] Odrobina A., *Delokalizacja jako skutek globalizacji i integracji*, Warszawa, 2009.
- [16] OECD, *Offshoring and Employment. Trends and Impacts*, Danvers, 2007.
- [17] Rivoli P., *Śladami T-shirta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007.
- [18] Tendera-Właszczuk H. (red.), *Problemy integracji i globalizacji gospodarki światowej*, Wydawnictwo ŚWSZ, Katowice, 2006.
- [19] Witczyńska K., *Delokalizacja produkcji jako skutek integracji europejskiej*, Uniwersytet Wrocławski, 2011.
- [20] Witkowska J., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowo-Wschodniej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1996.
- [21] Zaorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa, 2017.
- [22] Zabielski K., *Finanse międzynarodowe*, Wydawnictwo PWN, 2002.

STRESZCZENIE

Delokalizacja przemysłu odzieżowego do krajów azjatyckich jako efekt globalizacji

Globalizacja i skutki, jakie ze sobą niesie, to przedmiot dyskusji wielu rozmów toczonych przez ekonomistów współczesnego świata. Z procesem tym związane są zjawiska o charakterze pozytywnym jak i negatywnym. Do pozytywów należy zaliczyć szybki wzrost gospodarczy – zwłaszcza krajów rozwijających się. Z kolei ciemną stroną globalizacji są niewątpliwie rosnące nierówności społeczno-ekonomiczne na całym świecie. Nieodłącznym elementem związanym z globalizacją jest delokalizacja produkcji. Głównymi motywami delokalizacji produkcji przemysłu odzieżowego do krajów azjatyckich są niższe koszty produkcji dzięki niższym kosztom pracy w kraju delokalizacji. Zjawisko to niesie korzyści całej gospodarce światowej. Należy jednak zwrócić uwagę na negatywne skutki delokalizacji. Zjawisko to należałoby poddawać analizom i właściwie nim zarządzać pod warunkiem skonstruowania wielokierunkowych i kompleksowych programów działań.

Słowa kluczowe: globalizacja, delokalizacja, przemysł odzieżowy.

SUMMARY

Delocalization of clothing industry to Asian countries as effect of globalization

Globalization and its consequences are the focus of debate held economists in the modern world. This process involves both positive and negative phenomena. The positives include fast economic growth – especially in developing countries. In turn, the “dark side” of globalization undoubtedly includes growing social and economic inequalities throughout the world. An inherent element related to globalization is the relocation of the production. The main motives for the delocalization of the clothing industry’s production to Asian countries are lower production costs due to lower labor costs in the country of relocation. This phenomenon brings benefits to the entire global economy. However, attention should be paid to the negative effects of relocation of the production. This phenomenon should be subject to analyzes and properly managed, provided that multidirectional and comprehensive action programs are constructed.

Keywords: globalization, delocalization, clothing industry.



Monika Chład
Monika Strzelczyk
Mateusz Chład
Politechnika Częstochowska

Transport towarów w wybranych miastach w aspekcie założeń zrównoważonego rozwoju

WSTĘP

Istotą koncepcji rozwoju zrównoważonego jest trwała poprawa jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń, osiągnąca przez kształtowanie właściwych proporcji w gospodarowaniu trzema rodzajami kapitału: ekonomicznym, społecznym, naturalnym. Ma ona za zadanie znalezienie kompromisu pomiędzy rozwojem gospodarczym i społecznym a środowiskiem przyrodniczym. Realizacja tego podstawowego zadania wymaga określenia ich wzajemnego oddziaływania, zarówno pod względem zakresu, jak i intensywności¹, na co pozwalają wskaźniki i mierniki zrównoważonego rozwoju. Monitorowanie zmian zachodzących pomiędzy wyżej wymienionymi obszarami za pomocą wskaźników ma kluczowe znaczenie przy poszukiwaniu rozwiązań korzystnych, dla jakości życia, wzrostu gospodarczego, jak i poprawy jakości środowiska przyrodniczego². Szczególne znaczenie w kontekście formułowania wskaźników zrównoważonego rozwoju miast ma pomiar jakości życia ich mieszkańców. Jakość życia jest pojęciem złożonym, odnoszącym się do wielu różnorodnych aspektów.

¹ Komisja Wspólnot Europejskich, *Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu*, COM (2011) 144, Bruksela.

² Nitkiewicz T., (2004), *Wsparcie zrównoważonego rozwoju w ramach funduszy strukturalnych ocena oddziaływania na środowisko*, [w:] M. Nowicka-Skowron, K. Głębocki, *Teoria i praktyka wykorzystania funduszy strukturalnych*, Studium wykonalności projektu, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania, Częstochowa, s. 39-41.

1. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA KONCEPCJI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

W koncepcji zrównoważonego rozwoju silnie podkreśla się zasadę partycypacji, czyli uspołecznienia. Zakłada ona, że procesy planowania i podejmowania decyzji muszą umożliwiać efektywny udział obywateli³. Przejrzystość podejmowanych decyzji i społeczne zaangażowanie są kluczowe dla polepszenia procesów planowania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Znaczenie tej zasady wynika z następujących przesłanek⁴:

- rozwój (w tym obszarów przyrodniczo cennych) dotyczy ekologicznych, społeczno-kulturowych, ekonomicznych, instytucjonalnych i przestrzennych uwarunkowań zaspokajania potrzeb ludzi,
- społeczeństwo musi mieć możliwość ich wyartykułowania i wpływ na ich uwzględnienie w planach rozwoju,
- zrównoważony rozwój jest w znacznej mierze koncepcją normatywną, a w świecie wolności obywatelskich arbitralne narzucenie koncepcji rozwoju opartego na określonych wartościach nie powinno mieć miejsca,
- różnorodność interesów indywidualnych bądź grupowych powoduje, że nie istnieją uniwersalne kryteria oceny zróżnicowania rozwoju – niezbędne są, więc procedury pozwalające poznać partykularne kryteria i doprowadzić do przejrzystych decyzji odnośnie do kompromisów,
- rozwój zrównoważony musi uwzględniać lokalne i regionalne uwarunkowania,
- włączenie społeczności w procesy planowania pozwala na wykorzystanie zasobów informacji i wiedzy.

W warunkach zrównoważonego rozwoju, jako normatywnej podstawy polityki, podejście partycypacyjne w podejmowaniu decyzji ma kluczowe znaczenie dla określania i wdrażania wszelkich działań. W większości interpretacji zrównoważonego rozwoju przyjmuje się założenie o takim właśnie charakterze procesu podejmowania decyzji⁵. W procesie planowania partycypacja jest uznana za warunek sine qua non przyjęcia strategii za odpowiadającą wymogom zrównoważonego rozwoju. Partycypacja oznacza proces, w którym interesy, potrzeby i wartości różnorodnych podmiotów społecznych są włączane w podejmowanie decyzji przez organy władzy⁶. Partycypacja jest dwustronną komunikacją (władza podmioty społeczne), której

³ Stańczak-Strząska M., (2007), *Ochrona środowiska w transporcie*, Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki, Kraków, s. 100-101.

⁴ Nowosielski R., (2005), *Definicja i model rozwoju zrównoważonego*, [w:] *Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu*, red. A. Wasiak, G. Dobrzyński. Wydawnictwo Politechniki Białostockiej. Białystok, s. 234.

⁵ Rokicka E., Woźniak E., (2016), *W kierunku zrównoważonego rozwoju, koncepcje, interpretacje, konteksty*, Uniwersytet Łódzki, s. 6-46.

⁶ Richter J., Friman M. and Gärling T., (2009), *Soft transport policy measures 1. Results of implementations*, Karlstad University Studies, Karlstad, s. 28.

celem jest podejmowanie lepszych decyzji, mających szerokie poparcie społeczne⁷. Zatem planowanie na rzecz zrównoważonego rozwoju powinno łączyć podejście partycypacyjne z wykorzystaniem zobiektywizowanych technik analitycznych i planistycznych. Za fundamentalną różnicę między partycypacją, a konwencjonalnym udziałem różnych partnerów (opartym głównie na konsultacjach) uważa się stopień współpracy i zaangażowania tych, którzy nie uczestniczą w tradycyjnych procedurach podejmowania decyzji⁸. Partycypacja zależy od uznania, że wartości i interesy wszystkich członków społeczności mają swoją legitymację i powinny być wyrażone w procesach podejmowania decyzji⁹.

Kluczowym elementem planowania partycypacyjnego jest konsensus rozumiany, jako proces podejmowania decyzji bez głosowania. Zgodę osiąga się poprzez zbieranie i wymianę informacji, poglądów, dyskusję, perswazję, wyjaśnianie, syntezę zgłaszanych propozycji i tworzenie całkowicie nowych¹⁰. Dążenie do konsensusu wymaga jednak cierpliwości, tolerancji, umiejętności słuchania itp. Żądanie podejścia partycypacyjnego do trwałego rozwoju zawarte jest w oficjalnych dokumentach¹¹. Uzasadnienie przyjęte w wyżej wymienionych dokumentach opiera się na dotychczasowych doświadczeniach wdrażania zrównoważonego rozwoju. Należy także zwrócić uwagę na zasady przyjęte w Unii Europejskiej¹². Podejście partycypacyjne wpisuje się w zasadę subsydiarności, w której decyzje powinny być podejmowane z uwzględnieniem interesów obywateli. Założenie zrównoważonego rozwoju mogą być osiągnięte poprzez zgodną, wspólną akcję wszystkich zainteresowanych podmiotów i dlatego zasada partycypacji musi zostać wpisana w koncepcję rozszerzonej odpowiedzialności, która wymaga szerszego i znacznie bardziej aktywnego udziału wszystkich podmiotów społecznych. Podobnie tę kwestię postrzega Forum Konsultacyjne do Spraw Środowiska i Trwałego Rozwoju czy Amerykańska Prezydencka Rada do Spraw Trwałego Rozwoju. Potrzeby współuczestnictwa w zrównoważonym rozwoju wykorzystuje wnioski z obserwacji związanych z ochroną środowiska, szczególnie dotyczących obszarów chronionych¹³. Współudział społeczeństwa w tworzeniu strategii zrównoważonego rozwoju nie oznacza rezygnacji z celów ochrony. Może oznaczać osiągnięcie tych celów innymi środkami, choć zapewne zdarzają się sytuacje, w których ostatecznie nie da się

⁷ Pawlewicz K., Pawlewicz A., (2010), *Rola partycypacji społecznej na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich*, Uniwersytet Warmińsko Mazurski, s.73-76.

⁸ Komisja Wspólnot Europejskich, *Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu*, COM (2011) 144, Bruksela.

⁹ Długosz D., Wygański J.J., (2005), *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*. Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa, s. 12.

¹⁰ Fleszer D., (2014), *Z problematyki zarządzania jednostką samorządu terytorialnego*, ZS WSH Zarządzanie 2014 (1), s. 295-308.

¹¹ Komisja Wspólnot Europejskich, *Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu*, COM (2011) 144, Bruksela

¹² Chamier-Gliszczyński N., Krzyżyński T., (2011), *Planowanie zrównoważonego transportu miejskiego*, „Logistyka” nr 3, s. 45.

¹³ Twaróg J., (2005), *Mierniki i wskaźniki logistyczne*. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań, s. 57.

ich osiągnąć i z części trzeba zrezygnować na rzecz osiągnięcia celów gospodarczych lub społecznych¹⁴. Jednakże przy niepełnym osiągnięciu celów ochrony może oznaczać warunek trwałości rozwoju. Trzeba zdać sobie sprawę, że decyzje dotyczące ochrony środowiska i przyrody nie stanowią celu samego w sobie, a jedynie środek do jego osiągnięcia. Na przykład powołanie parku jest środkiem, natomiast celem jest zachowanie walorów środowiska¹⁵. Upieranie się przy konkretnym środku może być bezzasadne, jeśli społeczeństwo go nie zaakceptuje. Tymczasem mogą istnieć dobre, alternatywne sposoby osiągnięcia celu ochrony bez naruszania podstawowych celów społeczno-gospodarczych, co prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Obszary problemowe dla zrównoważonego rozwoju transportu

Wymiar ekologiczny	Wymiar ekonomiczny	Wymiar społeczny
Wpływ na ocieplenie klimatu	Efekty ekonomiczne, znaczenie branż transportowych w gospodarce	Integracja z istniejącymi strukturami (pojazdy mechaniczne wymagają bardzo rozległej infrastruktury, finansowanej w dużej mierze ze środków publicznych)
Eksploracja środowiska naturalnego: wykorzystanie powierzchni gruntów oraz oddziaływanie na tereny sąsiadujące ze szlakami komunikacyjnymi	Zaspokajanie indywidualnych potrzeb	Tolerancja społeczna (ruch drogowy w wielkich miastach zdegradował ulice i place do roli szlaków komunikacyjnych)
	Opłacalność i konserwacja-samochody osobowe okazują się często być bardzo nieekonomiczne, obciążając właścicieli, przedsiębiorstwa i wreszcie gospodarkę narodową znacznymi kosztami	Zapobieganie konfliktom (z powodu bardzo dużej zależności od dostaw surowców z mało stabilnych regionów świata ruch samochodowy nie sprzyja unikaniu konfliktów)
Wykorzystanie zasobów odnawialnych	Zależność od dostaw surowców	Innowacyjne rozwiązania w transporcie towarów
Wykorzystanie zasobów nieodnawialnych	Efektywność techniczna	Bezpieczeństwo
Emisja szkodliwych substancji i hałasu		Trwała pewność zaopatrzenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rogall 2010, s. 463-468.

¹⁴ Nowakowska J., Chłód M., Sośniak S., (2017), *Logistics in the City Management System*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, nr 27, s. 78-80.

¹⁵ Quak H., (2011), *Urban freight transport: the challenge of sustainability*, [in:] C. Macharis, S. Melo, City distribution and urban freight transport: Multiple perspective, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

Podobnie w przypadku społeczeństwa, zwalczanie parku nie jest celem samym w sobie. Chodzi przede wszystkim o zapewnienie odpowiednich warunków życia i zaspokojenie istotnych potrzeb ludzkich. Często, więc będzie można znaleźć rozwiązania pozwalające osiągnąć cele ochrony i społeczno-gospodarcze¹⁶. Nawet, jeśli to, co się osiągnie, nie będzie konsensusem, lecz kompromisem, to warto się na niego zgodzić. Jakość życia zależy nie tylko od ekologicznych warunków, ale także społecznych i ekonomicznych. Zrównoważony rozwój zakłada równowagę pomiędzy nimi w kształtowaniu jakości życia¹⁷. Innymi słowy, suma korzyści z udanej ochrony plus związane z nią korzyści społeczne i ekonomiczne może być mniejsza niż suma korzyści z niepełnej ochrony plus związane z nią korzyści społeczne i ekonomiczne.

2. FUNKCJONOWANIE TRANSPORTU TOWARÓW W WYBRANYCH MIASTACH

W pełni rozwinięte aglomeracje pozwalają na zidentyfikowanie elementów wielofunkcyjności procesów realizacji dostaw na terenie miasta¹⁸. Analiza przeprowadzonych badań pozwoliła w obrębie Częstochowy, Opola i Kielc na dostrzeżenie nie tylko utrudnień, ale i czynników działających pozytywnie na transport. Analiza funkcjonalna wymieniana, jako bariera odpowiada, co jesteśmy w stanie zrobić i jak przewidzieć potrzebę generacji w obrębie miasta zapotrzebowania na dobra i usług. Cele usprawniające procesy realizacji zmian są sprawdzane pod kątem podobnych funkcji w strukturze miasta. Pozwala to na adaptację rozumianą w systemie badawczo-rozwojowym, jako wzorowanie się na innych miastach. Podział miasta w znaczeniu stref nie wymaga odzwierciedlenia w podziale administracyjnym. Kluczowe jest dostosowanie i wyznaczenie priorytetów zrównoważonego rozwoju, jeżeli chodzi o specyfikę infrastruktury, cechy urbanistyczne, ekonomiczne i odpowiednie uwarunkowania dotyczące regulacji miejskich. Istotne jest zidentyfikowanie potrzeb odpowiednich stref miejskich, jak i też organizacji całego łańcucha dostaw.

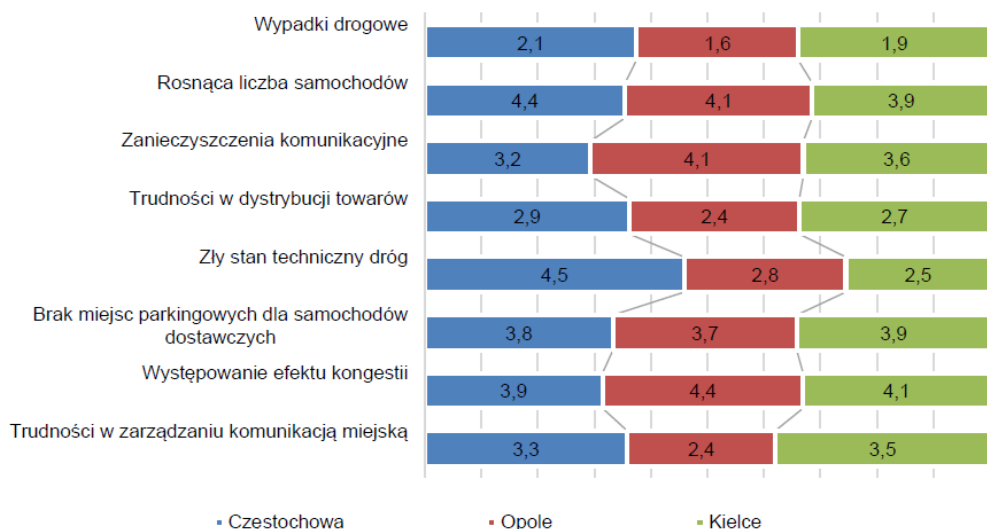
Autorzy wyszczególnili trzy miasta z różnych środowisk, co pozwoliło zaobserwować nie tylko wpływ regionalny, ale również kulturalny i materialny na postać strategii i rozwoju tych miast. Została tutaj zbadana istotność statystyczna zależności pomiędzy wiekiem i wykształceniem respondentów pracowników urzędów miasta i zarządów dróg Częstochowy, Opola i Kielc, a poziomem wiedzy na temat potrzeb adaptacji dobrych praktyk w transporcie towarów. Pomimo słabej wiedzy i braku w kilku aspektach decyzyjności o możliwościach przeprowadzeniu odpowiednich wdrożeń badani stwierdzili zapotrzebowania na kluczowe decyzje w odniesieniu do transpor-

¹⁶ Strzelczyk M., (2014), *Usage of Intelligent Transport System for the road safety management in the Silesia province*, [w:] M. Kolcun, L. Borowik, T. Lis, Current problems of maintenance of electrical equipment and management, Technická Univerzita v Košiciach, Košice, s. 428.

¹⁷ Rusnak Z., Zmysłona B., (2013), *Jakość życia a zrównoważony rozwój*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr. 293.

¹⁸ Szoltysek J., (2016), *Logistyka miasta*, PWE, Warszawa, s. 48-49.

tu towarów. Zależności te przedstawia wykres 1 dla badanych miast (została przedstawiona suma wszystkich odpowiedzi ankiety skali od 1-5 gdzie 1 to element słaby, a 5 bardzo mocny, klasyfikacja ta została oparta na analizie odpowiedzi ankietowanych).



Wykres 1. Podstawowe problemy w odniesieniu do transportu towarów w badanych miastach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród analizowanych problemów największe znaczenie dla badanych miast ma rosnąca liczba pojazdów oraz wynikający z tego wzrost emisji zanieczyszczeń, a także występujące zatory drogowe oraz występujący efekt kongestii drogowej. Oprócz tego znaczącym problemem są trudności związane z parkowaniem pojazdów, a co za tym idzie brak dedykowanych miejsc parkingowych dla operacji za- i wyładunku. Fakt ten sprawia, że dostawcy w dużym stopniu utrudniają ruch drogowy i przyczyniają się do zwiększania kongestii poprzez blokowanie pasów ruchu w trakcie realizacji dostaw. W całej analizie problemu pominięto kwestię wypadków drogowych, chociaż niewątpliwie mniej lub bardziej w skutek kolizji mają mniejsze znaczenie w miastach niż na trasie. Zebrane dane pozwoliły na określenie w ramach badanych miast rozwiązań miękkich i twardych, które mogą zostać wdrożone w danym mieście. Określa to tabela 2. Celem dalszej analizy jest ustalenie działań podejmowanych przez badane miasta w celu eliminowania istniejących problemów lub też ograniczania ich skutków.

Tabela 2. Działania podejmowane przez badane miasta w celu eliminowania istniejących problemów transportowych

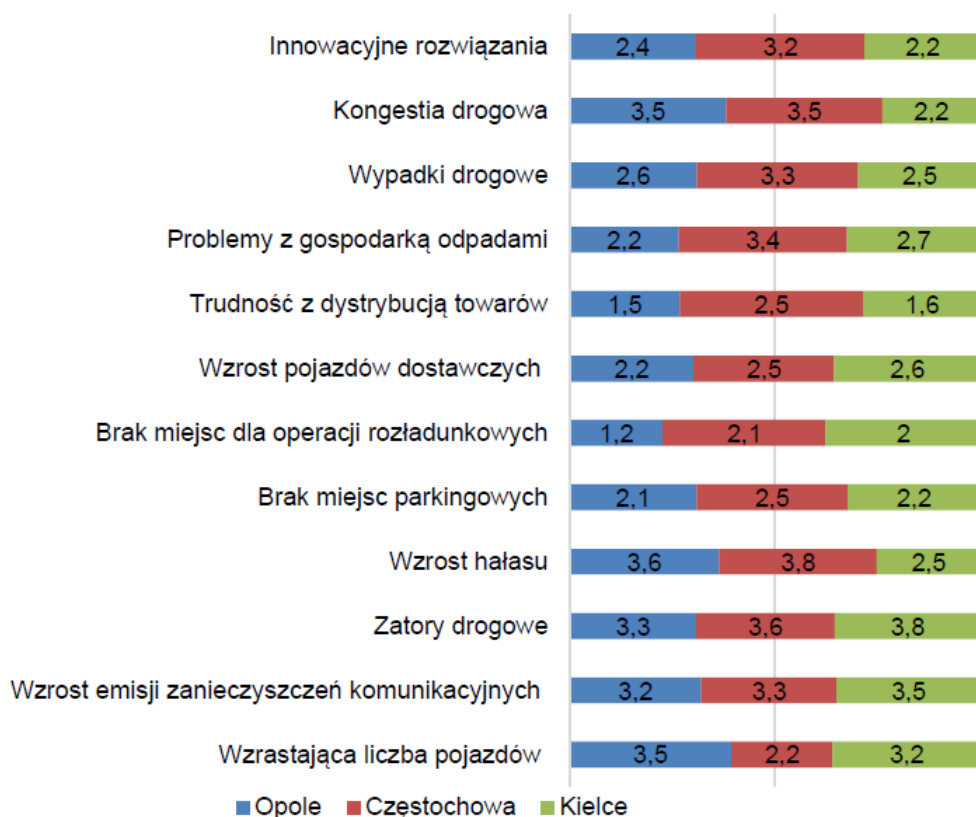
	<i>Rozwiązania miękkie</i>	<i>Rozwiązania twarde</i>
Częstochowa	1. Kampanie promocyjne na rzecz zrównoważonego transportu. 2. Planowanie logistyki miejskiej. 3. Partnerstwo na rzecz jakości transportu towarowego (ang. Freight Quality Partnership). 4. Ograniczenia dostępu do wybranych stref miejskich.	1. Rozwiązania związane z ograniczaniem hałasu (np. ekrany dźwiękochłonne). 2. Alternatywne systemy doręczeń (np. paczkomaty, punkty odbioru przesyłek itp.). 3. Telematyczne narzędzia logistyczne.
Opole	1. Ograniczenia dostępu do wybranych stref miejskich, 2. Planowanie logistyki miejskiej. 3. Rozszerzone strefy ochrony środowiska. 4. Kampanie promocyjne na rzecz zrównoważonego transportu.	1. Zastosowanie systemów inteligentnego zarządzania ruchem miejskim (w tym systemy nawigacyjne i ITS). 2. Miejskie huby przeładunkowe na obrzeżach miasta. 3. Telematyczne narzędzia logistyczne alternatywne systemy doręczeń (np. paczkomaty, punkty odbioru przesyłek itp.).
Kielce	1. Ograniczenia dostępu do wybranych stref miejskich. 2. Planowanie logistyki miejskiej. 3. Rozszerzone strefy ochrony środowiska. 4. Kampanie promocyjne na rzecz zrównoważonego transportu.	1. Zastosowanie systemów inteligentnego zarządzania ruchem miejskim (w tym systemy nawigacyjne i ITS). 2. Alternatywne systemy doręczeń (np. paczkomaty, punkty odbioru przesyłek itp.). 3. Telematyczne narzędzia logistyczne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród działań miękkich w badanych miastach, zgodnie z deklaracjami respondentów, podkreśla się ograniczenia w zakresie dostępu do wybranych stref miejskich. Wynika to niewątpliwie ze zbliżonej struktury i układu, w których można wyróżnić historyczne centra, charakteryzujące się starą zabudową oraz wąskimi ulicami o znacznej podatności na występowanie efektu kongestii. Równie często stosowanymi rozwiązaniami są kampanie promocyjne na rzecz zrównoważonego transportu. Wśród rozwiązań twardych w Opolu najczęściej stosowane są systemy inteligentnego zarządzania ruchem miejskim oraz telematyczne narzędzia logistyczne. W Częstochowie przeważają działania związane z ograniczaniem hałasu (np.

ekrany dźwiękochłonne) oraz telematyczne narzędzia logistyczne. W odniesieniu do Kielc dominuje dobrze rozwinięty system ITS, alternatywny system doręczeń towarów i telematycznych rozwiązań logistycznych.

Wizja rozwoju systemu transportu w mieście, powinna odnosić się do zwiększenia dostępności do infrastruktury transportowej oraz wdrażania dobrych praktyk poprawiających transport towarów, a tym samym ograniczających przejazdy degradujące środowiskowych w mieście wraz z zastosowaniem rozwiązań pozwalających na zarządzanie ruchem samochodów realizujących przewozy ładunków pozwoli na udrożnienie miejskiego systemu transportu w godzinach szczytu komunikacyjnego oraz w okresie zwiększonego popytu na usługi transportowe w zakresie przewozu ładunków w trakcie nasilenia ruchu, co prezentuje wykres 2 (została przedstawiona suma wszystkich odpowiedzi ankietowych skali od 1-5 gdzie 1 to element słaby, a 5 bardzo mocny, klasyfikacja ta została oparta na analizie odpowiedzi ankietowanych).



Wykres 2. Ocena najważniejszych potrzeb w zakresie funkcji w badanych miastach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Oprócz wymienionych rozwiązań w badanych miastach wdraża się wiele innych przedsięwzięć, mogących w sposób bezpośredni lub pośredni przyczyniać się do poprawy realizacji procesów dystrybucyjnych na ich obszarach, co prezentuje Zdecydowana większość z nich to projekty współfinansowane ze środków pomocowych Unii Europejskiej. Wiele nastawionych jest na modernizację infrastruktury transportowej oraz wdrażanie inteligentnych systemów transportowych. Są jednak wśród nich również przedsięwzięcia bezpośrednio ukierunkowane na rozwiązywanie problemów transportu towarowego.

PODSUMOWANIE

Świadomość wzrastających kosztów zewnętrznych transportu powoduje uzasadnioną konieczność podjęcia szeregu efektywnych działań prowadzących do realizacji zasad zrównoważonego rozwoju, aby zapewnić następnym pokoleniom możliwość korzystania z dóbr i zasobów, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów nieodnawialnych. Wykazywanie czynności dążących do zrównoważenia transportu jest jednym z głównych celów inicjatyw podejmowanych przez miasta Unii Europejskiej.

Zrównoważony miejski transport towarowy stanowi dziś poważne wyzwanie dla polskich miast. Władze miast, przygotowując możliwe do wdrożenia rozwiązania z zakresu transportu towarów w mieście powinny wziąć pod uwagę kilka zasadniczych spostrzeżeń¹⁹. Przede wszystkim działania przewidziane w projektach powinny wpisywać się w lokalne strategie rozwoju. Przygotowując projekt miasta powinny obejmować długofalowy okres finansowych przedsięwzięć z uwzględnieniem funduszy unijnych. Przy opracowywaniu tego typu planów konieczna jest współpraca między poszczególnymi interesariuszami miejskiego transportu towarowego, np. w formie partnerstwa publiczno-prywatnego. Przekonanie do nowych proekologicznych zachowań powinno zostać poparte wsparciem finansowym, doradczym oraz akcją promocyjną wskazującą na korzyści, jakie odniesie przedsiębiorstwo. Każde przedsiębiorstwo chce przetrwać na rynku, a zarządzający, podejmując decyzje, biorą pod uwagę przede wszystkim rachunek ekonomiczny²⁰. W praktyce oznacza to zazwyczaj wybór tańszych rozwiązań nawet bardziej szkodliwych dla społeczeństwa. Zarządzający muszą, zatem zostać przekonani, że uwzględnianie założeń zrównoważonego transportu może być dla nich opłacalne. Przewyciężenie wszelkich oporów w odniesieniu do wdrażania nowych, bardziej przyjaznych środowisku zachowań powinno zostać wsparte wprowadzanymi przez samorządy lokalne rozwiązaniami opartymi na efektywnym myśleniu.

¹⁹ Kiba-Janiak M., Cheba K., (2010), *Przestrzenne zróżnicowanie wybranych wskaźników poziomu życia mieszkańców miast średniej wielkości a system logistyczny miasta*, „Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych”, tom XI/2, s. 102-111.

²⁰ Szoltysek J., (2009), *Logistyczne aspekty zarządzania przepływami osób i ładunków w miastach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, s. 130-134.

LITERATURA:

- [1] Bieńczak M., Fierek S., Kiciński M., Kwaśnikowski J. and Sawicki P., (2015), *Planowanie zrównoważonego rozwoju transportu publicznego w oparciu o regionalny model podróży*, Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej – Transport, zeszyt 105, Warszawa, s. 6-9.
- [2] Chamier-Gliszczyński N., Krzyżyński T., (2011), *Planowanie zrównoważonego transportu miejskiego*, „Logistyka” nr 3, s. 45.
- [3] Długosz D., Wygański J.J., (2005), *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*. Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa, s. 12.
- [4] Fleszer D., (2014), *Z problematyki zarządzania jednostką samorządu terytorialnego*, ZS WSH Zarządzanie 2014 (1), s. 295-308.
- [5] Kiba-Janiak M., Cheba K., (2010), *Przestrzenne zróżnicowanie wybranych wskaźników poziomu życia mieszkańców miast średniej wielkości a system logistyczny miasta*, „Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych”, tom XI/2, s. 102-111.
- [6] Komisja Wspólnot Europejskich, *Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu*, COM (2011) 144, Bruksela.
- [7] Nitkiewicz T., (2004), *Wsparcie zrównoważonego rozwoju w ramach funduszy strukturalnych – ocena oddziaływania na środowisko*, [w:] M. Nowicka-Skowron, K. Głębocki, *Teoria i praktyka wykorzystania funduszy strukturalnych, Studium wykonalności projektu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania, Częstochowa, s. 39-41.
- [8] Nowakowska J., Chład M., Sośniak S., (2017), *Logistics in the City Management System*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, nr 27, s. 78-80.
- [9] Nowosielski R., (2005), *Definicja i model rozwoju zrównoważonego*, [w:] *Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu*, red. A. Wasiak, G. Dobrzyński. Wydawnictwo Politechniki Białostockiej. Białystok, s. 234.
- [10] Pawlewicz K., Pawlewicz A., (2010), *Rola partycypacji społecznej na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich*, Uniwersytet Warmińsko Mazurski, s. 73-76.
- [11] Richter J., Friman M. and Gärling T., (2009), *Soft transport policy measures 1. Results of implementations*, Karlstad University Studies, Karlstad, s. 28.
- [12] Rokicka E., Woźniak E., (2016), *W kierunku zrównoważonego rozwoju, koncepcje, interpretacje, konteksty*, Uniwersytet Łódzki, s. 6-46.

- [13] Rusnak Z., Zmysłona B., (2013), *Jakość życia a zrównoważony rozwój*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr. 293.
- [14] Stańczak-Strzaśka M., (2007), *Ochrona środowiska w transporcie*, Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki, Kraków, s. 100-101.
- [15] Strzelczyk M., (2014), *Usage of Intelligent Transport System for the road safety management in the Silesia province*, [w:] M. Kolcun, L. Borowik, T. Lis, *Current problems of maintenance of electrical equipment and management*, Technická Univerzita v Košiciach, Košice, s. 428.
- [16] Szoltysek J., (2009), *Logistyczne aspekty zarządzania przepływami osób i ładunków w miastach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, s. 130-134.
- [17] Szoltysek J., (2016), *Logistyka miasta*, PWE, Warszawa, s. 48-49.
- [18] Twaróg J., (2005), *Mierniki i wskaźniki logistyczne*. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań, s. 57.
- [19] Quak H., (2011), *Urban freight transport: the challenge of sustainability*, [in:] C. Macharis, S. Melo, *City distribution and urban freight transport: Multiple perspective*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

STRESZCZENIE

Transport towarów w wybranych miastach w aspekcie założeń zrównoważonego rozwoju

Koncepcja zrównoważonego rozwoju, dotyczy w szczególności analizy przyczyn nadmiernej degradacji środowiska. Określa strategię ograniczenia tego procesu w trzech głównych płaszczyznach: ekologicznej, ekonomicznej i społeczno-kulturowej działalności człowieka. Wdrażanie zmian, o których mowa, uzależnione jest od szeregu czynników pochodzących z wewnątrz systemu jakim jest zrównoważony rozwój. Istotnymi czynnikami wpływającymi na rozwój oraz stopień zaawansowania świadomości społecznej na gospodarkę jest element ekonomiczny oraz sfera polityczna. Wszystkie wyżej wymienione czynniki niewątpliwie determinują rozwój poszczególnych obszarów logistyki miejskiej. Pozwoliło to na zaprezentowanie kierunku rozwoju systemu transportu towarów w Opolu, Częstochowie i Kielcach.

SUMMARY

Transport of goods in selected cities in the aspect of sustainable development assumptions

The concept of sustainable development concerns in particular the analysis of the causes of excessive environmental degradation. It sets out

a strategy to limit this process in three main areas: ecological, economic and socio-cultural human activity. Implementation of the changes in question depends on a number of factors from within the system that is sustainable development. Significant factors affecting the development and the degree of advancement of social awareness on the economy is the economic element and the political sphere. All the above-mentioned factors undoubtedly determine the development of individual areas of urban logistics. It allowed to present the direction of development of the goods transport system in Opole, Częstochowa and Kielce.



Monika Strzelczyk
Monika Chład
Mateusz Chład
Politechnika Częstochowska

Ograniczenie handlu w niedzielę a organizacja dostaw

WSTĘP

W większości przypadków przedsiębiorstwa produkcyjne korzystają z pośrednich kanałów dystrybucji. W tej sytuacji pomiędzy producentem a konsumentem występuje jeden lub kilka pośredników handlowych. Ich zadaniem jest dostarczenie produktów do konsumentów. Handel hurtowy i sprzedaż detaliczna stanowią kolejne, zaraz po producencie ogniwa pośredniego kanału dystrybucji. Biorąc pod uwagę temat artykułu zaprezentowane zostały badania dotyczące działalności przedsiębiorstw handlowych zajmujących się sprzedażą markowej odzieży i obuwia damskiego, męskiego i/lub dziecięcego. Autorów zainteresowała szczególnie jedna kwestia. W marcu tego roku w życie weszła ustawa o zakazie handlu w niedzielę. W rezultacie sklepy tradycyjne (z wyłączeniem sklepów internetowych) zajmujące się m.in. sprzedażą odzieży i obuwia są otwarte jedynie w wybrane niedziele w miesiącu. Interesującą kwestią w tym przypadku jest zbadanie czy taki stan rzeczy przyczynił się do konieczności wprowadzania zmian w obszarze zaopatrzenia firm handlowych? A może wręcz przeciwnie – nie wywarło to większego wpływu na bieżącą działalność logistyczną tych podmiotów? Ta niezwykle interesująca kwestia zostanie poruszona przez Autorów w części empirycznej artykułu.

1. ZARZĄDZANIE DOSTAWAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH

Przedsiębiorstwa ze względu na charakter prowadzonej działalności można podzielić na: produkcyjne, handlowe i usługowe. Szczególnym ro-

dzajem przedsiębiorstw są podmioty handlowe. Handel zaś ze względu na zakres i rodzaj działalności dzieli się na hurtowy i detaliczny. Jak sugeruje tytuł opracowania, w dalszej jego części uwaga Autorów zostanie poświęcona handlowi detalicznemu stanowiącemu określoną formę wymiany towarowo-pieniężnej, która dokonuje się pomiędzy producentami wyrobów gotowych a ich konsumentami¹. Podmioty handlowe zawodowo pośredniczą w tej wymianie, a ich działalność jest determinowana warunkami zewnętrznymi, które z reguły cechują się dużą dynamiką zmian².

Na początku XXI wieku w środowisku podmiotów handlowych nastąpiły znaczące zmiany³. Przyczyniły się one do całkowitej lub częściowej utraty znaczenia pewnych form handlu detalicznego. W rezultacie zostały uzupełnione lub zastąpione przez inne, nowe typy podmiotów⁴. Adamowicz i Siedlanowski stwierdzili, że „wraz z upływem czasu swoją pozycję na rynku umacniają dyskonty, supermarkety oraz hipermarkety natomiast znaczenie tracą małe sklepy, domy handlowe, domy towarowe oraz supersamy⁵”. Kosicka-Gębska, Gębski i Kwiecińska wskazali, że to właśnie sklepy dyskontowe są obecnie jednymi z najdynamiczniej rozwijających się form handlu⁶.

Znaczącą siłą oddziałującą na działalność i kondycję niektórych sektorów gospodarki⁷ (np. usług, w tym także handlu) był rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych. Został on zapoczątkowany przez stworzenie komputera i Internetu^{8,9}. Rozwój technologii i jej wprowadzanie w przedsiębiorstwach przyczynił się do zmiany zachowań konsumentów^{10,11}, którzy wymusili na przedsiębiorstwach handlowych konieczność zmiany sposobu

¹ Drabarczyk K., Kułaga K., Wrzesińska-Kowal J. (2016), *Zróżnicowanie rozwoju handlu wewnętrznego w Polsce według województw w latach 2005-2014*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 116, s. 81-94.

² Szulce H., Januszewski F. (2015), *Znaczenie logistyki w marketingowym zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym*, „Logistyka”, 3 CD 2, s. 5818.

³ Drzazga M. (2017), *The Transformations of Retail Trade Formats in Europe at the Beginning of the 21st Century*, „Economics World”, 5(2), s. 94. DOI: 10.17265/2328-7144/2017.02.002.

⁴ Drzazga M. (2016), *Ewolucja form handlu detalicznego na początku XXI wieku*. „Handel Wewnętrzny”, 3 (362), s. 114-125.

⁵ Adamowicz M., Siedlanowski P. (2017), *The structure of retail trade and interactions among retail network establishments (on the example of Biała Podlaska)*, „Economic and Regional Studies”, 10(2).

⁶ Kosicka-Gębska M., Gębski J., Kwiecińska K. (2016), *Znaczenie sieci dyskontowych w decyzjach zakupowych polskich konsumentów*, „Problemy Zarządzania”, 1(57), t. 1, s. 107.

⁷ Ślusarczyk B. (2018), *Industry 4.0: are we ready?* „Polish Journal of Management Studies”, 17(1), s. 232. DOI: 0.17512/pjms.2018.17.1.19.

⁸ Brzostowski T. (2012), *Innowacje, technologie, zagrożenia w świecie XXI wieku z perspektywy finansów*, „Alterum”, Warszawa, s. 2.

⁹ Kowalczyk L. (2017), *Cyfryzacja w procesie postępu cywilizacyjnego i jej współczesna rola w innowacyjności. Innowacyjność to cyfryzacja i rozwój*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu”, t. 43, s. 13.

¹⁰ Szajt M., Rafałko S. (2017), *Nowe trendy zakupów on-line w Polsce na tle innych państw europejskich*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 28 t. 2, s. 50. DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.2.05.

¹¹ Drzazga M. (2017), *The Transformations of Retail Trade Formats in Europe at the Beginning of the 21st Century*, „Economics World”, 5(2), s. 94. DOI: 10.17265/2328-7144/2017.02.002.

dystrybucji towarów i metod ich dostarczenia do nabywcy¹². Aktualnie konsumenci nie chcą być w żaden sposób ograniczani. Nierzadko chcą stać się posiadaczami towarów, które nie są dostępne w sklepach stacjonarnych w ich okolicy, regionie, a nawet kraju. Poza tym chcą dokonywać zakupów o każdej porze dnia i nocy. Występowanie ciągłych zmian na rynku, zmiana potrzeb konsumentów oraz rozwój nowych technologii spowodowały, że przedsiębiorstwa handlowe zostały zmuszone do szybkiego reagowania, aby móc wykorzystać szanse pojawiające się w otoczeniu i dzięki temu uniknąć zagrożeń¹³. Wychodząc naprzeciw wymaganiom klientów, wiele podmiotów gospodarczych rozpoczęło prowadzić działalność zarówno tradycyjnie, jak i w Internecie. Pojawiła się konieczność zastosowania dedykowanych narzędzi informatycznych umożliwiających sprawne i efektywne funkcjonowanie firmy¹⁴, pozwalających klientom zakupić interesujące ich towary zarówno w punktach stacjonarnych, jak i sklepach internetowych¹⁵. Wprowadzenie e-biznesu do przedsiębiorstw zrewolucjonizowało sposoby prowadzenia działalności gospodarczej¹⁶. Dzisiaj nie należy już nikogo przekonywać, że znaczenie handlu internetowego w handlu detalicznym jest istotne. Co więcej przypuszcza się, że będzie ono rosło z roku na rok. Dodatkowo uruchamianie sklepów internetowych przez podmioty handlowe, które dotąd prowadziły swoją działalność w sposób tradycyjny, pozwoliło na ograniczenie negatywnych skutków wprowadzanych w ostatnim czasie zmian. Zmiany te dotyczą wprowadzenia zakazu handlu w wybrane niedziele.

Przeobrażenia następujące w handlu detalicznym przyczyniły się do konieczności wprowadzenia zmian również w obszarze logistyki¹⁷. Według Szulce i Januszewskiego „rosnąca rola logistyki w handlu detalicznym wiąże się z koniecznością szybkiej reakcji firmy handlowej na potrzeby klientów, a to z kolei wymaga wysokiej elastyczności dostaw¹⁸”. Realizacja operacji logistycznych pozwala w efektywny sposób określić zapotrzebowanie podmiotów handlowych na towary¹⁹, a także umożliwia terminowe dostarczenie określonej ich liczby w odpowiednie miejsce. Ułatwia to swobodny dostęp do dóbr ich odbiorcom. Obecnie to właśnie dostępność towarów i usług ma nadrzędne znaczenie dla kupujących.

¹² Mena C., Bourlakis M. (2016), *Retail logistics special issue*. „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, Vol. 46 Issue: 6/7. DOI: 10.1108/IJPDLM-03-2016-0098.

¹³ Osyra M., Kempa E. (2018), *Identification and Use of Intangible Resources in Managing Production Enterprises in the Area of Avoiding Threats*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 29, s. 104.

¹⁴ Wilkosz A., Podobińska-Staniec M. (2013), *Współczesne zagrożenia i kierunki rozwoju stojące przed logistyką przedsiębiorstw*, „Logistyka”, nr 4, s. 652.

¹⁵ Grzybowska-Brzezińska M., Grzywińska-Rapca M. (2016), *Czynniki determinujące zachowania nabywcze e-konsumentów*, „Konsumpcja i Rozwój”, 1(14), s. 89.

¹⁶ Chelstowski D., Szewczyk A. (2012), *Problemy rozwoju handlu elektronicznego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe. Studia Informatica”, nr 30, s. 23.

¹⁷ Dąbrowski T. (2016), *E-commerce jako trend w kierunku nowoczesności usług logistycznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVII, zeszyt 12, część I, s. 75.

¹⁸ Szulce H., Januszewski F. (2015), *Znaczenie logistyki w marketingowym zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym*, „Logistyka”, 3 CD 2, s. 5819-5820.

¹⁹ Kempa E. (2009), *Stock Management In A Manufacturing And Trading Company*. „Advanced Logistic systems”, 3(1), s. 227.

2. METODOLOGIA BADAŃ

W części empirycznej artykułu zaprezentowany został cel prowadzonych badań. Jego realizacja zmierzała do uzyskania odpowiedzi na nurtujące Autorów pytania badawcze. Znając cel i pytania badawcze Autorzy sformułowali trzy hipotezy. Ich weryfikacja była możliwa dzięki analizie wyników badań własnych przeprowadzonych we wrześniu 2018 r. Badania mają charakter badań panelowych, a uzyskane wyniki badań pozwolą na wytyczenie kierunków późniejszych dociekań.

2.1. Organizacja badań

Badania własne zostały podzielone na trzy główne etapy. Pierwszy z nich polegał na zdefiniowaniu celu badania, pytań i hipotez badawczych. Miał on miejsce w sierpniu 2018 r. Drugi obejmuje właściwy etap badań. Odbył się on miesiąc później we wrześniu. Polegał on na przeprowadzeniu badań własnych. W tym samym miesiącu Autorzy zebrali wyniki badań i poddali je analizie. Na tej podstawie opracowany został artykuł naukowy.

2.2. Cel badań, pytania i hipotezy badawcze

Celem artykułu jest sprawdzenie czy wprowadzenie w 2018 roku zakazu handlu w wybrane niedziele przyczyniło się do konieczności reorganizacji harmonogramu dostaw w przedsiębiorstwach handlowych. Autorzy dążyli do uzyskania odpowiedzi na dwa nurtujące ich pytania badawcze. Jedno z nich brzmiało następująco: czy wprowadzenie zakazu handlu w niedzielę przyczyniło się do zmiany częstotliwości dostaw? Drugie pytanie badawcze zostało zdefiniowane w następujący sposób: czy wprowadzenie zakazu handlu w niedziele spowodowało, że przed niedzielą handlową wielkość dostaw zwiększyła się?

Zaprezentowany cel i pytanie badawcze pozwoliły na zdefiniowanie następujących hipotez badawczych:

H1: W związku z wprowadzeniem zakazu handlu w niedzielę częstotliwość dostaw towaru do sklepów nie zmieniła się.

H2: Ilość sztuk dostarczonego towaru do sklepu przed niedzielą nie-handlową jest mniejsza niż ilość sztuk dostarczonego towaru przed niedzielą, w której nie obowiązuje zakaz handlu.

2.3. Metoda i technika badań

W celu uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze i zweryfikowania hipotez badawczych zastosowano metodę badania diagnostycznego. Technikę badawczą w tym przypadku stanowiło badanie ankietowe, narzędzie badawcze natomiast kwestionariusz ankiety. Zrealizowane przez Autorów badanie było anonimowe. Podczas przeprowadzania badania nastąpił bezpośredni kontakt badacza z respondentem. Autorzy mając bezpośredni kon-

takt z respondentami (w tym przypadku z kierownikiem sklepu) mogli zadawać dodatkowe pytania w trakcie przeprowadzania badania.

2.4. Charakterystyka próby badawczej

Dobór próby badawczej był celowy. Oznacza to, że badacze sami włączyli podmioty do próby badawczej. Miejszem badań była jedna z galerii handlowych zlokalizowana w województwie śląskim. W tej lokalizacji znajduje się 18 podmiotów, które odpowiadały wymaganiom badania. Ze względu, że poszczególnym badanym podmiotom zagwarantowano anonimowość nie jest możliwe podanie nazwy sklepów. Poziom realizacji wyniósł 89%. Nie udało się przeprowadzić wywiadu w 2 przypadkach. Kierownicy tych podmiotów handlowych odmówili udziału w badaniu. Przedmiotem badań był harmonogram dostaw w przedsiębiorstwach handlowych, w którym określona jest częstotliwość i wielkość dostawy, natomiast podmiotem badań sklepy handlujące odzieżą i/lub obuwiem damskim, męskim i/lub dziecięcym.

3. OGRANICZENIE HANDLU W NIEDZIELĘ A ORGANIZACJA DOSTAW – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Pierwsze pytanie zamieszczone w kwestionariuszu ankietowym miało na celu zbadanie, w jakie dni realizowane były dostawy w podmiotach objętych badaniem przed wprowadzeniem zakazu handlu w wybrane niedziele. Odpowiedzi na to pytanie były bardzo zróżnicowane a ich rozkład został zaprezentowany w tabeli 1.

Najczęściej dostawy w badanych sklepach były realizowane w poniedziałek i czwartek lub codziennie od poniedziałku do piątku. W obu przypadkach odpowiedzi te zostały wskazane w czterech przypadkach. Dwa razy wskazane zostały łącznie takie dni tygodnia jak poniedziałek, środa i piątek. Z kolei po razie zostały zaznaczone kombinacje takich odpowiedzi jak:

- poniedziałek – sobota;
- poniedziałek;
- poniedziałek i środa;
- wtorek i czwartek;
- poniedziałek i piątek;
- czwartek lub piątek (w zależności od potrzeb).

Tabela 1. Wyszczególnienie dni, w których były realizowane dostawy w badanych podmiotach

Nr sklepu	Poniedziałek	Wtorek	Środa	Czwartek	Piątek	Sobota
1	X	X	X	X	X	X
2	X					
3	X		X		X	
4	X			X		
5	X	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	X	
8				X	X	
9	X		X			
10	X		X		X	
11	X			X		
12	X			X		
13	X			X		
14		X		X		
15	X	X	X	X	X	
16	X				X	

czwartek lub piątek

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Drugie pytanie miało na celu zbadanie, w jakie dni są realizowane dostawy po wprowadzeniu omawianych zmian. Okazało się, że w żadnym przypadku sytuacja ta nie wpłynęła na zmianę dni tygodnia, w których realizowane są obecnie dostawy w badanych sklepach oraz na zmianę ich częstotliwości.

Kolejne pytanie zadane kierownikom sklepów miało na celu poznanie liczby sztuk i/lub par towarów, które były dostarczone do sklepu przed ostatnią niedzielą handlową. W tym przypadku wskazania były zróżnicowane i wahały się w granicach od 100 do 2500 szt. Po pierwsze wielkości te są uzależnione od wielkości podmiotu, po drugie – od częstotliwości dostaw. Ważne jest to, że w przypadku 93,75% badanych podmiotów nie wykazano różnicy pomiędzy wielkością ostatniej dostawy przed niedzielą niehandlową i handlową. Jedynie w jednym przypadku kierowniczka sklepu przyznała, że wielkość dostawy przed niedzielą handlową i niehandlową różniła się. Jednak różnica ta nie była znacząca. W tym przypadku wielkość ta wzrosła z 300 szt. (dostawa przed niedzielą niehandlową) do 400 szt. (dostawa przed niedzielą handlową).

PODSUMOWANIE

Przedsiębiorstwa handlowe należą do podmiotów, dzięki którym możliwe jest dostarczenie towarów od producentów do konsumentów. Zmiany, jakie nastąpiły w ostatnim czasie na runku wymusiły na tych jednostkach zmianę podejścia do prowadzonej działalności. Aktualnie największym wyzwaniem było wprowadzenie zakazu handlu w niektóre niedziele w miesiącu. Biorąc to pod uwagę ciekawą kwestią stało się zbadanie czy sytuacja ta wpłynęła na zmianę częstotliwości i wielkości dostaw. Odpowiedzi na te pytania uzyskano dzięki przeprowadzeniu badania własnego. Badanie miało charakter badań panelowych. Jedną z hipotez badawczych poddana weryfikacji brzmiała: w związku z wprowadzeniem zakazu handlu w niedziele częstotliwość dostaw towaru do sklepów nie zmieniła się. Hipoteza ta znalazła potwierdzenie w wynikach zrealizowanych badań. Druga hipoteza badawcza brzmiała następująco: ilość sztuk dostarczonego towaru do sklepu przed niedzielą niehandlową jest mniejsza niż ilość sztuk dostarczonego towaru przed niedzielą, w której nie obowiązuje zakaz handlu. Hipoteza ta nie została potwierdzona. Tylko w jednym przypadku na szesnaście miała miejsce opisywana sytuacja. W reszcie podmiotów handlowych wielkość ostatniej dostawy przed niedzielą handlową i niehandlową szczególnie się nie różniła. Kierownicy badanych podmiotów przyznali jednak, że czynnikiem, który w większym stopniu niż wprowadzenie zakazu handlu w niedzielę wpływa na wielkość dostawy jest wprowadzanie nowej kolekcji do sklepów i wielkość zapasu, jaki znajduje się w danym czasie na magazynie głównym. Poza tym jedna z badanych osób przyznała, że tak naprawdę aktualnie ciężko określić skutki wprowadzonych zmian. Najprawdopodobniej będzie to możliwe po jakimś czasie, w szczególności wtedy, kiedy liczba niedziel handlowych zmniejszy się do jednej w miesiącu. Z tego powodu należałoby przeprowadzić takie badanie ponownie i porównać ich wyniki.

LITERATURA:

- [1] Adamowicz M., Siedlanowski P. (2017), *The structure of retail trade and interactions among retail network establishments (on the example of Biała Podlaska)*, Economic and Regional Studies, 10(2).
- [2] Brzostowski T. (2012), *Innowacje, technologie, zagrożenia w świecie XXI wieku z perspektywy finansów*, Alterum, Warszawa, s. 2.
- [3] Carlos M., Bourlakis M. (2016), *Retail logistics special issue*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 46 Issue: 6/7. DOI: 10.1108/IJPDLM-03-2016-0098.
- [4] Chełstowski D., Szewczyk A. (2012), *Problemy rozwoju handlu elektronicznego w Polsce*, Zeszyty Naukowe. Studia Informatica, nr 30, s. 23.

- [5] Dąbrowski T. (2016), *E-commerce jako trend w kierunku nowoczesności usług logistycznych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XVII, zeszyt 12, część I, s. 75.
- [6] Drabarczyk K., Kułaga K., Wrzesińska-Kowal J. (2016), *Zróżnicowanie rozwoju handlu wewnętrznego w Polsce według województw w latach 2005-2014*, *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* nr 116, s. 81-94.
- [7] Drzazga M. (2016), *Ewolucja form handlu detalicznego na początku XXI wieku*, *Handel Wewnętrzny*, 3 (362), s. 114-125.
- [8] Drzazga M. (2017), *The Transformations of Retail Trade Formats in Europe at the Beginning of the 21st Century*, *Economics World*, 5(2), s. 94. DOI: 10.17265/2328-7144/2017.02.002.
- [9] Drzazga M. (2017), *The Transformations of Retail Trade Formats in Europe at the Beginning of the 21st Century*, *Economics World*, 5(2), s. 94. DOI: 10.17265/2328-7144/2017.02.002.
- [10] Grzybowska-Brzezińska M., Grzywińska-Rapca M. (2016), *Czynniki determinujące zachowania nabywcze e-konsumentów*, *Konsumpcja i Rozwój*, 1(14), s. 89.
- [11] Kempa E. (2009), *Stock Management In A Manufacturing And Trading Company*, *Advanced Logistic systems*, 3(1), s. 227.
- [12] Kosicka-Gębska M., Gębski J., Kwiecińska K. (2016), *Znaczenie sieci dyskontowych w decyzjach zakupowych polskich konsumentów*, *Problemy Zarządzania*, 1(57), t. 1, s. 107.
- [13] Kowalczyk L. (2017), *Cyfryzacja w procesie postępu cywilizacyjnego i jej współczesna rola w innowacyjności. Innowacyjność to cyfryzacja i rozwój*, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu*, t. 43, s. 13.
- [14] Osyra M., Kempa E. (2018), *Identification and Use of Intangible Resources in Managing Production Enterprises in the Area of Avoiding Threats*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, nr 29, s. 104.
- [15] Szajt M., Rafałko S. (2017), *Nowe trendy zakupów on-line w Polsce na tle innych państw europejskich*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, nr 28 t. 2, s. 50. 10.17512/znpcz.2017.4.2.05.
- [16] Szulce H., Januszewski F. (2015), *Znaczenie logistyki w marketingowym zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym*, *Logistyka*, 3, CD 2, s. 5818.
- [17] Szulce H., Januszewski F. (2015), *Znaczenie logistyki w marketingowym zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym*, *Logistyka*, 3, CD 2, s. 5819-5820.

- [18] Ślusarczyk B. (2018), *Industry 4.0: are we ready?*, Polish Journal of Management Studies, 17(1), s. 232. DOI: 0.17512/pjms.2018.17.1.19.
- [19] Wilkosz A., Podobińska-Staniec M. (2013), *Współczesne zagrożenia i kierunki rozwoju stojące przed logistyką przedsiębiorstw*, Logistyka, nr 4, s. 652.

STRESZCZENIE

Ograniczenie handlu w niedzielę a organizacja dostaw

Celem artykułu jest sprawdzenie czy wprowadzenie w 2018 roku zakazu handlu w wybrane niedziele przyczyniło się do konieczności reorganizacji harmonogramu dostaw w przedsiębiorstwach handlowych. W części teoretycznej artykułu zaprezentowane zostały zagadnienia dotyczące handlu. Zwrócono tam również uwagę na zmiany, jakie wystąpiły w ostatnim czasie na rynku i które wpłynęły na działalność przedsiębiorstw handlowych. Jedną z tych zmian było wprowadzenie w marcu 2018 r. zakazu handlu w wybrane niedziele. Temu zagadnieniu zostały podporządkowane hipotezy badawcze. Zostały one zaprezentowane w części empirycznej artykułu. Jedną z hipotez brzmiała następująco: w zawiązku z wprowadzeniem zakazu handlu w niedzielę częstotliwość dostaw towaru do sklepów nie zmieniła się. Hipoteza ta znalazła potwierdzenie w wynikach przeprowadzonych badań własnych. Druga hipoteza badawcza została sformułowana w następujący sposób: ilość sztuk dostarczonego towaru do sklepu przed niedzielą nie-handlową jest mniejsza niż ilość sztuk dostarczonego towaru przed niedzielą, w której nie obowiązuje zakaz handlu. Hipoteza ta nie znalazła potwierdzenia w wynikach przeprowadzonych badań. Tylko w jednym sklepie, w którym przeprowadzono badanie, ilość sztuk dostaw w jednym i drugim przypadku różniła się. Jednak różnica ta nie była znacząca.

SUMMARY

Limitation on Sunday trading and the organization of supply

The purpose of the paper is to check whether the introduction of the trade ban in 2018 on selected Sundays contributed to the necessity to reorganize the schedule of supplies in enterprises. In a theoretical part of the article, the issues concerning trade were presented. The attention was also paid there to the changes which occurred on the market recently and which affected the activity of enterprises. One of these changes was the introduction in March 2018, of trade ban on selected Sundays. This issue had research hypotheses subordinated. They were presented in an empirical part of the article. One of the hypotheses was as follows: in connection with introducing trade ban on Sunday, the frequency of supply of goods to stores did not change. The hypothesis was confirmed in the results of own research conducted. The second research hypothesis was formulated as follows: a number of pieces of the goods delivered to the store before non-

trade Sunday is lower than the amount of pieces of the goods delivered before the Sunday without the trade ban. This hypothesis was not confirmed in the results of the research conducted. Only in one shop in which the survey was conducted, the amount of pieces in one case and the other differed. However this difference was not significant.



Gracjan Chrobak
Wyższa Szkoła Bankowa
w Poznaniu

Dźwignia operacyjna jako mechanizm kontroli optymalnej struktury kosztów operacyjnych w podmiocie

WSTĘP

Internetowy Słownik języka polskiego PWN precyzuje termin „dźwignia” w sensie przenośnym jako „czynnik umożliwiający lub przyspieszający rozwój czegoś”, wywodząc go wprost ze świata techniki, w którym dźwignią jest „przyrząd (narzędzie) (...) umożliwiające wykonanie określonej pracy przy użyciu mniejszej siły na odpowiednio większej drodze”¹. Użyty przydomek „operacyjny” na oznaczenie dźwigni w literaturze ekonomii ma oznaczać takie oddziaływanie czynnika bądź ich grupy na potencjał działalności operacyjnej jednostki.

W ustawodawstwie polskim i międzynarodowym aktywność ta została doprecyzowana na użytek rachunku przepływów pieniężnych, jako podstawowy rodzaj działalności jednostki, implikujący powstanie przychodów, oraz inne jego odmiany, niezaliczone do działalności inwestycyjnej (lokacyjnej) lub finansowej².

¹ <https://sjp.pwn.pl/slowniki/d%C5%BAwignia.html> – 06.09.2018.

² Por. art. 48b ust. 3 pkt. 1, Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz. U. 2018, poz. 395 z późn. zm.; por. MSR 7 § 6, Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady, Dz. Urz. UE 2008, L. 320/27.

2. STATYCZNY I DYNAMICZNY CHARAKTER DŹWIGNI OPERACYJNEJ

„Operacyjne” tło podejmowanej przez jednostkę aktywności obejmuje zarówno czynności bezpośrednio³ towarzyszące podstawowemu profilowi generowania zysku⁴ w podmiocie, jak i działania pośrednio⁵ z nim związane⁶. Tak rodzi się podział na zwykłą i pozostałą aktywność operacyjną przedsiębiorstwa. Tu powstaje pytanie, czy mechanizm dźwigni operacyjnej powinien objąć zasięgiem wszystkie wspomniane wyżej działania o charakterze operacyjnym, czy tylko te spośród nich, które pozostają w bezpośrednim związku z kluczową aktywnością podmiotu, jaką jest sprzedaż zapasów wyrobów (usług) przedsiębiorstwa. Z perspektywy optymalizacji struktury kosztów działalności operacyjnej, jej planowania i kontroli⁷, w powiązaniu z przychodami ze sprzedaży, wydaje się zasadne skupienie na transakcjach zbytu i pomiarze efektów wyłącznie tychże działań⁸.

Umocowany w podstawowej, zwykłej działalności przedsiębiorstwa stopień dźwigni operacyjnej zadany jest wzorami⁹:

³ Odnacza je powtarzalność, pojmowana przez pryzmat wielości następujących po sobie identycznych operacji, przewidywalność, czyli perspektywa w miarę precyzyjnego ich zaplanowania, stabilność, postrzegana jako niewielka z okresu na okres amplituda wahań oraz ciągłość, rozpatrywana jako ścisły związek przyczynowo-skutkowy między faktami, J. Gierusz, *Koszty i przychody w świetle nadrzędnych zasad rachunkowości. Pojęcia, klasyfikacja, zakres ujawnień*, ODDK, Gdańsk 2005, s. 196.

⁴ Jest on rozumiany, jako różnica pomiędzy przychodami ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, z uwzględnieniem dotacji, opustów, rabatów i innych zwiększeń lub zmniejszeń, bez podatku od towarów i usług oraz innych podatków bezpośrednio związanych z obrotem, a wartością sprzedanych produktów, towarów i materiałów, wycenionych w kosztach wytworzenia albo cenach nabycia (zakupu), powiększona o całość poniesionych od początku roku obrotowego kosztów ogólnych zarządu, sprzedaży produktów, towarów i materiałów, por. art. 42 ust. 2, Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, dz. cyt.

⁵ Wyróżnia je incydentalność wystąpienia, nieprzewidywalność, postrzegana w kategoriach trudności z zaplanowaniem, niepowtarzalność i jednorazowość, jak również niewspółmierność przychodów i kosztów, por. J. Gierusz, *Koszty i przychody w świetle nadrzędnych zasad rachunkowości. Pojęcia, klasyfikacja, zakres ujawnień*, dz. cyt., s. 196.

⁶ Zestawiając ze sobą odpowiednie korzyści i nakłady tych transakcji, w ich następstwie powstaje zysk (strata) z pozostałej działalności operacyjnej, por. załącznik nr 1, art. 42 ust. 1 i 2, Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, dz. cyt.

⁷ J. Gierusz zwraca uwagę na pewne wielkości kosztów, respektowane wyłącznie w retrospektywnym rachunku kosztów *ex post*, a nierozpoznawane przez perspektywny rachunek kosztów *ex ante*. Większość z nich dotyczy pozostałej działalności operacyjnej. Są nimi m. in. odpisy z tytułu trwałej utraty wartości aktywów, niezawinione niedobory i szkody w majątku, kary, odszkodowania, przekazane darowizny, dalej rezerwy na zobowiązania, rozliczenia międzyokresowe bierne, zob. J. Gierusz, *Koszty i przychody w świetle nadrzędnych zasad rachunkowości. Pojęcia, klasyfikacja, zakres ujawnień*, dz. cyt., s. 68.

⁸ To jest, których „finansowy” rezultat opisuje zysk (strata) ze sprzedaży.

⁹ P. J. Szczepankowski, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Podstawy teoretyczne, przykłady i zadania*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 193-195; G. K. Świdorska (red.), *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, Difin, Warszawa 2010, s. 252; por. też A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 117.

$$DOL_Q = \frac{\%EBIT}{\%Q} = \frac{\frac{EBIT_1 - EBIT_0}{EBIT_0}}{\frac{Q_1 - Q_0}{Q_0}} \text{ w ujęciu dynamicznym (ilościowym) [1],}$$

$$DOL_S = \frac{\%EBIT}{\%S} = \frac{\frac{EBIT_1 - EBIT_0}{EBIT_0}}{\frac{S_1 - S_0}{S_0}} \text{ w ujęciu dynamicznym (wartościowym) [2],}$$

$$DOL = \frac{Q * (p - vc)}{Q * (p - vc) - FC} = \frac{S - VC}{S - VC - FC} = \frac{CM}{EBIT} \text{ w ujęciu statycznym [3],}$$

gdzie: *EBIT* – zysk przed spłatą odsetek i opodatkowaniem (ang. *Earnings before Interest and Taxes*)¹⁰, *S* – sprzedaż (wartościowo) (ang. *Sales*), *Q* – sprzedaż (ilościowo) (ang. *Quantity*), *p* – (jednostkowa) cena sprzedaży (ang. *Price*), *CM* – marża kontrybucyjna (ang. *Contribution Margin*), *VC* – (ang. *Variable Costs*) – koszty zmienne, *FC* – koszty stałe (ang. *Fixed costs*).

Formuły 1÷3 wskazują, iż zakres oddziaływania dźwigni operacyjnej można rozpatrywać dwutorowo: w ramach tzw. podejścia dynamicznego i statycznego. Wymiar dynamiczny prezentują wzory 1÷2, ujawniając tempo zmian poziomu zysku ze sprzedaży *EBIT* wraz z odpowiadającymi mu wahaniami ilości (wartości) sprzedaży w zadanym przedziale czasowym¹¹. Zalecą takiego stanu rzeczy wydaje się zwiększony „automatyzm” obliczeń, mankamentem zmniejszona pojemność informacyjna dla studium porównań w czasie i w przestrzeni, w którym jeden miernik budowany jest w oparciu o dwie sąsiednie wielkości¹². Podejście dynamiczne „nie egzekwuje” również znajomości kosztu własnego sprzedaży¹³. Postulat pogłębionego „stanu wiedzy” zdaje się z kolei spełniać ujęcie statyczne z formuły 3, gdzie rozmiar dźwigni kształtuje iloraz marży kontrybucyjnej *CM* do wysokości

¹⁰ W warunkach polskich odpowiada mu, w świetle dotychczasowych rozważań, kategoria wyniku ze sprzedaży.

¹¹ Tym samym ujęcie dynamiczne oferuje alternatywę liczenia dźwigni operacyjnej z wykorzystaniem wolumenu bądź kwoty obrotów, utożsamianej z wielkością przychodów ze sprzedaży.

¹² Dla danego podmiotu problematyczne wydaje się obliczenie dwóch wskaźników *DOL* w ujęciu dynamicznym – w roku analizowanym i poprzednim, dalej porównanie ich na tle innych przedsiębiorstw w dwóch sąsiednich okresach.

¹³ Jak wiadomo, koszt własny sprzedaży współtworzą koszty wytworzenia produktów sprzedanych, łącznie z kosztami sprzedaży i ogólnego zarządu. Osobną kategorię w tym zakresie stanowi wartość sprzedanych towarów i materiałów, por. T. Naumiuk, *Koszty w rachunkowości finansowej*, Infor Ekspert, Warszawa 2012, s. 60.

EBIT. Marża kontrybucyjna¹⁴ ma wyrażać kwotę, powstałą po odjęciu od przychodów ze sprzedaży *S* sumy kosztów zmiennych produkcji i sprzedaży *VC*¹⁵, pozwalającą na „realizację” kosztów stałych *FC* i zysku ze sprzedaży w jednostce *EBIT*. Osiąga się ją, dochodząc do kategorii wyniku ze sprzedaży w oparciu o równanie zysku w modelu rachunku kosztów zmiennych. Tym samym stopień dźwigni operacyjnej w podejściu statycznym odpowiada ilorazowi kosztów stałych i wypracowanego zysku ze sprzedaży do niego samego¹⁶.

2. NORMALNY POZIOM WYKORZYSTANIA ZDOLNOŚCI PRODUKCYJNEJ JAKO KRYTERIUM AGREGACJI KOSZTÓW DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ NA UŻYTEK WYCENY ZAPASÓW PRODUKTÓW I USTALENIA WYNIKU FINANSOWEGO

Podstawowym układem grupowania kosztów działalności operacyjnej jest układ rodzajowy. Jak wiadomo, gromadzi on tzw. koszty proste, rozumiane, jako tytuły nakładów o jednorodnej treści, ujawniające zużycie poszczególnych zasobów, bez możliwości ich dekompozycji na mniejsze elementy składowe¹⁷. Ich minimalny zbiór w warunkach polskich zawiera Ustawa o rachunkowości¹⁸. Koszty ujęte rodzajowo mogą być w dalszym ciągu przenoszone na miejsca powstawania i nośniki kosztów w układzie funkcjonalno-kalkulacyjnym¹⁹.

¹⁴ Użyty atrybut „kontrybucyjny” na określenie marży ma oznaczać kluczową zdolność tej wielkości w zapewnieniu udziału w kosztach stałych i osiągnięciu dodatniego rezultatu z podstawowej aktywności podmiotu.

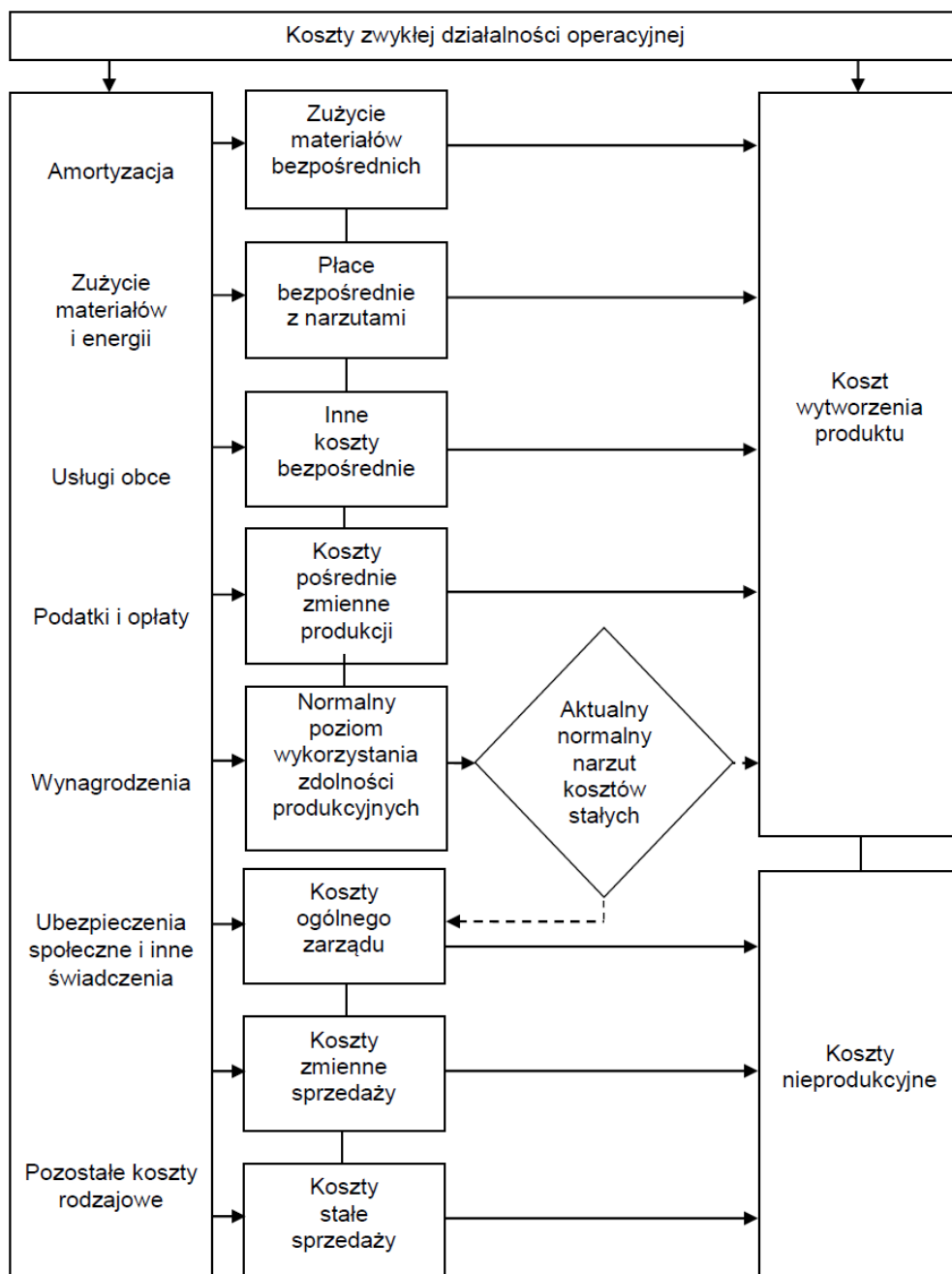
¹⁵ W grę wchodzi tu koszty niezależne od planowania przebiegu produkcji w postaci kosztów materiałów bezpośrednich, robocizny bezpośredniej i kosztów tzw. specjalnych, przykładowo narzędzi specjalnych, wraz z kosztami związania kapitału, por. S. Nowosielski, *Zarządzanie produkcją. Ujęcie controllingowe*, AE, Wrocław 2001, s. 120-121.

¹⁶ G. K. Świderska (red.), *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, dz. cyt., s. 252.

¹⁷ J. Gierusz, Koszty i przychody w świetle nadrzędnych zasad rachunkowości. Pojęcia, klasyfikacja, zakres ujawnień, dz. cyt. s. 232.

¹⁸ MSR 1, zatytułowany „Prezentacja sprawozdań finansowych, w § 92 wskazuje na metodę prezentacji kosztów w układzie porównawczym, gdzie koszty grupuje się w rachunku zysków i strat zgodnie z ich rodzajem, w ramach którego wyróżniono m. in. amortyzację, zużycie surowców i materiałów, koszty świadczeń pracowniczych, pozostałe koszty, por. Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r., dz. cyt, L. 320/16; załącznik nr 1, Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, dz. cyt.

¹⁹ W MSR 1 § 92 przyjęto określenie metody prezentacji kosztów w układzie funkcjonalnym (kalkulacyjnym), gdzie koszty klasyfikuje się zgodnie z ich przyporządkowaniem do działu/rodzaju działalności, jako koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów, koszty sprzedaży i ogólnego zarządu, Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r., dz. cyt., L. 320/16.



Rysunek 1. Postrzeganie kosztów działalności operacyjnej przez pryzmat wahań w poziomie aktywności podmiotu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie art. 28 ust. 3 i załącznik nr 1 „Rachunek wyników”, Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz. U. 2018, poz.395 z późn. zm.

Agregacja kosztów zwykłej działalności operacyjnej w układzie funkcjonalno-kalkulacyjnym daje możliwość wyceny zapasów i określenia wyniku ze sprzedaży z wyodrębnieniem zmiennych i stałych składowych tychże kosztów w ślad za wahaniami w rozmiarach aktywności jednostki²⁰, dzięki zastosowaniu jednej z metod podziału kosztów, co pokazuje rys. 1.

Z rysunku łatwo odczytać, iż układ rodzajowy stwarza realne podstawy grupowania kosztów w układzie stanowiskowym i nośnikowym w zależności od stopnia wrażliwości na wahania w poziomie działalności podmiotu.

Swoiste minimum podziału kosztów operacyjnych ogółem wyznacza w odniesieniu do kosztów wytwarzania produktów Ustawa o rachunkowości, za sprawą kategorii normalnego wykorzystania zdolności wytwórczych²¹. Stąd za normalny poziom wykorzystania zdolności produkcyjnych²² uznaje się przeciętną, zgodną z oczekiwaniami w typowych warunkach, wielkość produkcji za daną liczbę okresów lub sezonów, przy uwzględnieniu planowych remontów.

Z przedstawionej definicji jasno wynika, iż chodzi o uśredniony wolumen kluczowej aktywności podmiotu²³, prowadzonej zgodnie ze specyfiką danego typu produkcji (w sposób ciągły, sezonowy), uwzględniając okres bezczynności dostępnego parku maszynowego, w związku z zaplanowanymi

²⁰ Rozwiązania międzynarodowe doprecyzowują terminy zmiennych i stałych kosztów zapasów, wyodrębniając w ramach kosztów zmiennych koszty zakupu zapasów wraz z kosztami ich przetworzenia, związanymi bezpośrednio z jednostką produkcji, jak i zmiennymi pośrednimi kosztami produkcji. Do bezpośrednich kosztów przetworzenia zapasów zaliczono robociznę bezpośrednią. Z kolei w skład zmiennych pośrednich kosztów produkcji wchodzi te spośród nich, które zmieniają się bezpośrednio lub prawie bezpośrednio wraz z wahaniami wielkości produkcji, przykładowo pośrednie koszty materiałów i robocizny. Za stałe pośrednie koszty produkcji uchodzą natomiast te, które pozostają stosunkowo niezmiennie, niezależnie od wolumenu produkcji, takie jak koszty amortyzacji i utrzymania budynków i wyposażenia fabryki wraz z ogólnoprodukcyjnymi (fabrycznymi) kosztami zarządzania i administracji, por. MSR 2 §§ 11-12, Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. ..., dz. cyt.

²¹ Obowiązek ten nie dotyczy zasadniczo małych podmiotów, które za poprzedni rok obrotowy nie przekroczyły, co najmniej dwóch z następujących trzech wielkości: 17 mln zł w odniesieniu do sumy bilansowej na koniec roku, 34 mln zł- w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy, 50 osób – w sytuacji średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty, poza wyjątkami sprecyzowanymi w art. 3 ust. 1e pkt 1-6, czyli m. in.: jednostkami działającymi na podstawie Prawa bankowego, przepisów o obrocie papierami wartościowymi, przepisów o funduszach inwestycyjnych, działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, przepisów o spółdzielczych kasach oszczędnościowych, działalności funduszy emerytalnych, emitentów papierów wartościowych, dopuszczonych do obrotu, w tym w ramach alternatywnego systemu obrotu, bądź zamierzających ubiegać się o dopuszczenie do obrotu na jednym z rynków regulowanych Europejskiego Obszaru Gospodarczego, krajowych instytucji płatniczych czy instytucji pieniądza elektronicznego por. art. 28 ust. 4a w połączeniu z art. 3 ust. 1c pkt. 1a-c), Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, dz. cyt.

²² Na temat planowania stopnia aktywności przedsiębiorstwa, por. przykładowo G. K. Świderska (red.), *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, dz. cyt., s. 108

²³ Podobne sformułowania można odnaleźć w MSR 2 „Zapasy”, z tą tylko różnicą, iż przytoczony Standard pozwala na przyjęcie do kalkulacji kosztu wytworzenia wyrobu rzeczywistego wolumenu produkcyjnego, o ile nie odbiega on znacząco od poziomu przeciętnego, zob. MSR 2 § 13, Rozporządzenie Komisji (WE), Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. ..., dz. cyt., L 320/23.

czynnościami konserwacyjno-remontowymi²⁴. W tym sensie na koszt wytworzenia produktu składają się koszty pozostające w bezpośrednim związku z danym produktem oraz uzasadniona część kosztów pośrednio związanych z jego wytworzeniem.

Koszty bezpośrednio²⁵ obejmują wartość zużytych materiałów bezpośrednich, koszty pozyskania²⁶ i przetworzenia związane bezpośrednio z produkcją²⁷ i inne koszty poniesione w związku z doprowadzeniem produktu do postaci i miejsca, w jakich się znajduje w dniu wyceny²⁸. Do uzasadnionej, odpowiedniej do okresu wytwarzania produktu, części kosztów pośrednich zalicza się zmienne pośrednie koszty produkcji oraz tę część stałych, pośrednich kosztów produkcji, które odpowiadają poziomowi tych kosztów przy normalnym wykorzystaniu zdolności produkcyjnych²⁹. W przypadku, gdy rzeczywisty narzut kosztów wydziałowych stałych jest mniejszy bądź równy normalnemu narzutowi tych kosztów, w całości traktuje się go, jako element kosztu wytworzenia produktów. W odwrotnej sytuacji, koszty pośrednie stałe produkcji stanowią element kalkulacji wyrobów do pułapu wyznaczonych narzutem kosztów uzasadnionych³⁰. Reszta obciąża koszty ogólnego zarządu³¹.

Z perspektywy rachunku wyników w wariancie kalkulacyjnym chodzi o koszt wytworzenia produktów sprzedanych, które znalazły nabywcę. Wraz z kosztami sprzedaży i ogólnego zarządu współtworzą one kategorię kosztu własnego sprzedaży³². Podobnie jak koszty produkcji, koszty sprzedaży można podzielić na potrzeby zarządzania na składowe zmienne i stałe, przy

²⁴ Stąd wszelkie niezaplanowane naprawy maszyn i urządzeń z definicji powinny zostać odjęte od normalnego wykorzystania zdolności wytwórczych.

²⁵ Liniowa zależność kosztów bezpośrednich od fluktuacji wolumenu aktywności podmiotu także upatrywać je w kategorii kosztów zmiennych.

²⁶ Zgodnie z MSR 2 koszty pozyskania obejmują koszty transportu, załadunku i wyładunku oraz inne wielkości kosztów dających się bezpośrednio przyporządkować procesowi zakupu wyrobów gotowych, materiałów i usług, por. MSR 2 § 11, Rozporządzenie Komisji (WE), Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. ..., dz. cyt., L. 320/23.

²⁷ W uregulowaniach międzynarodowych mowa jest wprost o kosztach robocizny, jak również o stałych i zmiennych pośrednich kosztach produkcji, co łącznie odpowiada zwyczajowo kategorii kosztów przerobu, por. MSR 2 § 12, Rozporządzenie Komisji (WE), Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. ..., dz. cyt., L. 320/23.

²⁸ Por. art. 28 ust. 3, Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, dz. cyt.

²⁹ Ustalenie wysokości kosztów niewykorzystanych zdolności produkcyjnych zapewnia rachunek kosztów normalnych, w ramach którego przypisanie kosztów pośrednich do obiektów kosztów odbywa się za pomocą planowanych stawek pośrednich kosztów produkcji, G.K. Świderska (red.), *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, dz. cyt., s. 102-103

³⁰ W rezultacie do kosztów wytworzenia produktu nie zalicza się kosztów: 1) będących konsekwencją niewykorzystanych zdolności produkcyjnych i strat produkcyjnych; 2) ogólnego zarządu, które nie są związane z doprowadzaniem produktu do postaci i miejsca, w jakich się znajduje na dzień wyceny; 3) magazynowania wyrobów gotowych i półproduktów, chyba że poniesienie tych kosztów jest niezbędne w procesie produkcji; 4) kosztów sprzedaży produktów, por. art. 28 ust. 3, Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, dz. cyt.

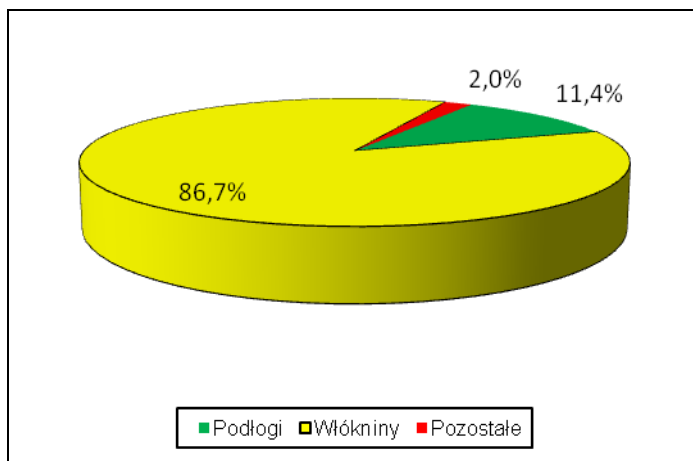
³¹ Określane odpowiednio, jako koszty stałe użyteczne *U* i nieużyteczne (puste) *P*, por. przykładowo A. Karmańska (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006, s. 575-578; G. K. Świderska (red.), *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, dz. cyt., s. 107.

³² Por. MSR 1 § 92, Rozporządzenie Komisji (WE), Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. ..., dz. cyt., L. 320/16.

czym „uśredniony” wolumen aktywności zdaje się wyznaczać linię podziału obu komponentów.

3. STUDIUM PRZYPADKU INTERAKCJI POMIĘDZY STRUKTURĄ KOSZTÓW OPERACYJNYCH A POZIOMEM DŹWIGNI OPERACYJNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

Podmiotem badania jest Lentex S. A. Firma zajmuje się wytwarzaniem wykładzin podłogowych. Zgodnie z MSSF 8 Spółka wyodrębniła dwa kluczowe segmenty operacyjne: włóknin i podłóg. Ich procentowy rozkład w 2017 r. pokazano na rys. 2. Grupa włóknin, do której przynależy 86,7% sprzedaży ogółem (2016: 86,7%) obejmuje produkcję włóknin typu hydro-nin, chemobond i termobond, włóknin termozgrzewalnych, puszystych oraz laminowanych, wykorzystywanych głównie w przemyśle samochodowym, medycznym, energetycznym, odzieżowym, higienicznym, meblarskim i filtracyjnym. Do segmentu podłóg, tworzącego 11,4% łącznej sprzedaży (2016: 13,2%) zaklasyfikowano z kolei produkcję wykładzin elastycznych z PCV. Należy zwrócić uwagę na starania podmiotu o poszerzenie oferty, czego wyrazem jest wzrost zbytu w kategorii pozostałe na poziomie 2% r/r (2016: 0,04%), przy analogicznym spadku wytwarzania podłóg z PCV.



Rysunek 2. Struktura produktowa Lentex S. A. w 2017 r. [dane w %]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów rocznych badanego podmiotu, [<https://www.lentex.pl/relacje-inwestorskie/#raporty-okresowe>] – 06.09.2018.

„Opłacalność” sprzedaży w kontekście ryzyka operacyjnego pojedynczej grupy asortymentowej zdaje się ilustrować poziom miernika dźwigni operacyjnej. W opracowaniu skoncentrowano się na projektowaniu w/w wskaźnika, co pozwala sterować wysokością kosztów w przyszłości. W tym celu badanie podzielono na kilka etapów. W pierwszym, metodą analityczną

uzyskano prognozy przychodów ze sprzedaży i odpowiadających im kosztów w układzie rodzajowym i funkcjonalno-kalkulacyjnym na lata 2017[^] i 2018[^], bazując na rozkładach szeregów czasowych w okresie 2010-2017. Obliczenia te ujawnia tabela 1. Rok 2017 stanowił swoisty test sprawdzalności predykcji, dostarczając odpowiedzi na pytanie o wielkość błędów *ex post* w ujęciu bezwzględnym i względnym. W okresie testowym ich względne wskazania oscylowały w przedziale $\langle 0,0031; 0,8060 \rangle$, przy średnim poziomie 0,0145. Zdaje się to przemawiać za wysoką jakością dopasowania wielkości teoretycznych do empirycznych. Odstępstwem od tej reguły może być pozycja „Wartość sprzedanych towarów i materiałów” z błędem rzędu 0,8060, z uwagi na znaczące wahania tej kategorii w zdefiniowanym horyzoncie czasowym. Analogicznie, dużo mniejsze fluktuacje wartości prognozowanych i rzeczywistych $\pm 0,1578$ towarzyszą usługom obcym. Aby zminimalizować możliwość wystąpienia błędów w prognozie na rok kolejny, ich absolutne wielkości posłużyły jako korekta wyników projekcji (kol. 7).

Tabela 1. Prognoza przychodów ze sprzedaży i odpowiadających im kosztów na lata 2017-2018 w Lentex S. A. [dane w tys. PLN]

Pozycje	2017	2017 [^]	Błąd [y-y [^]]	Błąd [y-y [^]]/y [^]	2018 [^]	2018 [^] korekta
1	2	3	4	5	6	7
Przychody ze sprzedaży	179 295	199 787	-20 492	0,1026	209 008	188 516

Amortyzacja*	7 472	7 869	-397	0,0505	10 167	9 770
Zużycie surowców, materiałów i energii**	93 064	85 198	7 866	0,0923	80 504	88 369
Koszty świadczeń pracowniczych*	23 287	23 093	194	0,0084	24 254	24 448
Koszty usług obcych**	23 417	27 805	-4 388	0,1578	29 871	25 483
Koszty podatków i opłat obcych*	1 949	1 976	-27	0,0134	1 972	1 946
Pozostałe koszty*	2 498	2 364	134	0,0566	2 381	2 515
Wartość sprzedanych towarów i materiałów*	363	1 872	-1 509	0,8060	1 570	1 570
Zmiana stanu produktów i produkcji w toku	(2 343)	1 736	x	x	8 884	3 296
Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby			x	x	x	x
Razem	149 707	151 913	-2 206	0,0145	159 603	157 397

Koszty sprzedaży	17 414	19 029	-1 615	0,0849	19 679	18 063
Koszty ogólnego zarządu	18 035	18 268	-233	0,0128	18 856	18 623
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów	114 258	114 615	-357	0,0031	121 069	120 711

*Koszty stałe, **koszty zmienne

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o roczne sprawozdania finansowe omawianego przedsiębiorstwa, [https://www.lentex.pl/relacje-inwestorskie/#raporty-okresowe] – 06.09.2018.

Ostatecznie projektowane w 2018 r. przychody ze sprzedaży wynoszą 188.516 tys. PLN przy koszcie własnym sprzedaży równym 157.397 tys. zł, dając spodziewany zysk ze sprzedaży rzędu 31.120 tys. PLN.

W drugim kroku koszty układu rodzajowego podzielono na część zmienną i stałą, z zastosowaniem księgowego podejścia do dezagregacji kosztów. Odpowiednie proporcje obu składowych posłużyły następnie, jako podstawa segregacji kosztów w układzie funkcjonalno-kalkulacyjnym.

Zakładając określony wzór procentowej struktury przychodów i kosztów działalności operacyjnej w badanym okresie, ustalono w etapie trzecim projektowany wynik ze sprzedaży segmentów sprawozdawczych w rachunku kosztów zmiennych.

Z tab. 2 wynika, iż jeżeli dotychczasowa struktura przychodów i kosztów utrzyma się, największą rentowność rzędu 21,97% powinien zapewnić badanej jednostce segment „włóknin”, z projektowanym wynikiem ze sprzedaży równym 26.621 tys. zł. Drugi źródłem korzyści dla przedsiębiorstwa będzie zbyt w grupie „podłogi”, przy ROS na poziomie 6,52% i zysku oscylującym wokół 4.200 tys. PLN.

Tabela 2. Prognozowany rachunek wyników segmentów Lentex S. A. na 2018[^] r. w podejściu rachunku kosztów zmiennych [dane w tys. PLN]

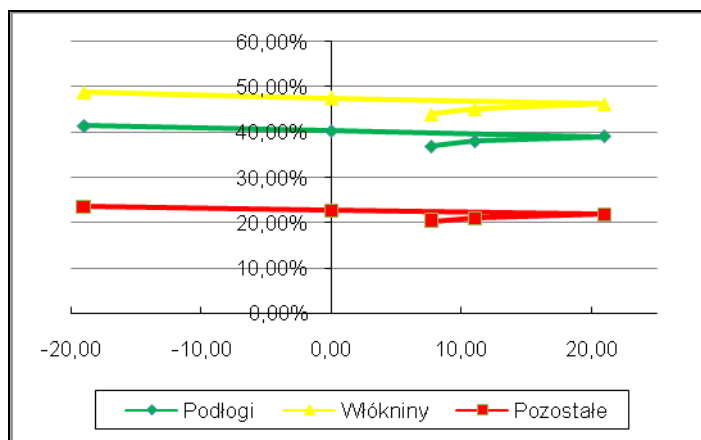
Pozycje	Segmenty			Suma
	Podłogi	Włókniny	Pozostałe	
Przychody od klientów zewnętrznych	64 436	121 176	2 904	188 516
Koszty zmienne sprzedanych produktów	(36 177)	(52 289)	(771)	(89 237)
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	(130)		(1 440)	(1 570)
Marża kontrybucyjna I	28 129	68 888	692	97 709
Koszty zmienne sprzedaży	(2 173)	(11 325)	(32)	(13 530)
Marża kontrybucyjna II	25 957	57 563	660	84 180
Koszty stałe wytworzenia sprzedanych produktów	(12 123)	(17 522)	(258)	(29 904)
Koszty stałe sprzedaży	(728)	(3 795)	(11)	(4 534)
Koszty ogólnego zarządu	(8 906)	(9 625)	(92)	(18 623)
Zysk (strata) segmentu sprawozdawczego	4 200	26 621	299	31 120
Rentowność sprzedaży ROS	6,52%	21,97%	10,29%	16,51%

Udział kosztów stałych	36,12%	32,72%	13,87%	33,71%
Udział kosztów zmiennych	63,88%	67,28%	86,13%	66,29%

Efekt dźwigni operacyjnej DOL	6,18	2,16	2,21	2,71
Próg rentowności BEP [FC/(CM/S)] [w PLN]:	54 011,05	65 135,68	1 589,45	118 825,42

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa, [<https://www.lentex.pl/relacje-inwestorskie/#raporty-okresowe>] – 06.09.2018.

Rachunek wyników w wariacie kosztów zmiennych pozwala nie tylko ustalić wielkości *ROS*, ale i wysokości marż pokrycia kosztów stałych, a w konsekwencji efektu dźwigni finansowej *EDF* i progu rentowności *BEP* dla każdej z grup asortymentowych. Tradycyjnie najwyższą marżę pokrycia I i II stopnia planuje się osiągnąć w segmencie włókniny – odpowiednio w kwocie 68.888 tys. PLN i 57.563 tys. PLN. Przy prognozowanym udziale kosztów stałych na poziomie 32,72% i maksimum przychodów ze sprzedaży równym 121.176 tys. zł w zdefiniowanej grupie zakłada się „wystąpienie” najniższego efektu dźwigni operacyjnej rzędu 2,16³³, co powinno przełożyć się na niewielki poziom ryzyka operacyjnego³⁴. Warto przy okazji zauważyć kosmetyczny przyrost *EDF* równy 2,21 w segmencie „pozostałe”. Jak widać, w obliczu zmian udziału kosztów stałych, znaczne wahania obrotów mogą zniwelować negatywny wpływ dźwigni na wynik operacyjny. Wreszcie najwyższa wartość *EDF* równa 6,18 towarzyszy grupie podłóg, zakładając 36,12% partycypację kosztów stałych i prawie dwukrotny spadek obrotów do kwoty 64.436 tys. zł. Co ciekawe, przeprowadzona symulacja fluktuacji prognozowanej sprzedaży w rachunku wyników segmentów pokazała, iż minimalny *EDF* równy 1,01 oznacza przewidywany wolumen zbytu, stukrotnie przewyższający wartość progową, a maksymalny *EDF*, wynoszący blisko 1.000, przyrost sprzedaży zaledwie o 0,1% w stosunku do *BEP*.



Rysunek 3. Kształtowanie się zależności między projekcją wielkości dźwigni operacyjnej i udziałów kosztów stałych w kosztach działalności operacyjnej ogółem w Lentex S. A. na 2018^ r. [dane w j.m.]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów rocznych badanego podmiotu, [<https://www.lentex.pl/relacje-inwestorskie/#raporty-okresowe>] – 06.09.2018.

³³ Na mocy wzoru 2, 1% fluktuacje przychodów ze sprzedaży spowodują wówczas wahania *EBIT* rzędu 2,16%.

³⁴ Nietrudno dociec, iż z „zerowym” wpływem dźwigni będziemy mieć do czynienia w progu rentowności, który dla segmentu „włókniny” powinien kształtować się w wysokości 65.135,68 tys. PLN.

Uzupełnieniem wiedzy na temat relacji zachodzących pomiędzy dźwignią operacyjną a strukturą kosztów operacyjnych są rezultaty badań płynące z rys. 3. Ukazuje on wzajemne interakcje występujące między planowaną wielkością dźwigni operacyjnej, a prognozowaną partycypacją kosztów stałych w obrębie każdego z segmentów, wychodząc od wartościowego *BEP*, w którym *EDF* równa się zero. I tak przy zadanym przedziale dźwigni $<-19,00;7,67>$ wzrost sprzedaży o 5 p. p. osiąga się przy coraz wyższym udziale kosztów stałych, sugerując zwiększenie ryzyka prowadzonej działalności operacyjnej podmiotu w obrębie konkretnej grupy asortymentowej. Wydaje się ono największe dla włóknin, przy partycypacji kosztów stałych na poziomie średnio 46,35%, a najmniejsze dla pozostałych wyrobów, gdzie koszty stałe stanowią przeciętnie 39,18% ogółu kosztów.

ZAKOŃCZENIE

W podsumowaniu rozważań należy podkreślić, iż stopień dźwigni i ryzyko działalności operacyjnej zwiększa się wraz ze wzrostem kwoty kosztów stałych, co oznacza, iż duża partycypacja kosztów stałych w ogólnej sumie kosztów implikuje zwiększenie wrażliwości zysków (strat) operacyjnych, osiąganych przez podmiot, na wahania wolumenu i wartości sprzedaży. Dźwignia operacyjna pełni rolę narzędzia wczesnego ostrzegania o „granicznej” rentowności sprzedaży, informując o „zbliżaniu się” do progu rentowności. Ujemny znak wskaźnika wskazuje na zbyt poniżej punktu krytycznego, a dodatni na sprzedaż powyżej niego. Co więcej, stopień dźwigni osiąga maksimum, gdy poziom zbytu nieznacznie przekracza ustalony próg rentowności, a minimum, bliskie jedności, kiedy ilość (wartość) sprzedaży znacząco przewyższa określony punkt krytyczny. Oba punkty wyznaczają granice ryzyka i opłacalności działalności operacyjnej. W pierwszym przypadku, niewielki przyrost sprzedaży powoduje duże zwiększenie zysku (straty) ze sprzedaży, co przekłada się na względnie wysoki poziom ryzyka operacyjnego. W drugiej sytuacji, permanentny wzrost zbywanych produktów, usług i towarów nie przyczynia się do istotnego powiększenia *EBIT*, oznaczając słabnący trend ryzyka operacyjnego³⁵.

LITERATURA:

- [1] Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, PWN, Warszawa 1998.
- [2] Duraj J., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994.
- [3] Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H., *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2000

³⁵ Por. P. J. Szczepankowski, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Podstawy teoretyczne, przykłady i zadania*, dz. cyt., s. 197.

- [4] Gierusz J., *Koszty i przychody w świetle nadrzędnych zasad rachunkowości. Pojęcia, klasyfikacja, zakres ujawnień*, ODDK, Gdańsk 2005.
- [5] [<https://www.lentex.pl/relacje-inwestorskie/#raporty-okresowe>], (data odczytu: 06.09.2018).
- [6] [<https://sjp.pwn.pl/slowniki/d%C5%BAwignia.html>], (data odczytu: 06.09.2018).
- [7] Karmańska A. (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
- [8] Leszczyński Z., *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008
- [9] Naumiuk T., *Koszty w rachunkowości finansowej*, Infor Ekspert, Warszawa 2012.
- [10] Nowosielski S., *Zarządzanie produkcją. Ujęcie controllingowe*, AE, Wrocław 2001.
- [11] Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady, Dz. Urz. UE 2008.
- [12] Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z., *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
- [13] Szczepankowski P.J., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa. Podstawy teoretyczne, przykłady i zadania*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- [14] Świdorska G. K. (red.), *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, Difin, Warszawa 2010.
- [15] Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz. U. 2018, poz. 395 z późn. zm.

STRESZCZENIE

Dźwignia operacyjna jako mechanizm kontroli optymalnej struktury kosztów operacyjnych w podmiocie

Dźwignia operacyjna wyraża wspomaganie finansowe przedsiębiorstwa za pośrednictwem długów, które partycypują w generowaniu kosztów stałych przedsiębiorstwa³⁶, mierząc ryzyko spowodowane zmianami struktury

³⁶ J. Duraj, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994, s. 41.

kosztów³⁷. W tym kontekście dźwignia operacyjna bada „podatność” zysku operacyjnego na fluktuacje rozmiarów sprzedaży, w zależności od wysokości kosztów stałych i zmiennych w przedsiębiorstwie. Zjawisko to określane jest mianem dźwigni operacyjnej, a siłę jego oddziaływania na poziom wyniku ze sprzedaży określa stopień dźwigni operacyjnej *DOL* (ang. *degree of operating leverage*).³⁸ Celem publikacji jest przedstawienie zasad budowy wskaźnika dźwigni operacyjnej, w oparciu o odpowiednio skonstruowany rachunek kosztów zmiennych *ex ante*. Główna teza artykułu opiera się na rozumowaniu, iż wahania wielkości omawianego miernika odzwierciedlają zmiany ryzyka prowadzenia działalności operacyjnej, a na poziom dźwigni, obok struktury kosztów, wpływają do pewnego stopnia osiągnięte przychody ze sprzedaży.

Słowa kluczowe: dźwignia operacyjna, struktura kosztów, ryzyko, rachunek kosztów zmiennych, wynik ze sprzedaży, *EBIT*

SUMMARY

Operational leverage as a control mechanism for optimal operating costs structure of an entity

An operating leverage expresses a company's financial support through debts that participate in generating fixed costs, measuring risk caused by changes in the cost structure. In this context, the operational leverage examines the "susceptibility" of earnings before interests and taxes to fluctuations in sales, depending on the mix of fixed and variable costs of an enterprise. This phenomenon is referred to as the operational leverage, and the strength of its impact on the amount of earnings before interests and taxes is described by the degree of operating leverage. The purpose of the publication is to present principles for building the operational leverage ratio, on the basis of a properly prepared projected income statement within the framework of variable cost accounting system. The main thesis of the paper is based on the reasoning that fluctuations in the size of the aforementioned measure reflect changes in the risk of operating activities, and the level of operational leverage is influenced beside the cost structure to some extent by revenues achieved.

Keywords: operating leverage, cost structure, risk, variable cost accounting system, earnings before interests and taxes

³⁷ Mając na uwadze czynniki kształtujące jego wysokość, w literaturze ekonomii funkcjonuje od dawna podział ryzyka na dwie grupy: ryzyko działalności gospodarczej, związane z wahaniami poziomu zysku, jako pochodna rynku i ryzyko finansowe, towarzyszące zmianom struktury kapitału, por. W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2000, s. 337.

³⁸ J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, PWN, Warszawa 1998, s. 231.



Beata Owczarczyk
Bogusława Mikulska

Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Wsparcie finansowe młodych ludzi pozostających bez pracy przez Powiatowy Urząd Pracy w Wałbrzychu w latach 2017-2018

WSTĘP

Bezrobocie wśród młodych ludzi nadal jest zjawiskiem, które dla rządu powinno być jednym z priorytetów polityki i działania władz, powinny koncentrować się na jego ograniczaniu. Osoby w wieku 18-29 lat nie zawsze mają wystarczające kwalifikacje, ale przede wszystkim brakuje im doświadczenia. Stąd działania Powiatowych Urzędów Pracy (PUP) powinny być skierowane na podnoszenie kwalifikacji i zdobywanie doświadczenia przez młode osoby bezrobotne, a w końcowym etapie na oferowaniu im miejsc pracy.

W założeniu powyższe działania są przedmiotem działania PUP, ale czy rzeczywiście są one efektywne. Próba odpowiedzi na to pytanie jest niniejszy artykuł, którego podmiotem badań jest PUP w Wałbrzychu realizujący projekt w ramach inicjatywy na rzecz zatrudniania młodych poniżej 30. roku życia. Jest to jedna z form pomocy tego Urzędu i należy pamiętać, że w okresie 4 lat można skorzystać z takiej formy pomocy tylko raz, w wyjątkowych sytuacjach dwa razy. Stąd celem niniejszego artykułu jest zbadanie, w jakim zakresie pomoc udzielana przez Powiatowy Urząd Pracy w Wałbrzychu przyczynia się do ograniczenia bezrobocia wśród ludzi młodych w przedziale wieku 18-29 lat.

W celu zrealizowania powyższego celu autorki przede wszystkim zbadały efekty płynące z realizacji programu PO WER w latach 2017-2018. Skierowały również dwie ankiety, jedną do maturzystów Zespołu Szkół Nr 5 im. Maksymiliana Tytusa Hubera w Wałbrzychu (szkoły o profilu zawodowym).

Uczniowie ci za chwilę wyjdą na rynek pracy, toteż istotne jest ich zdanie na temat działalności PUP w Wałbrzychu. Natomiast druga została skierowana do zarejestrowanych bezrobotnych w PUP w Wałbrzychu, by poznać ich opinię na temat oferty urzędu skierowanej specjalnie dla nich. Badania zostały przeprowadzone we wrześniu 2018 roku.

1. ISTOTA WSPARCIA UNIJNEGO DLA OSÓB BEZROBOTNYCH

Przeciwdziałanie skutkom bezrobocia, a także ograniczenie jego rozmiaru jest istotnym elementem polityki większości państw, a także Unii Europejskiej (UE). Stąd szereg środków pieniężnych płynących z UE do państw członkowskich na wsparcie osób bezrobotnych, szczególnie młodych i długotrwale bezrobotnych. Jest to szansa dla bezrobotnych obywateli państw członkowskich Unii na poprawę swojego statusu na rynku pracy i znalezienie swojej drogi zawodowej np. poprzez dofinansowanie założenia działalności gospodarczej.

Bezrobocie jest jednym z istotnych problemów społecznych, z którymi borykają się poszczególne kraje europejskie. Środki pochodzące z budżetu państwa są niewystarczające, aby wspierać osoby bezrobotne. Pomocy w tym zakresie udziela UE w postaci środków finansowych, które w ramach szeregu programów i projektów mogą zostać przekazane beneficjentom¹.

Warto zaznaczyć, że całkowita wartość dofinansowania unijnego (wynosząca 82,5 mld euro) przyznana Polsce w ramach Perspektywy Finansowej 2014-2020 obejmuje wsparcie w ramach polityki spójności, wspólnej polityki rolnej, wspólnej polityki rybołówstwa oraz dodatkowe środki pochodzące z programów zarządzanych bezpośrednio przez Komisję Europejską². Ze środków unijnych zostaną przeprowadzone następujące programy krajowe³:

- Program Infrastruktura i Środowisko (27,4 mld euro) – priorytetami są tu: gospodarka niskoemisyjna, ochrona środowiska, rozwój infrastruktury technicznej kraju i bezpieczeństwo energetyczne,
- Program Inteligentny Rozwój (8,6 mld euro) – w ramach tego programu można otrzymać wsparcie m.in. na: wspólne prowadzenie przedsięwzięć badawczo-rozwojowych przez naukowców i przedsiębiorców, wsparcie powstawania innowacji: od tworzenia koncepcji niespotykanych produktów, usług lub technologii, przez przygotowanie prototypów/linii pilotażowych, po ich komercjalizację,
- Program Wiedza Edukacja Rozwój (4,7 mld euro) – celem tego programu jest aktywizacja zawodowa osób młodych poniżej 30 roku życia pozosta-

¹ Szerzej: R. Kasprzak, *Fundusze unijne. Szansa na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Budżet na lata 2014-2020*, Wyd. Helion, Gliwice 2016, s. 9-31.

² M. Gwizda, M. Kosewska-Kwaśny, S. Żołciński (red.), *Fundusze UE 2014-2020*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 109.

³ [<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/zasady-dzialania-funduszy/fundusze-europejskie-w-polsce>] – 29.09.2018 r. oraz szerzej o programach: R. Pawlicki, *Strategia finansowa dla Polski 2014-2020. Fundusze unijne dla przedsiębiorczych*, Wyd. Difin, Warszawa 2014, s. 128-173.

jących bez zatrudnienia, wsparcie szkolnictwa wyższego, rozwój innowacji społecznych, mobilności i współpracy ponadnarodowej, a także reformy polityk publicznych w obszarach zatrudnienia, włączenia społecznego, edukacji, zdrowia i dobrego rządzenia (szerzej na ten temat w dalszej części artykułu),

- Program Polska Cyfrowa (2,2 mld euro) – ma on na celu zwiększenie dostępności do Internetu, stworzenie przyjaznej dla obywatela e-administracji, która umożliwi załatwianie wielu spraw za pośrednictwem komputera oraz upowszechnienie w społeczeństwie wiedzy i umiejętności korzystania z komputerów,
- Program Polska Wschodnia (2 mld euro) – jest to ponadregionalny program dla województw Polski Wschodniej mający na celu wzrost konkurencyjności i innowacyjności makroregionu Polski Wschodniej poprzez wsparcie innowacyjności i rozwoju badań oraz zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej makroregionu, w szczególności dzięki dostępności transportowej,
- Program Pomoc Techniczna (0,7 mld euro) – celem tego programu jest zapewnienie działania instytucji systemu wdrażania funduszy, jak również stworzenie skutecznego systemu informacji i promocji środków europejskich.

Oprócz powyższych programów środki pochodzące z funduszy unijnych są przeznaczone na 16 programów regionalnych (31,15 mld euro, z czego na województwo dolnośląskie przypada 2,25 mld euro), których celem jest wspieranie rozwoju wszystkich regionów. Zarządzane są one przez instytucje samorządowe – zarządy województw⁴.

W wyniku podejmowanych działań w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) oczekuje się następujących rezultatów⁵:

- osoby pozostające w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy, będą miały większe szanse na aktywne zaistnienie na rynku pracy,
- środki EFS przyczynią się do zmniejszenia bezrobocia, w tym ukrytego bezrobocia na obszarach wiejskich poprzez działania na rzecz reorientacji zawodowej rolników i członków ich rodzin, wsparcie zatrudnienia młodych oraz tworzenia mikroprzedsiębiorstw,
- lepszy dostęp do usług publicznych,

⁴ [<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/zasady-dzialania-funduszy/fundusze-europejskie-w-polsce>] – 29.09.2018 r.

⁵ [<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/europejski-fundusz-spoeczny/przeczytaj-o-europejskim-funduszu-spoecznym>] – 29.09.2018 r., szerzej o EFS: M. Piechowicz, *Fundusze strukturalne w perspektywie 2014-2020*, [w:] M. Kleinowski, M. Piechowicz, M. Sikora-Gaca (red.), *Fundusze i programy Unii Europejskiej*, Wyd. Difin, Warszawa 2016, s. 22-23.

- osoby wchodzące na rynek pracy oraz znajdujące się na nim będą posiadały umiejętności odpowiadające w większym zakresie na potrzeby przedsiębiorców,
- interwencje realizowane z EFS poprawią warunki dla prowadzenia działalności gospodarczej, co doprowadzi do skrócenia czasu wydawania i egzekwowania wyroków sądowych i decyzji administracyjnych, w konsekwencji do zwiększenia racjonalności wykorzystania zasobów sądownictwa i poprawy dostępu do sądów,
- dzięki zmianom legislacyjnym w obszarze planowania przestrzennego skróceniu ulegnie proces inwestycyjny, a interwencje wpłyną na polepszenie otoczenia działalności przedsiębiorstw i podniesienie jakości zarządzania strategicznego.

W niniejszym artykule autorki skupią się na Programie Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER), który był przedmiotem badań. Ograniczony zostanie również zakres czasowy do perspektywy 2017-2018.

2. ZAŁOŻENIA PO WER 2017-2018

Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2017 przewidziany jest do realizacji na terenie Unii Europejskiej (na lata 2017-2018) z koncentracją na osoby do 30. roku życia, poprzez efektywne działania w zakresie innowacji społecznych, szkolnictwa wyższego oraz wsparcia osób młodych, jako przeciwdziałanie bezrobociu.

Powiatowy Urząd Pracy w Wałbrzychu realizuje projekt *Aktywizacja osób młodych pozostających bez pracy w powiecie wałbrzyskim ziemskim i wałbrzyskim grodzkim*. Dla osób zarejestrowanych w PUP w Wałbrzychu, w ramach ww. Programu Operacyjnego na lata 2017-2018 przyznano budżet w wysokości 9 632 960,00 zł (w podziale na 2017 r. – 5 479 253,00 zł i 2018 r. – 4 153 707,00 zł)⁶.

Warto podkreślić, iż w Polsce na lata 2014-2020 w ramach Programu PO WER przyznano 4,4 mld euro⁷. Zgodnie z założeniami Projekt współfinansuje poszczególne kraje wraz ze środkami z Europejskiego Funduszu Społecznego, którego głównym celem jest walka z bezrobociem w krajach członkowskich UE. Środki pieniężne z EFS zwiększają możliwość zatrudnienia i kształcenia, szczególnie osób zagrożonych ubóstwem oraz młodych wchodzących na rynek pracy.

Powiatowy Urząd Pracy w Wałbrzychu założył wsparcie, na podstawie liczby zarejestrowanych bezrobotnych⁸ dla 810 uczestników (z czego 407 to kobiety, a 403 mężczyźni), dla pozostałych osób Urząd oferuje wsparcie

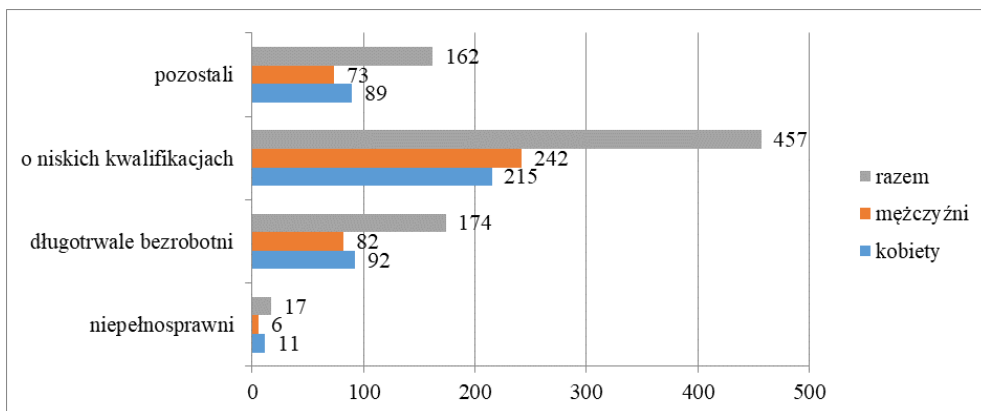
⁶ Dane pozyskane z Powiatowego Urzędu Pracy w Wałbrzychu.

⁷ [<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/europejski-fundusz-spoeczny/przeczytaj-o-europejskim-funduszu-spoecznym>] – 01.10.2018 r.

⁸ Zgodnie ze stanem na dzień 30.11.2016 r. – 1 145 osób bezrobotnych w wieku 18-29 lat.

finansowana z Funduszu pracy. Na wykresie 1. zaprezentowano szczegółowo strukturę beneficjentów projektu.

Jak można zauważyć, że najmniejszą grupę zajmują osoby niepełnosprawne, jednak w PUP w Wałbrzychu jest ich zarejestrowanych tylko 23 osoby. Zatem programem ma być objęte 74% z nich. Niestety widać, że ogromną grupą młodych bezrobotnych są osoby o niskich kwalifikacjach (56,4%) i długotrwale bezrobotnych (21,5%).



Wykres 1. Struktura bezrobotnych, do których adresowany jest Projekt PO WER 2017-2018

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z PUP w Wałbrzychu.

Badania objęły grupę młodych bezrobotnych w wieku od 18 do 29 lat. Jednak ta grupa jest dzielona na dwie mniejsze, wobec których stosowane są inne zalecenia. I tak, dla bezrobotnych w wieku od 18 do 25 lat osoba długotrwale bezrobotna to taka, która jest zarejestrowana powyżej 6 miesięcy, a krótkotrwale poniżej 6 miesięcy, zaś osoba o niskich kwalifikacjach to bezrobotny z wykształceniem ponadgimnazjalnym. W przypadku tej grupy w ciągu 4 miesięcy od zarejestrowania obligatoryjnie należy zapewnić takiej osobie wysokiej jakości ofertę: zatrudnienia, kształcenia, przyuczenia do zawodu, stażu zgodnie z Planem Realizacji Gwarancji dla młodzieży w Polsce.

Druga grupa młodych bezrobotnych to osoby w wieku od 25 do 30. roku życia. W tym przypadku osoba długotrwale bezrobotna to taka, która jest zarejestrowana powyżej 12 miesięcy, zaś poniżej 12 miesięcy to osoba krótkotrwale bezrobotna. Dla tej grupy w ciągu 4 miesięcy od przystąpienia do projektu obligatoryjnie należy zapewnić wysokiej jakości oferty: zatrudnienia, kształcenia, przyuczenia do zawodu, stażu zgodnie z Planem Realizacji Gwarancji dla młodzieży w Polsce.

W ramach projektu dla każdego z uczestników skierowana jest konkretna oferta aktywizacji poprzedzona analizą umiejętności, predyspozycji i problemów zawodowych. Na jej podstawie PUP realizuje odpowiednio dobrane usługi i instrumenty rynku pracy.

W ramach swojej działalności PUP w Wałbrzychu proponuje osobom bezrobotnym⁹:

- indywidualny plan działania, który przygotowany jest w formie schematu kroków koniecznych do podjęcia w celu poprawy sytuacji na rynku pracy,
- doradztwo zawodowe w zakresie wyboru zawodu zgodnego z posiadanymi umiejętnościami i możliwościami oraz pomoc w planowaniu kariery zawodowej,
- bezpośrednia pomoc w znalezieniu pracy – pośrednictwo pracy,
- wysokiej jakości szkolenia, kursy zawodowe czy studia podyplomowe mające na celu zdobycie niezbędnych kwalifikacji do wykonywania danego zawodu lub podwyższenie już posiadanych kompetencji,
- staże i praktyki zawodowe u pracodawców służące zdobyciu niezbędnego doświadczenia zawodowego, którego brak jest dużą barierą w znalezieniu pracy, za który otrzymuje się stypendium na czas ich trwania,
- jednorazowe dotacje na założenie własnej działalności gospodarczej oraz doradztwo i szkolenia mające na celu zdobycie niezbędnej wiedzy do prowadzenia własnej firmy, a także pokrycie kosztów ubezpieczeń społecznych przez okres 12 miesięcy,
- bon na zasiedlenie dla osoby podejmującej: zatrudnienie (trwające minimum 6 miesięcy i z minimalnym wynagrodzeniem za pracę), inną pracę zarobkową lub założenie działalności gospodarczej poza miejscem dotychczasowego zamieszkania (powyżej 80 km w jedną stronę, bądź czas dojazdu ponad 3 godziny w dwie strony),
- wyposażenie lub doposażenie stanowiska pracy (maksymalnie do kwoty 20 000,00 zł).

W tab. 1. Zostały przedstawione wskaźniki produktu, które pokazują dla jakiej liczby bezrobotnych jest adresowana dana forma wsparcia.

Jak można zauważyć, wszystkim osobom w ramach projektu oferowane jest poradnictwo zawodowe, a większości (70,1%) proponowane są staże. Na drugim miejscu znalazły się jednorazowe środki na podjęcie działalności gospodarczej (12,5% kobiet i 18,6% mężczyzn). W przypadku pozostałych form pomocy mają one raczej marginalne znaczenie, co nie oznacza, że nie cieszą się one zainteresowaniem ze strony bezrobotnych.

Warto podkreślić, iż głównym założeniem Projektu PO WER 2017 jest zwiększenie możliwości zatrudnienia osób młodych poniżej 30. roku życia bez pracy, w tym w szczególności osób, które nie uczestniczą w kształceniu ani szkoleniu, czyli tzw. młodzież NEET¹⁰. Efektem wymiernym projektu PO

⁹ [<http://wałbrzych.praca.gov.pl>] – 25.09.2018 r.

¹⁰ *ang. not in employment, education or training* – nazwa zjawiska socjologicznego i określana nią grupa społeczna, obejmująca młodzież pozostającą poza sferą zatrudnienia i edukacji, czyli tych którzy jednocześnie nie uczą się, nie pracują ani nie przygotowują się do zawodu na: [<https://www.power.gov.pl/szukaj/?param=neet#/param=neet/rodzaj=0/domysln=1>] – 22.09.2018 r.

WER ma być uzyskanie zatrudnienia przez 228 młodych osób bezrobotnych¹¹.

Tabela 1. Wskaźniki produktu

<i>Bezrobotni</i>	<i>Kobiety</i>	<i>Mężczyźni</i>	<i>Ogółem</i>
Liczba osób bezrobotnych (łącznie z długo- trwale bezrobotnymi) objętych wsparciem w programie	407	403	810
Liczba osób długo-trwale bezrobotnych objętych wsparciem w programie	92	82	174
Liczba osób z niepełnosprawnością obję- tych wsparciem w programie	11	6	17
Liczba osób objętych poradnictwem zawo- dowym/pośrednictwem pracy	407	403	810
Liczba osób, które otrzymały jednorazowe środki na podjęcie działalności gospodar- czej	51	75	126
Liczba osób objętych stażami	317	251	568
Liczba osób, które otrzymały bon na za- siedlenie	18	32	50
Liczba osób objętych szkoleniami	3	12	15
Liczba osób, które otrzymały bon szkole- niowy	2	12	14
Liczba osób objętych pracami interwen- cyjnymi	10	12	22
Liczba osób objętych refundacją wyposa- żenia lub doposażenia stanowiska pracy	6	9	15

Źródło: Dane pozyskane z Powiatowego Urzędu Pracy w Wałbrzychu.

3. OCENA FUNKCJONOWANIA INICJATYWY NA RZECZ ZATRUDNIANIA LUDZI MŁODYCH PODJĘTA PRZEZ PUP W WAŁBRZYCHU

Założeniem PUP w Wałbrzychu jest aktywizacja uczestników, która ma wpłynąć bezpośrednio na zmianę warunków życia ich rodzin. Poprawić sytuację ekonomiczną w czasie trwania projektu i po jego zakończeniu (w przypadku podjęcia pracy). Proponując pracę Urząd ma na uwadze równe traktowanie i zapobieganie dyskryminacji. Aby kobiety nie były defaworyzowane na rynku pracy, projekt zakłada, iż minimum 50% w każdej formie wsparcia przeznaczone będą dla kobiet.

¹¹ Szerzej na temat tego, do kogo adresowany jest projekt na [<http://power.wupdolnoslaski.praca.gov.pl/dla-kogo-przeznaczony-jest-power>] – 20.09.2018 r.

Pomiarem efektywności są wskaźniki zawarte w wytycznych beneficjenta projektu, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wskaźniki efektywności

<i>Bezrobotni</i>	<i>Wartość docelowa (%)</i>
Wskaźnik efektywności zatrudnieniowej dla uczestników niekwalifikujących się do żadnej z poniżej wymienionych grup docelowych	43
Wskaźnik efektywności zatrudnieniowej dla osób z niepełnosprawnościami	17
Wskaźnik efektywności zatrudnieniowej dla osób długo-trwale bezrobotnych	35
Wskaźnik efektywności zatrudnieniowej dla osób o niskich kwalifikacjach	48

Źródło: [<http://walbrzych.praca.gov.pl/-/7088963-projekt-aktywizacja-osob-mlodych-pozostajacych-bez-pracy-w-powiecie-walbrzyskim-ziemskim-i-walbrzyskim-grodzkim-iii-w-ramach-dzialania-1-1-po->] – 29.09.2018 r.

Wyraźnie można zauważyć, że Projekt realizowany przez PUP w Wałbrzychu skierowany jest do tych grup bezrobotnych, którym najtrudniej odnaleźć się na rynku pracy, a więc dla osób bez kwalifikacji i długo-trwale bezrobotnych. Niemniej jednak widać, że jest to pomoc jeszcze niewystarczająca, gdyż swoim zasięgiem nie obejmuje nawet połowy bezrobotnych, ale jest to dobra droga do ograniczania zjawiska bezrobocia wśród ludzi młodych.

Efekty realizowanych działań PUP w Wałbrzychu na drugie półrocze 2018 roku PO WER obrazuje tabela 3. wskaźników rezultatu.

Tabela 3. Wskaźniki rezultatu

<i>Bezrobotni</i>	<i>Wartość bazowa</i>	<i>Wartość docelowa</i>
Liczba osób bezrobotnych, które otrzymały ofertę pracy, kształcenia ustawicznego, przygotowania zawodowego lub stażu po opuszczeniu programu	628	604
Liczba osób bezrobotnych, uczestniczących w kształceniu/szkoleniu lub uzyskujących kwalifikacje lub pracujących (łącznie z pracującymi na własny rachunek) po opuszczeniu programu	824	556
Liczba osób bezrobotnych, które ukończyły interwencję wspieraną w ramach inicjatywy na rzecz zatrudnienia ludzi młodych	823	741
Liczba osób długo-trwale bezrobotnych, uczestniczących w kształceniu/szkoleniu lub uzyskujących kwalifikacje lub pracujących (łącznie z pracującymi na własny rachunek) po opuszczeniu programu	202	121
Liczba osób długo-trwale bezrobotnych, które otrzymały ofer-	202	121

tę pracy, kształcenia ustawicznego, przygotowania zawodowego lub stażu po opuszczeniu programu		
Liczba osób długotrwale bezrobotnych, uczestniczących w kształceniu/szkoleniu lub uzyskujących kwalifikacje lub pracujących (łącznie z pracującymi na własny rachunek) po opuszczeniu programu	253	93
Liczba osób długotrwale bezrobotnych, które ukończyły interwencję wspieraną w ramach inicjatywy na rzecz zatrudnienia ludzi młodych	263	148

Źródło: Dane pozyskane z Powiatowego Urzędu Pracy w Wałbrzychu.

Biorąc pod uwagę powyższą tabelę, można zauważyć, że największą grupę stanowią osoby bezrobotne, które skorzystały z pomocy w ramach inicjatywy na rzecz zatrudnionych ludzi młodych. Druga kolumna (wartość bazowa) odzwierciedla wielkości ustalone przy składaniu wniosku projektowego. Natomiast ostatnia kolumna przedstawia wykonanie, czyli liczbę osób, która faktycznie skorzystała lub skorzysta z pomocy PUP w Wałbrzychu (zgodnie ze stanem na drugie półrocze 2018 r.) dla osiągnięcia celu projektu. Zatem widać, iż istnieje pewien zapas i są jeszcze środki, żeby kolejne młode osoby bezrobotne mogły skorzystać z dofinansowania unijnego za pośrednictwem Urzędu.

Należałoby przyrzeć się również wydatkom związanym z realizacją Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój lata 2017-2018 w Powiecie Wałbrzyskim grodzkim i ziemskim, co przedstawia tab. 4.

Jak można zauważyć, większość środków wydatkowana została w 2017 roku i to w większości na staże (51%, zaś w 2018 udział ten wzrósł do 65%) oraz jednorazowe środki na podjęcie działalności gospodarczej (36%). Sporo środków przeznaczono również na bony na zasiedlenie (ok. 8% kosztów ogółem).

Powiatowy Urząd Pracy w Wałbrzychu realizuje trwający projekt PO WER 2017 od stycznia 2017 roku do końca 2018 roku. Dla oceny sytuacji wiedzy na temat wsparcia finansowego dla ludzi młodych przez PUP, przeprowadzono badania ankietowe skierowane do pełnoletnich uczniów szkół ponadgimnazjalnych oraz osób bezrobotnych i osób, które korzystały z ww. ofert.

Pierwszą populacją badaną byli uczniowie klas maturalnych Zespołu Szkół Nr 5 im. Maksymiliana Tytusa Hubera w Wałbrzychu. Przeprowadzone badanie miało wykazać, czy przyszli absolwenci tej szkoły wiedzą, jakie mogą mieć możliwości pomocy finansowej w wyborze drogi zawodowej, z jakich form pomocy mogą skorzystać przy wsparciu PUP w Wałbrzychu. Uczniowie poddani badaniu (57 osób) byli w wieku od 18-20 lat. W pierwszym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie, czy wiedzą jakiej pomocy może im świadczyć tutejszy Urząd Pracy. Ponad 28% ma w tym zakresie wiedzę (z tego 44% to kobiety). Natomiast, na pytanie czy zdecydują się na pomoc oferowaną im ze środków unijnych, aż 80% nie ma na ten temat zdania. Młodzi ludzie nie wiedzą, co będą robić w najbliższej przy-

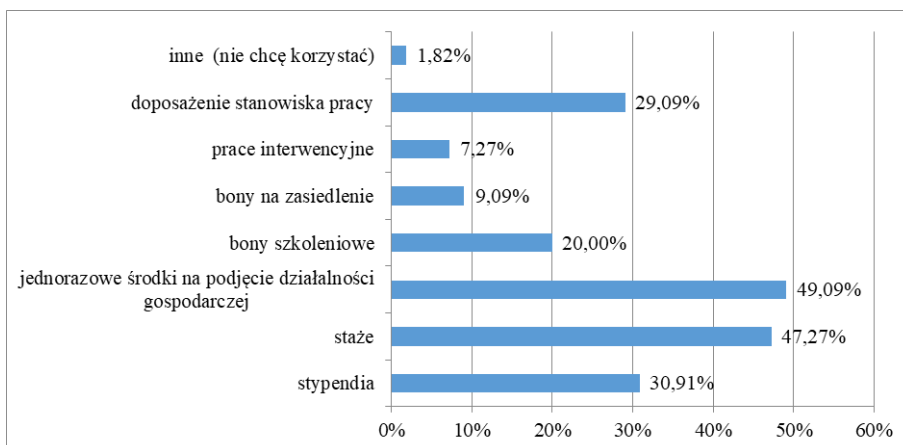
szłości, a co za tym idzie, nie potrafią określić, w jaki sposób będą realizować swoje najbliższe plany zawodowe.

Tabela 4. Budżet projektu na lata 2017-2018

Bezrobotni	2017 rok	2018 rok	Razem
Koszty ogółem	5 479 253,00 zł	4 153 707,00 zł	9 632 960,00 zł
Koszty bezpośrednie	5 328 206,43 zł	4 039 201,77 zł	9 367 408,20 zł
Poradnictwo zawodowe/pośrednictwo pracy	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł
Jednorazowe środki na podjęcie działalności gospodarczej	1 966 611,45 zł	830 611,58 zł	2 797 223,03 zł
Staże	2 790 464,38 zł	2 699 318,79 zł	5 489 783,17 zł
Bony na zasiedlenie	446 994,30 zł	9 250,00 zł	456 244,30 zł
Bony szkoleniowe	44 771,10 zł	27 860,00 zł	72 631,10 zł
Szkolenia	79 365,20 zł	42 862,00 zł	122 227,20 zł
Prace interwencyjne	0,00 zł	129 299,40 zł	129 299,40 zł
Refundacja wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy	0,00 zł	300 000,00 zł	300 000,00 zł
Koszty pośrednie (ryczałt)	151 046,57 zł	114 505,23 zł	265 551,80 zł

Źródło: Dane pozyskane z Powiatowego Urzędu pracy w Wałbrzychu.

Kolejnym zagadnieniem, które zostało postawione przed młodymi ludźmi było wskazanie, z jakich form pomocy chcieliby skorzystać w przyszłości. Wyniki przedstawia wykres 2.



Wykres 2. Z jakich form pomocy chciałby Pan / chciałaby Pani skorzystać w przyszłości?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jak widać dominującą formą pomocy pożądaną przez młodych ludzi są jednorazowe środki na podjęcie działalności gospodarczej (prawie połowa wskazań) oraz staże z ponad 47% zainteresowaniem. Powstaje także pytanie, co tak naprawdę powinien oferować Urząd Pracy ludziom młodym. Prawie 73% badanych wskazało, że powinno być więcej kursów i szkoleń, około 40%, że należy zwiększyć liczbę staży i prawie co trzeci maturzysta wskazał, że powinno oferować się pomoc w przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych, więcej projektów związanych z udzieleniem dofinansowania oraz indywidualne podejście do bezrobotnego. Zaskakujące jest to, że młodzi ludzie potrzebują pomocy w wypełnieniu CV czy listu motywacyjnego mimo, iż uczą się tego w szkole. Takie pragnienie pomocy wykazują również inne grupy bezrobotnych. W związku z tym Urząd powinien się zastanowić nad tym, czy nie oferować na stałe takiej pomocy zarejestrowanym w urzędzie obywatelom.

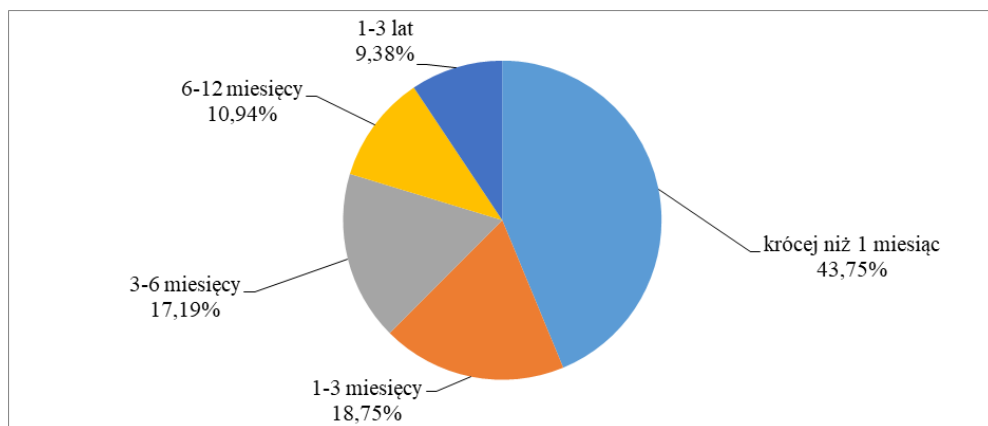
Badana grupa uczniów nie potrafiła natomiast określić, czy ich zdaniem środki przeznaczone na wsparcie bezrobotnych poniżej 30. roku życia są wystarczające, prawie 53% nie ma zdania na ten temat, zaś 36% uważa, że są one niewystarczające. Zatem, czy zdaniem młodych warto rejestrować się w Urzędzie, jako osoba bezrobotna, a jeśli tak, co jest przyczyną podjęcia takiego kroku. W większości przypadków dzieje się tak, dlatego, że chcą oni znaleźć pracę (ponad 58% wskazań). Na drugim miejscu znalazły się chęć założenia własnej działalności gospodarczej i skorzystanie z dofinansowania (około 38% badanych). Na kolejnym miejscu prawie 1/3 respondentów wskazała chęć skorzystania z kursów i szkoleń. Natomiast, dla co piątego istotne było posiadanie ubezpieczenia zdrowotnego.

Z zebranych danych ankietowych można wywnioskować, że młodzi uczniowie nie martwią się przyszłością, nie mają sprecyzowanych planów zawodowych, nie wiedzą jak mogą skorzystać z dofinansowania na start. Zachodzi tutaj korelacja pomiędzy osobami młodymi uczącymi się a brakiem wykształcenia.

Biorąc pod uwagę powyższe istnieje tu duża możliwość zarówno dla młodych ludzi, PUP w Wałbrzychu, jak i samej szkoły. Można by podjąć współpracę i informować uczniów o wsparciu, jakie może udzielić im urząd pracy, a z drugiej strony Urząd może zaznajomić się z zainteresowaniami młodych ludzi i lepiej dostosować ofertę projektów, by lepiej przygotować beneficjentów na rodzimy rynek pracy. To z pewnością zwiększyłoby efektywność funkcjonowania Urzędu Pracy i lepszą alokację środków unijnych.

Druga ankieta została skierowana do osób bezrobotnych, które korzystają lub korzystały w przeszłości z form pomocy oferowanej przez PUP w Wałbrzychu. Badanie to zostało przeprowadzone w sumie na grupie 64 ankietowanych, z czego prawie 63% to były kobiety. Wśród respondentów przeważały osoby z wykształceniem średnim (ponad 64%). Około 1/4 badanych to osoby mające wyższe wykształcenie i 11% z wykształceniem zawodowym, tylko jedna osoba wskazała, że posiada jedynie wykształcenie gimnazjalne.

Biorąc pod uwagę wiek, to po 41% badanych, to osoby w wieku 21-25 lat i 26-29 lat¹². Pozostałe osoby miały 30 i więcej lat (niecałe 19% ankietowanych). Poza tym, tylko nieco ponad 18% respondentów wskazało, że posiada stopień niepełnosprawności. Istotne z punktu widzenia ankiety było również określenie, jak długo dana osoba pozostaje bez pracy, prezentuje to wykres 3.



Wykres 3. Okres pozostawania bez pracy przez ankietowanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

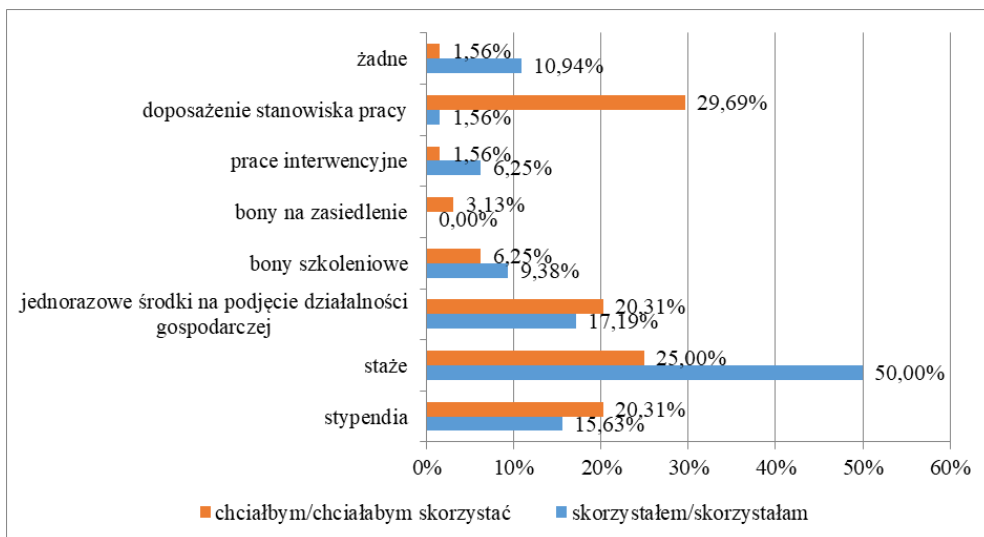
Jak widać, najliczniejszą grupą są bezrobotni z najkrótszym czasem pozostawania bez pracy, co pociąga za sobą pewne wnioski płynące z ankiety. Im starsze osoby wypełniały ankietę i do tego z większym doświadczeniem zawodowym, tym miały one gorszy stosunek do oferty pomocy PUP w Wałbrzychu, w tym ofert pracy, staży, ale także zarobków. Negatywnie odbierały one również korzyści płynące z ofert PUP. Może to być tylko subiektywny przekaz spowodowany brakiem wiedzy na badany problem bądź też osoby te na własnym przykładzie doświadczyły negatywnych skutków. Jednak na pytanie czy jest Pan / Pani zadowolony z pomocy udzielonej przez PUP w Wałbrzychu tylko niecałe 19% ankietowanych było niezadowolonych, około 36% było zadowolonych z obsługi, ale prawie połowa nie ma w tej kwestii żadnego zdania.

Dużo problemów respondentom sprawiło pytanie dotyczące tego, czy korzystają oni z pomocy udzielanej ze środków unijnych. Większość (ok. 58%) uważa, że z takiej pomocy w ogóle nie korzysta, a tylko niecałe 36% wskazuje, że tak. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż nie mają oni świadomości, że pomoc, którą świadczy Urząd jest dofinansowana ze środków UE mimo, że podpisują oni stosowne dokumenty mówiące o tym.

Dla oceny funkcjonowania wsparcia udzielanego przez PUP w Wałbrzychu warto zobrazować, z jakich form pomocy korzystają bezrobotni oraz,

¹² Podział na te grupy wiekowe podyktowany jest założeniami projektu, co już wcześniej zostało zasygnalizowane w artykule.

z jakich chcieliby jeszcze skorzystać, dane w tym zakresie obrazuje wykres 4.



Wykres 4. Oferowane formy pomocy Powiatowego Urzędu Pracy w Wałbrzychu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jak można zaobserwować na powyższym wykresie, ankietowani w głównej mierze skorzystali ze staży, aż połowa badanych wskazała tę formę wsparcia. Na drugim miejscu znalazły się jednorazowe środki na podjęcie działalności gospodarczej (ponad 20% respondentów). Najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się prace interwencyjne (tylko 6%) oraz bony na zasiedlenie (brak wskazań). Również 11% badanych nie korzystało z żadnej formy pomocy. Natomiast, wśród form, z których chcieliby skorzystać ankietowani na pierwszym miejscu znalazły się środki na doposażenie stanowiska pracy (prawie co trzeci badany wskazał tę formę). Jest to ciekawe rozwiązanie dla firm, które chcą zatrudnić kolejną osobę, ale potrzebują środków finansowych na zorganizowanie dla niej stanowiska pracy. Dużym zainteresowaniem cieszą się w dalszym ciągu staże (25% wskazań) oraz środki na podjęcie działalności gospodarczej (17%). Ponadto, ankietowani wskazują, że chcą więcej kursów i szkoleń (44% wskazań). Może to być podyktowane tym, iż w większości są to osoby ze średnim wykształceniem, głównie ogólnokształcącym, a więc nie posiadają zawodu, stąd chcą uzupełnić swoje kwalifikacje, aby rozpocząć pracę na wybranym przez siebie stanowisku pracy. I tutaj również, jak w przypadku badanej młodzieży ze szkoły zawodowej, prawie 33% badanych wskazuje, że potrzebna jest im pomoc w przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych i to właśnie powinien im zaoferować Urząd.

Ankietowani wskazali również, że działania Urzędu w zakresie wsparcia młodych bezrobotnych poniżej 30. roku życia są niewystarczające, sądzi tak ponad 48% z nich, a 31% nie ma na ten temat własnego zdania. Niemniej jednak uważają, że te formy pomocy, które są świadczone bezrobotnym są właściwe i wystarczające – twierdzi tak prawie 44% respondentów. Takie podejście do sprawy może świadczyć o tym, że młodzi ludzie chcieliby, aby w większym zakresie Urząd świadczył im pomoc, by większa liczba osób mogła skorzystać z różnych form wsparcia.

Ostatnie pytanie, z jakim zmierzli się ankietowani, dotyczyło dlaczego decydują się oni zarejestrować, jako bezrobotni. Pierwszym czynnikiem motywującym ich do tego jest chęć znalezienia pracy, ale jest to istotne tylko dla 36% badanych. Na drugim miejscu znalazło się pragnienie posiadania ubezpieczenia zdrowotnego (28% badanych). Jest to podyktowane faktem, iż nie każdy bezrobotny uważa, że Urząd jest mu w stanie zapewnić miejsce pracy, stąd szukają jej na własną rękę i traktują PUP jako zło konieczne.

Podsumowując przeprowadzone badania i oceniając działalność PUP w Wałbrzychu w zakresie wsparcia udzielanego młodym bezrobotnym można stwierdzić, iż ta pomoc jest duża. Urząd oferuje szczególnie tej grupie szereg możliwości rozpoczęcia pracy. Jednakże powinno pójść za tym większe informowanie młodych ludzi o tym, co im się należy i jak mogą najlepiej wykorzystać oferowaną im pomoc. Poza tym, urząd powinien zwrócić uwagę na to, że mimo udzielanego wsparcia, brakuje chociażby pomocy w wypełnieniu dokumentów aplikacyjnych, co czasem zniechęca potencjalnego beneficjenta do skorzystania z oferty Urzędu. Zatem należałoby pójść w tym kierunku i kompleksowo oraz indywidualnie podejść do każdego bezrobotnego. Zwarzywszy na to, że część z nich we własnym zakresie nadal kontynuuje naukę, aby zwiększyć swoje kwalifikacje, więc może wystarczy im podpowiedzieć, jakie zawody i kierunki są obecnie pożądane na rynku pracy.

Na koniec warto zaznaczyć, iż mimo braku 100% zadowolenia ankietowanych z działań PUP w Wałbrzychu, to zgodnie z najnowszymi danymi opublikowanymi przez Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy we Wrocławiu wynika, że w Powiecie wałbrzyskim bezrobocie spadło o 110 osób, a więc najwięcej w całym województwie dolnośląskim¹³.

PODSUMOWANIE

Reasumując rozważania w niniejszym artykule można stwierdzić, iż środki finansowe z Unii Europejskiej na wsparcie działań związanych z ograniczaniem zjawiska bezrobocia, szczególnie wśród ludzi młodych, są dużym wsparciem dla Powiatowego Urzędu Pracy w Wałbrzychu. Oferuje on projekt *Aktywizacja osób młodych pozostających bez pracy w powiecie wałbrzyskim ziemskim i wałbrzyskim grodzkim*, w ramach którego bezrobotni w wieku 18-29 lat mogą zdobyć potrzebne kwalifikacje i/lub doświadczenie

¹³ Według stanu na 27 września 2018. Szersze informacje w tym zakresie na: [<http://www.dwu.p.l>] – 01.10.2018 r.

niezbędne do podjęcia pracy. Z zaprezentowanych danych dotyczących tego projektu widać, że Urząd sukcesywnie realizuje cel założony we wniosku, jakim jest zatrudnienie 810 bezrobotnych. Bez wsparcia unijnego nie można było realizować tego projektu.

W sumie w dwóch badaniach ankietowych wzięło udział 121 osób (57 maturzystów oraz 64 bezrobotnych), co wydaje się być wystarczająco liczną próbą badania. Zważywszy na fakt, że w powiecie wałbrzyskim ziemskim i grodzkim ogółem zarejestrowanych jest 4 338 osób, z czego 3 625 jest w szczególnej sytuacji na rynku pracy, a do 30. roku życia jest 890 osoby¹⁴. Zatem próba badawcza wyniosła ok. 2,8% ogółu zarejestrowanych bezrobotnych i 13,6% ogółu młodych bezrobotnych.

Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że respondenci nie są do końca świadomi z faktu, że korzystają z pomocy dofinansowanej ze środków unijnych. W związku z tym PUP w Wałbrzychu powinien lepiej informować swoich beneficjentów o źródłach pochodzenia środków np. na staże. Widać, że wsparcie udzielane osobom bezrobotnym jest dla nich jak najbardziej potrzebne. Coraz większa ich świadomość powoduje, że chętnie korzystają oni ze staży, środków pieniężnych na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej, czy chociażby kursów i szkoleń w celu podniesienia swoich kwalifikacji. Niemniej jednak Urząd powinien zastanowić się nad tym, czy nie zorganizować stałej pomocy dla bezrobotnych w wypełnianiu dokumentów aplikacyjnych, co sami zainteresowani zgłaszali w badaniu. Jest to pomoc, która nie pociąga za sobą zbyt wysokich kosztów, a na pewno poprawiłaby nastawienie bezrobotnych do instytucji, jaką jest Powiatowy Urząd Pracy w Wałbrzychu i do jego pracowników.

LITERATURA:

- [1] Gwizda M., Kosewska-Kwaśny M., Żołciński S. (red.), *Fundusze UE 2014-2020*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2014.
- [2] [<http://power.wupdolnoslaski.praca.gov.pl/dla-kogo-przeznaczony-jest-power>] – 20.09.2018.
- [3] [<http://walbrzych.praca.gov.pl>] – 25.09.2018.
- [4] [<http://www.dwup.pl>] – 01.10.2018.
- [5] [http://www.dwup.pl/www/news/3/c/418/Informacja-o-sytuacji-na-ryнку-pracy-w-woj_-Dolnoslaskim-w-czerwcu-2018-roku_0] – 28.09.2018.
- [6] [<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/europejski-fundusz-spoeczny/przeczytaj-o-europejskim-funduszu-spoeczny>] – 29.09.2018.

¹⁴ [http://www.dwup.pl/www/news/3/c/418/Informacja-o-sytuacji-na-ryнку-pracy-w-woj_-Dolnoslaskim-w-czerwcu-2018-roku_0] – 28.09.2018.

- [7] [<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/zasady-dzialania-funduszy/fundusze-europejskie-w-polsce>] – 29.09.2018.
- [8] [<https://www.power.gov.pl/szukaj/?param=neet#/param=neet/rodzaj=0/domyślne=1>] – 22.09.2018.
- [9] Kasprzak R., *Fundusze unijne. Szansa na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Budżet na lata 2014-2020*, Wyd. Helion, Gliwice 2016.
- [10] Pawlicki R., *Strategia finansowa dla Polski 2014-2020. Fundusze unijne dla przedsiębiorczych*, Wyd. Difin, Warszawa 2014.
- [11] M. Piechowicz, *Fundusze strukturalne w perspektywie 2014-2020*, [w:] M. Kleinowski, M. Piechowicz, M. Sikora-Gaca (red.), *Fundusze i programy Unii Europejskiej*, Wyd. Difin, Warszawa 2016.

STRESZCZENIE

Wsparcie finansowe młodych ludzi pozostających bez pracy przez Powiatowy Urząd Pracy w Wałbrzychu w latach 2017-2018

Bezrobocie, szczególnie wśród ludzi młodych (18-29 lat) jest negatywnym zjawiskiem, które należy ograniczać. Osoby młode nie zawsze mają wystarczającą kwalifikację i doświadczenie, aby podjąć interesującą ich pracę. Dlatego też działania Powiatowych Urzędów Pracy (PUP) powinny być skierowane na podnoszenie kwalifikacji i zdobywanie doświadczenia przez młode osoby bezrobotne, a w końcowym etapie na oferowaniu im miejsc pracy. Celem niniejszego artykułu jest zbadanie, w jakim zakresie pomoc udzielana przez Powiatowy Urząd Pracy w Wałbrzychu przyczynia się do ograniczenia bezrobocia wśród ludzi młodych w przedziale wieku 18-29 lat. W efekcie zrealizowania powyższego celu przeprowadzono we wrześniu 2018 badania ankietowe na grupie 121 osób. Z badań płynie jeden zasadniczy wniosek, że działania podejmowane przez PUP są jak najbardziej zasadne, ale należy lepiej informować bezrobotnych o tym, jakie mają możliwości.

SUMMARY

Financial support for young people who are unemployed by the County Labor Office in Wałbrzych in 2017-2018

Unemployment, especially among young people (18-29 years) is a negative phenomenon, which should be limited. Young people are not always sufficiently qualified and experienced to take up their job. Therefore, the activities of County Labor Offices (CLO) should be aimed at raising qualifications and gaining experience by young unemployed people, and in the final stage at offering them jobs. The purpose of this article is to examine to what extent the assistance provided by the County Labor Office in

Walbrzych contributes to reducing unemployment among young people aged 18-29. In order to achieve the above purpose, in September 2018 questionnaire surveys were carried out on a group of 121 people. One basic conclusion is that the actions taken by CLOs are the most reasonable, but the unemployed should be better informed about their options.



Tomasz Orzech
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
w Wałbrzych

Logistyka wojny – wojna logistyki. Błędy w zarządzaniu logistyką podczas II wojny światowej

WPROWADZENIE

Logistyka jest połączona z systemami organizacyjnymi, zaś wojsko ma istotny wpływ na rozwój systemów logistycznych. Celem artykułu jest pokazanie, jak bardzo związane jest to z zapewnieniem odpowiedniego łańcucha dostaw w krótkim czasie na znaczne odległości podczas wojny i jaki ma wpływ na transport cywilny. Jedną z podstaw kreatywności organizacji jest posiadanie odpowiednich zasobów materiałowych i technicznych oraz umiejętności ich wykorzystania, czyli odpowiedniego zarządzania nimi.

Logistyka zawsze była powiązana z wojskowością oraz systemami bezpieczeństwa i pojawiła się, jako część zasad prowadzenia wojen, równie ważna jak strategia czy taktyka. Historycznie, już w X wieku cesarz Bizancjum Leon VI w dziele pt. *Summaryczne wyłożenie sztuki wojennej* wykazał znaczenie zarządzania systemami wsparcia dla wojska. Znaczenie nowoczesnej logistyki wojskowej zapoczątkował Antoine-Henri Jomini w opublikowanym w 1838 roku dziele *Zarys sztuki wojennej*¹.

Celem artykułu jest wykazanie osiągnięć i błędów zarówno w zarządzaniu, jak i rozwiązaniach techniczno-organizacyjnych w zakresie logistyki oraz przeciwdziałaniu systemom zaopatrzenia nieprzyjaciela. Praca pokazuje je w systemie chronologicznym, od okresu poprzedzającego wybuch wojny do dnia zakończenia konfliktu.

¹ B. Rzeczyński, *Logistyka Miejska*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2007, s. 18.

BŁĘDNE PLANY MOBILIZACYJNE POLSKIEGO DOWÓDZTWA

Problemy wykorzystania posiadanych zasobów pokazało polskie dowództwo w 1939r. W latach okresu międzywojennego w Polsce powstały ważne magazyny wojskowe. Miały służyć do zabezpieczenia walczących sił zbrojnych. Umieszczenie składnic cechowała możliwość dostarczania zasobów transportem kolejowym. Magazyny te podlegały bezpośrednio Naczelnemu Wodzowi. Zgodnie z opracowanym przez Sztab Generalny II RP utworzono: 5 głównych składnic materiałów pędnych i smarów, 4 główne składnice mundurowe, 7 okręgowych składnic mundurowych, 35 składnic materiału intendenckiego.

Inne rozwiązanie istniało dla potrzeb służby uzbrojenia. Stworzono ogromne magazyny broni i amunicji: 3 główne składnice uzbrojenia, 11 składnic uzbrojenia, Składnicę Uzbrojenia Obszaru Warownego Wilno.

W okresie międzywojennym podstawowym środkiem transportu wojskowego były zaprzęgi konne. Wiązało się to z zapewnieniem działalności odpowiednich służb taborowych, remontowych i hodowlanych. W tym celu stworzono: 10 zapasów koni okręgów korpusu, Główną Składnicę Taborową w Warszawie, 10 okręgowych składnic taborów, 2 zbiornice taborowe².

Ponadto istniało wiele składnic przeznaczonych dla służb medycznych, samochodowych, broni pancernej. Nie zapomniano o saperach czy służbie kolejowej oraz łącznościowcach. Do największych magazynów należał arsenał w miejscowości Stawy koło Dębina. Pierwszego września 1939 w Głównej Składnicy Uzbrojenia nr 2 w miejscowości Stawy koło Dębina było zmagazynowane³: 100 tys. karabinów polskiej produkcji (nowe), 17 tys. karabinów niemieckich, 80 tys. karabinów francuskich, 500 pistoletów Vis, 1500 ckm-ów polskich browning wz30, 3000 rkm-ów polskich wz28, 2600 lkm-ów niemieckich wz08/15, 150 armat kal. 75 mm, 80 haubic kal. 100 mm, 45 haubic kal. 155 mm, 6 moździerzy kal. 220 mm, zapas amunicji wynoszący ponad 28 tys. ton, zapasy surowców i urządzeń do bieżącej produkcji broni i amunicji, około 2 mln litrów benzyny. Składnica dysponowała również własną boczniką kolejową i kilkoma składami wagonów kolejowych, którymi planowano dostarczać broń i amunicję dla walczących i formowanych jednostek wojskowych.

Państwo powinno utrzymywać stałą gotowość obronną i w tym celu realizować zadania planistyczne organizacyjne, szkoleniowe i kontrolne mające utrzymać sprawność systemu obronnego kraju⁴. W sytuacji zagrożenia, a taka była już widoczna na wiosnę 1939 roku, powinna nastąpić powszechna mobilizacja⁵. Istniała, bowiem konieczność powołania pod posiadane zasoby uzbrojenia całego narodu. We wrześniu polska armia liczyła 30 etatowych dywizji, liczących około 16500 żołnierzy każda. Dzięki składom uzbrojenia w okolicach Dębina można było utworzyć dodatkowych 12 jed-

² A. Nawrocki, *Zabezpieczenie logistyczne wojsk lądowych sił zbrojnych II RP w latach 1936-1939*, Warszawa 2002, s. 127.

³ L. Pietrzak, *Zakazana historia*, Penelopa, Lublin, 2016.

⁴ F. Mroczo, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Zarys problemów regionu dolnośląskiego*, WWSZiP, Wałbrzych 2012, s.157.

⁵ W. Sikorski, *Przyszła wojna*, MON, Warszawa, 1984, s. 210-211.

nostek, co zwiększyłyby liczebność o 40% polskich możliwości obronnych. Sama zmagazynowana amunicja, tylko w wyżej wymienionym magazynie, starczyłaby na 14 dni walk wszystkich jednostek całej polskiej armii.

Powyższa składnica nigdy nie została wysadzona. Zniszczono tylko składy materiałów pędnych i smarów. Szybkość posuwającego się Wehrmachtu spowodowała, że większość zasobów zbrojowni została przejęta przez niemieckie siły zbrojne.

ZABÓJCZY UKŁAD NIEMCY-ZSRR I JEGO LOGISTYCZNE SKUTKI

Polityka Hitlera opierała się na nadaniu przestrzeni życiowej niemieckiemu narodowi. Ziemie te miały być zdobyte na wschodzie Europy. Kierownictwo III Rzeszy miało problem z zapewnieniem strategicznych surowców, związanych z militaryzacją kraju. Żaden demokratyczny kraj nie chciał z rządem Niemiec współpracować. W podobnej sytuacji znajdował się Związek Radziecki, który znowu miał ograniczenia w transferze technologii. Dopiero wspólne rokowania Niemiec i ZSRR dotyczące napaści na Polskę przyspieszyły do podpisania 19 sierpnia 1939 roku umowy kompensacyjno-kredytowej. Obejmowała ona dostarczeniem Niemcom surowców strategicznych w zamian za broń i nowoczesne rozwiązania. To Związek Radziecki stał się głównym dostawcą podstawowych surowców przemysłowych dla III Rzeszy, w tym: ropy, manganu, miedzi, niklu, chromu, platyny, drewna oraz ziarna⁶. Rozwój współpracy gospodarczej rozwijał się pomiędzy tymi dwoma państwami, mimo słów Hitlera z dnia 13 lipca 1940 roku: *Anglia wciąż polega na Związku Radzieckim i dlatego nie poddaje się*, z czego wynika, że klęska tego państwa nie tylko osłabi pozycję Churchilla, ale wzmocni despotę.

Po upadku Polski w 1939 roku oba kraje rozszerzyły współpracę rozszerzoną w styczniu następnego roku. Surowce strategiczne były dostarczane Niemcom w ustalanych ilościach, zgodnie z harmonogramem. Do dnia inwazji na ZSRR Stalin wywiązał się z zobowiązań i ostatnie pociągi z radzieckimi surowcami miały przygotowane do ataku jednostki wojskowe⁷.

Materiały te były niezbędne dla Wehrmachtu podczas wykonywania planu Barbarossa. W przeciwnym kierunku Armia Czerwona nie potrafiła odpowiednio logistycznie zabezpieczyć jednostek wojskowych. W przeciwnieństwie do Polski, sytuacja w Związku Radzieckim spowodowana była nieufnością Stalina w stosunku do ludu i strachem przed utratą władzy. Przykładem jest bitwa pod Łuckiem. Jeżeli uwzględnimy liczbę pojazdów opancerzonych, była ona większa od bitwy na Łuku Kurskim. Łącznie brało w niej udział ponad 5000 wozów pancernych wystawionych tylko przez Armię Czerwoną⁸ (w 1943 roku wystawiono 4995 czołgów). Liczba niemieck-

⁶ Moss, Walter, *A History of Russia: Since 1855*, Anthem Press, 2005, s. 291.

⁷ V. Cerny, *Morderczy sojusz*, II wojna światowa, 01/2016, Extra Publishing, Warszawa 2016, s. 30-34.

⁸ V. Flek, *Największy kocioł w historii*, II wojna światowa, 01/2016, Extra Publishing, Warszawa 2016, s. 71.

kich czołgów zadysponowana do tej konfrontacji wynosiła około 4800 maszyn (pod Kurskiem Niemcy posiadali 2700 pojazdów⁹). Mimo zebrania tak potężnych sił, zarówno technicznych, jak i ludzkich, dwumiesięczna kampania niemiecka pod Kijowem skutkowałą całkowitym rozbiciem i likwidacją Frontu Południowo-Zachodniego oraz zadaniem ogromnych strat Frontowi Południowemu biorąc do niewoli 665 tys. jeńców.

Pod względem technologicznym Armia Czerwona w roku 1941 górowała nad Niemcami. Nowoczesne czołgi T34, KW1 i KW2 stały się dla Wehrmachtu poważnym zaskoczeniem, gdyż żaden używany przez nich czołg nie mógł nawiązać z nimi równorzędnej walki. Rosjanie nie potrafili wykorzystać potencjału swoich jednostek, tworząc ich załogi w początkowym okresie z ludzi, którzy przeszli zaledwie 3 godzinne szkolenie. Przykładem może być przypadek 7 Korpusu Zmechanizowanego, gdzie niedoświadczeni czołgiści na odcinku pięciu kilometrów uszkodzili 7 maszyn z 44 nowych pojazdów.

Kolejnym problemem Armii Czerwonej były jej „papierowe siły”, które istniały bezpośrednio przed wybuchem wojny. Przykładem może być stan techniczny 32 Dywizji Pancerniej stacjonującej we Lwowie¹⁰. Była to priorytetowa jednostka, wyposażona zarówno w czołgi T34 i KW i była najlepiej uzbrojoną formacją ZSRR. Braki na dzień wybuchu wojny to 30% czołgów, 72% sprzętu inżynierskiego, 78% środków transportowych, 98% części. Dywizja ta nie posiadała żadnych zapasów paliwa, a amunicja dla niej była składowana w magazynach oddalonych o 150 km. Ogromne ilości gotowych i uzbrojonych pojazdów, z powodu braku paliwa dostawało się w ręce niemieckie¹¹, co potwierdzają statystyki sił zbrojnych ZSRR – w ciągu pierwszych sześciu miesięcy walk stracono 900 czołgów KW z dostępnych 1540. W boju zniszczonych lub uszkodzonych zostało 24%. Pozostałe maszyny zostały porzucone z powodu braku paliwa lub drobnych awarii.

PRZECIWDZIAŁANIE LOGISTYCE WROGA

Druga wojna światowa rozstrzygała się praktycznie w całej Europie, znacznej części Azji, Afryki oraz na wszystkich oceanach. Obie strony konfliktu musiały zaopatrywać własne siły zbrojne, aby osiągnąć zamierzone cele. Linie zaopatrzenia były rozciągnięte na tysiące kilometrów. W tym zakresie obie strony popełniły zarówno wiele spektakularnych porażek jak i sukcesów o znaczeniu zarówno taktycznym, jak i strategicznym.

Porażki i sukcesy w zakresie przeciwdziałania logistyce nieprzyjaciela widoczne były już od pierwszych dni wojny. Działania te często wykonywane były z łamaniem prawa międzynarodowego. Przykładem są bombardowania przez Luftwaffe zapelnionych uchodźcami szlaków komunikacyjnych. W tym celu niemieckie siły powietrzne dysponowały licznym arsenałem sa-

⁹ Encyklopedia II wojny światowej nr 37: *Bitwa na Łuku Kurskim. Zajęcie północnego Kaukazu*. Oxford Educational sp. z o.o., 2008, s. 658.

¹⁰ M. Koller, *Ocieżały niedźwiedź*, II wojna światowa, 01/2016, Extra Publishing, Warszawa 2016, s. 17-19.

¹¹ M. Masek, *Ciężko opancerzona niespodzianka*, II wojna światowa, 01/2016, Extra Publishing, Warszawa 2016, s. 92.

molotów szturmowych oraz ciężkich myśliwców wielozadaniowych¹². Równolegle z przesuwaniem się linii frontu, niemieckim pilotom nakazywano wręcz ostrzeliwanie wycofującego się wojska, linii komunikacyjnych oraz ewakuowanej ludności cywilnej¹³. Dzięki sianiu zamętu na tyłach wroga, zmasakrowane kolumny kobiet i dzieci uniemożliwiały jakikolwiek ruch na szlakach komunikacyjnych.

Do największych błędów w zakresie przeciwdziałaniu logistyki nieprzyjaciela zalicza się atak Japonii na Pearl Harbor. Od 1931 roku rząd Kraju Kwitnącej Wiśni zajmował kolejne terytoria, aby zapewnić swojemu krajowi niezbędne surowce. Budowa silnego pierścienia własnych baz wojennych w okręgu Japonia, Filipiny, Indie Holenderskie miały zapewnić Japonii bezpieczeństwo. Według dowództwa japońskiego, wystarczyło zniszczenie potencjału militarnego, ale nie logistycznego. W ataku na Pearl Harbor 7 grudnia 1941 roku, Amerykanie stracili 5 pancerników, a lżejsze okręty poniosły nieznaczne uszkodzenia. Zatopienie okrętów w porcie pozwoliło na ich podniesienie i naprawę w dość krótkim czasie, tylko dwa zostały utracone bezpowrotnie – Oklahomy nie opłacało się remontować, a Arizona jest odwrócona w porcie do dziś¹⁴. Znaczna część uszkodzonych okrętów powróciła do służby dwa miesiące później¹⁵. W przeciwieństwie do floty infrastruktura bazy w Pearl Harbor nie doznała odniosła większych strat. Z ogromnych i łatwo widocznych budynków zachowały się ogromne zbiorniki z paliwem, które były niezbędne do dalszych działań floty (zgromadzonych było 4,5 mln baryłek ropy). Amerykanie nie musieli utrzymywać całej armady tankowców, a magazyny na środku Pacyfiku stały się istotne do dalszych działań wojennych. Admirał Nagumo stwierdził, że zneutralizował amerykańską Flotę Pacyfiku i przez to nie przeprowadził III fazy ataku¹⁶. Okazało się to potem fatalnym błędem, bo efekty III fazy ataku mogłyby wyłączyć z użycia port w Pearl Harbor na bardzo długi czas.

Najdłuższa bitwa II wojny światowej odbyła się o zaopatrzenie. Anglia walczyła o utrzymanie transportu morskiego zabezpieczającego działania całego kraju, a Niemcy za wszelką cenę chcieli go zniszczyć. Bitwa na morzu trwała 68 miesięcy i, w przeciwieństwie do działań lądowych, rozpoczęła się 3 września zatopieniem Athenii. W pierwszym tygodniu wojny poza wcześniej wymienionym statkiem Kriegsmarine zatopiała jeszcze 10 statków handlowych, a do końca września 41 jednostek¹⁷. Tylko do końca 1939 roku straty aliantów wyniosły 217 jednostek zatopionych przez flotę niemiecką. Państwa osi łącznie podczas wojny zlikwidowały 4518 jednostek.

Wojna o tory rozpoczęła się od pierwszego dnia wojny, zakończyła się praktycznie w kwietniu 1945 roku. Spokojnie można do tego typu walk dopisać ataki na transport kołowy. Wojna ta charakteryzowała się zarówno

¹² V. Privratsky, *Błyskawiczna śmierć*, Bitwy i wojska, 01/2016, Extra Publishing, Warszawa 2016, s. 12.

¹³ P. Korczyński, *Rycerze ze skazą*, Bitwy i wojska, 01/2016, Extra Publishing, Warszawa 2016, s. 12.

¹⁴ J. Lipiński, *Druga wojna światowa na morzu*, Lampart, Warszawa 1999, s. 369-370.

¹⁵ Prange, Goldstein, Dillon. *At Dawn We Slept*, s. 49.

¹⁶ Parillo i inni, *Why Air Forces Fail: the Anatomy of Defeat*, The University Press of Kentucky, 2006, s. 288.

¹⁷ J. Lipiński, tamże s. 38.

pojedynczymi atakami na konwoje samochodów, pojedyncze pojazdy, likwidacje taboru kolejowego czy infrastruktury. Walka toczyła się na wielu płaszczyznach, a wykonywana była zarówno przez oddziały regularne, jak i pododdziały nieregularne. Jednostki regularnych sił zbrojnych najczęściej wysadzały newralgiczne elementy szlaków komunikacyjnych. Zrywane również były elementy dróg i torów kolejowych, uniemożliwiając przejazd pojazdów. W tym celu armie świata tworzyły specjalistyczne jednostki kolejowe, odpowiednio przyporządkowanie w wojskowej hierarchii, ale ich zadanie było identyczne: naprawić i jak najszybciej uruchomić uszkodzone linie kolejowe na własnym lub wrogim terytorium. Czasem chodziło o budowę zupełnie nowych linii. W razie konieczności wycofania się z danego terenu owo zadanie zamieniało się często w swoją odwrotność – wszelkie kolejowe urządzenia, włącznie z torami, miały zostać zniszczone. Ta destrukcyjna taktyka spalanej ziemi miała w domyśle opóźnić ewentualną ofensywę przeciwnika¹⁸. Do popularnych metod niszczenia torowisk należało użycie specjalnych pługów.

WOJNA A ROZWÓJ INFRASTRUKTURY LOGISTYCZNEJ

Druga wojna stanowiła przełom dwóch systemów logistycznych. Odchodzono od transportu opartego na parze na rzecz silników spalinowych. Na początku wojny ważny był jeszcze transport konny. Jedną ze strategii przeciwnika było zniszczenie jego potencjału transportowego, co wykonywano szybkimi uderzeniami jednostek zmotoryzowanych, paraliżując aktywność przeciwnika.

Na potrzeby przyszłej wojny Niemcy stworzyli autostrady, którymi mogli łatwo przemieszczać swoje jednostki zmotoryzowane. Chociaż były tworzone na potrzeby wojenne, to znakomicie zaadaptowały się do celów cywilnych¹⁹. Do tego celu naziści wykorzystywali żelbet, co jest kolejną innowacją procesu technologicznego. Nie tylko jest on bardziej wytrzymały od konstrukcji murowanej, jest także bardziej odporny od samego betonu. Podyktowane to było tylko czynnikiem militarnym.

Dzięki wojnie powstała metoda programowania liniowego, wykorzystywana w planowaniu logistycznym. Za pomocą wyżej wymienionej metody można było zoptymalizować wykorzystanie posiadanych zasobów produkcyjnych²⁰. Metoda ta była opracowana nie tylko w celach zwiększenia wydajności transportu, ale przede wszystkim w celu zmniejszenia prawdopodobieństwa spotkania statków z podwodnymi okrętami III Rzeszy.

Kolejnym dużym wkładem w zakresie logistyki jest opracowanie kanistra dla potrzeb Wehrmachtu. Jego kształt, ergonomia służą do dziś i jest on niezmienny od II wojny światowej. Innym elementem opakowania jest zastosowanie znormalizowanych palet oraz zasobników, w które pakowano

¹⁸ [<http://www.wmtmk.pl>].

¹⁹ B. Przybyła, *Nowe technologie i wynalazki w służbie III rzeszy*, [eloblog.pl], 2016.

²⁰ L. Jasiński, *Nobel z ekonomii 1969-2016. Poglądy laureatów w zarysie*, Key Text, Warszawa 2017, s. 63-65.

drobnicę wojenną: skrzynki z bronią, amunicją, prowiant, mundury. Spowodowało to zunifikowanie porcji ładunku, co przyczyniło się w kolejnych latach do rozwoju systemu kontenerowego.

Największe emocje w rozwoju infrastruktury logistycznej wzbudza kolej birmańska, wybudowana przez Japonię w latach 1942-43. Budowa odcinka 415 kilometrów pochłonęła ponad 115 tys. istnień ludzkich, zarówno lokalnych mieszkańców, jak i jeńców wojennych. Obecnie, zarówno Tajlandia, jak i Birma rozważają przywrócić połączenie kolejowe pomiędzy Bangkodem a Rangun z wykorzystaniem wszystkich elementów szlaku komunikacyjnego.

Nie można zapomnieć o radiolatarniach, czyli urządzenia radionawigacyjnych. Do dnia dzisiejszego są one wykorzystywane w transporcie lotniczym i morskim do oznaczania położenia statków. Nawet obecnie są one używane przez prywatne instytucje. Rozważa się możliwość przywrócenia technologii radiolatarni ze względu na awaryjność i podatność na zakłócenia systemów nawigacji satelitarnej.

Kolejnym transportem, któremu warto się przyjrzeć jest transport rurociągowy. Przed wybuchem wojny tylko w USA istniał w formie szczątkowej. Spowodowane było to technologią budowy systemów rurociągów. Dopiero podczas przygotowań inwazji na Normandię opracowano nową, szybką i skuteczną technologię opartą na rurach z miękkiej stali nawiniętej na ogromne bębny. Operacja „PLUTO” obejmowała również infrastrukturę towarzyszącą, taką jak przepompownie, zbiorniki wyrównawcze czy środki komunikacji²¹. Obecnie transport rurociągowy, rozpoczęty na dużą skalę podczas wojny, towarzyszy szybkiemu rozrostowi motoryzacji i innych źródeł zużycia paliw płynnych, gazowych, wody i innych substancji. Rurociągi stały się odrębną gałęzią logistyki.

Syntetyczne materiały i guma do dnia dzisiejszego są produkowane przez zakłady przemysłu chemicznego, a powstały w wyniku braków zaopatrzeniowych w surowce naturalne. Guma jest wykorzystywana nie tylko w transporcie jako opony, przeguby, rury i inne elementy wyposażenia technicznego, ale także w innych dziedzinach – na przykład w tekstyliach. Do materiałów syntetycznych można zaliczyć paliwa wyprodukowane w wyniku syntezy. Stworzone przez Niemców w wyniku syntezy chemicznej stanowiło alternatywę dla benzyny i oleju napędowego. Technologie opierały się na: węglu, gazie, biokomponentach. Obecnie trwają prace nad możliwościami nowoczesnej syntezy i zamiany odpadów węgla na paliwo gazowe²².

WNIOSKI

Druga wojna światowa oprócz ogromnych zniszczeń dała ludzkości umiędzynarodowienie transportu. Celem artykułu było wykazanie jak istot-

²¹ G.H. Dawis, *Operacja Pluto*, II Światowa, 5/2016, Extra Publishing, Warszawa 2016, s. 16-17.

²² K. Dreszer, L. Więclaw-Solny, *Zgazowanie węgla i synteza paliw silnikowych*, Gospodarka Surowcami Mineralnymi T.23, Z.3s, Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN, Warszawa 2007, s. 93-103.

na jest logistyka podczas wojny i wpływ innowacji na rozwiązania cywilne. Wszystkie jej gałęzie zostały po niej znormalizowane. Wcześniej każdy kraj posiadał własne normy, rozwiązania techniczne i organizacyjne. Zaangażowanie w konflikt wielu krajów, niezależnie, po której stronie walczyły, doprowadziło do ujednolicenia wojskowych systemów zaopatrzenia. Podczas wojny na potrzeby walczących stron zakłady wyprodukowały nie tylko ogromne ilości środków transportowych, ale także wiele typów maszyn. Różnorodność powodowała zakłócenia i dlatego strony walczące starały się znormalizować poszczególne działy. Przykładem jest amerykański statek typu Liberty, który był produkowany seryjnie, albo niemieckie okręty podwodne składane z komponentów.

Po wojnie gospodarki poszczególnych krajów wykorzystywały wszelkie środki transportowe, zarówno z demobilu, jak i zebrane i naprawione z pola walk. Wszystkie kraje starały się ujednolicić wszystkie gałęzie transportu za pomocą odpowiednich porozumień i organizacji, regulujących zagadnienia transportu międzynarodowego w poszczególnych gałęziach logistyki z osobna. Pozwoliło to na stopniowe uporządkowanie transportu międzynarodowego.

LITERATURA:

- [1] Cerny V., *Morderczy sojusz*, II wojna światowa, 01/2016, Extra Publishing, Warszawa 2016.
- [2] Dawis G.H., *Operacja Pluto*, II Światowa, 5/2016, Extra Publishing, Warszawa 2016.
- [3] Dreszer K., Więclaw-Solny L. *Zgazowanie węgla i synteza paliw silnikowych*, Gospodarka Surowcami Mineralnymi T.23, Z.3s, Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN, Warszawa 2007.
- [4] Encyklopedia II wojny światowej nr 37: *Bitwa na Łuku Kurskim. Zajęcie północnego Kaukazu*. Oxford Educational sp. z o.o., 2008.
- [5] Flek V., *Największy kocioł w historii*, II wojna światowa, 01/2016, Extra Publishing, Warszawa 2016. Jasiński L. *Nobel z ekonomii 1969-2016. Poglądy laureatów w zarysie*, Key Text, Warszawa 2017.
- [6] Koller M., *Ociężały niedźwiedź*, II wojna światowa, 01/2016, Extra Publishing, Warszawa 2016.
- [7] Korczyński P., *Rycerze ze skazą*, Bitwy i wojska, 01/2016, Extra Publishing, Warszawa 2016.
- [8] Lipiński J., *Druga wojna światowa na morzu*, Lampart, Warszawa 1999.
- [9] Masek M., *Ciężko opancerzona niespodzianka*, II wojna światowa, 01/2016, Extra Publishing, Warszawa 2016.

- [10] Moss, Walter, *A History of Russia: Since 1855*, Anthem Press, 2005.
- [11] Mroczko F., *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Zarys problemów regionu dolnośląskiego*, WWSZiP, Wałbrzych 2012.
- [12] Nawrocki A., *Zabezpieczenie logistyczne wojsk lądowych sił zbrojnych II RP w latach 1936-1939*, Warszawa 2002.
- [13] Parillo i inni, *Why Air Forces Fail: the Anatomy of Defeat*, The University Press of Kentucky, 2006.
- [14] Pietrzak L., *Zakazana historia*, Penelopa, Lublin, 2016.
- [15] Privratsky V., *Błyskawiczna śmierć*, Bitwy i wojska, 01/2016, Extra Publishing, Warszawa 2016.
- [16] Rzeczyński B., *Logistyka Miejska*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2007.
- [17] Sikorski W., *Przyszła wojna*, MON Warszawa, 1984.

Inne:

- [18] Przybyła B., *Nowe technologie i wynalazki w służbie III rzeszy*, [eloblog.pl], 2016.
- [19] Prange, Goldstein, Dillon. *At Dawn We Slept*.
- [20] [www.wmtmk.pl].

STRESZCZENIE

Logistyka wojny – wojna logistyki. Błędy w zarządzaniu logistyką podczas II wojny światowej

Okres każdej wojny przynosi różnego rodzaju rozwiązania w zakresie logistyki. Mają one istotne znaczenie dla zarządzania zarówno pojedynczymi jednostkami organizacyjnymi, jak i dużymi systemami, a nawet całymi państwami. Duże znaczenie w kierowaniu zaopatrzeniem mają innowacje technologiczne, które motywują zmiany organizacyjne. Wojna powoduje również działania mające zniwelować skuteczność logistyki strony przeciwnej. Działania innowacyjne wojsk w różnym stopniu przyczyniły się do rozwoju transportu i zaopatrzenia, a nieraz drobne nowości potrafią zmienić bieg historii.

SUMMARY

The timespan of every war provides new solutions in the area of logistics. They have major significance in the management of individual organizational units, as well as in large systems or even whole countries. Technological innovations have huge importance in supplies managing, which are motivating the changes in the organization. War is also the reason for actions which are aimed to eliminate the effectiveness of the enemy's logistics. Innovational actions of the armies in different scale provided the development of transport and provision, and even little novelty can change the route of history.



Maciej Suder
3M Wrocław Sp. z o. o.

Dobre praktyki wdrażania systemu ERP – SAP

WSTĘP

W zmieniającym się świecie, kiedy organizację chcą zyskać przewagę konkurencyjności, łatwości adaptacji do wymagań klienta a także wzrost wyniku finansowego oraz zasadności prowadzenia biznesu decydują się na wprowadzenie systemu ERP. Jest to narzędzie, które wspomaga procesy biznesowe organizacji.

Proces wdrożenia systemu ERP jest uzależniony od wielkości organizacji i zdefiniowanych procesów biznesowych. Średni czas potrzebny na wdrożenie systemu ERP to od 3 miesięcy do nawet 3 lat.

Dla dużych zakładów produkcyjnych przyjmuje się, że proces ten trwa co najmniej 24 do 36 miesięcy.

Podczas wdrożenia systemu ERP jest prawidłowe zdefiniowanie procesów biznesowych w organizacji, bez odpowiednio zdefiniowanego procesu nie będziemy mogli przejść bezproblemowo przez cały proces wdrożenia naszego systemu ERP – SAP. W poniższym artykule będę przywoływane dwie nazwy ERP – SAP wtedy mówimy o systemie informatycznym i SAP – niemiecka firma dostarczająca system informatyczny.

Celem artykułu jest wyjaśnienie, czym jest system ERP – SAP dla organizacji. Jak wygląda proces wdrożenia systemu ERP – SAP od podjęcia decyzji o wdrożeniu po implementację naszego systemu w organizacji, w których fazach wdrożenia występują najczęstsze błędy oraz jak ich unikać. Opisane zostaną dwie najczęściej wybierane metodologie wprowadzenia systemu ERP – SAP, jakie są wady i zalety każdej z nich.

1. CZYM JEST SYSTEM ERP¹?

Należy przyjąć pewien kompromis epistemologiczny, umożliwiający sformułowanie definicji systemu ERP w formie opisowej, a nie w formie precyzyjnego określenia formalnego. W ten sposób na postawione na początku pytanie możemy udzielić kilku odpowiedzi, które nie wykluczają się wzajemnie:

1. ERP jest złożonym systemem wspomagającym zarządzanie i podejmowanie decyzji.
2. ERP jest narzędziem pomiarowym oceny aksjologicznej zarządzania.
3. ERP jest systemem porządkującym procesy biznesowe organizacji.
4. ERP jest formalną reprezentacją łańcucha wartości organizacji.
5. ERP jest modelem funkcjonalnym organizacji
6. ERP jest zintegrowanym systemem informatycznym.

Kiedy zrozumiemy wszystkie składowe i połączymy je ze sobą, będziemy mogli się przygotować na wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego ERP niemieckiej firmy SAP dla naszej organizacji.

Pomocą ze strony niemieckiej firmy SAP może być szereg narzędzi które znajdziemy w dziale SAP Design Thinking. Dział ten wspiera organizację przy definiowaniu procesów, dostarcza narzędzia to tworzenia analizy ryzyka poszczególnych procesów czy etapów wdrożenia oraz wspomaga stworzenie harmonogramu kolejnych etapów wdrożenia oraz metodyki jej prowadzenia.

2. METODYKI PROWADZENIA IMPLEMENTACJI SYSTEMU ERP

Wdrożenie systemu ERP w organizacji wiąże się z podejmowaniem wielu decyzji, od zdefiniowania procesów biznesowych, wybranie dostawcy naszego systemu ERP po wybranie metodyki prowadzenia wdrożenia. Wybór odpowiedniej metodyki ułatwi nam przejście przez każdy etap implementacji. Obecnie najczęściej używane to Agile jako metodyka zwinna oraz Waterfall jako metodyka kaskadowa.

a) Metodyka zwinna Agile – Powstała w 2001 poprzez stworzenie manifestu o nazwie „Agile Manifesto”² Coraz częściej używana dzięki swojej elastyczności, jednoczesną współpracy wszystkich zespołów.

Przy realizacji zadań w projektach ERP w oparciu o metodykę programowania zwinnego „Agile” wyróżnia się następujące po sobie etapy:

- Plan (Planowanie)

¹ Gospodarek T., „Systemy ERP”, Wydawnictwo Helion w Gliwicach, Gliwice 2015.

² [<http://agilemanifesto.org>].

- Design (Projektowanie)
- Develop (Programowanie)
- Test (Testowanie)
- Release (Implementacja)
- Feedback (Informacja zwrotna)

Powyższe etapy tworzą cykl powtarzany do czasu zakończenia danego zadania. Bardzo ważne jest zaznaczenie, iż kolejne cykle mają służyć ewentualnemu skorygowaniu przygotowanego zadania na bazie informacji klienta lub elastycznemu wprowadzaniu ewentualnych zmian wymagań ze strony klienta, jeżeli takie się pojawiły w formie informacji zwrotnej (Feedback). Kolejne cykle nie mają natomiast na celu – jak błędnie przyjmuje część „chaotycznych/niezorganizowanych” osób lub zespołów – nieskończone poprawianie błędów danego zadania wynikających z pominięcia lub niedokładnego przeprowadzenia etapu Planowania w tym zbierania i analizy wymagań od klienta.

Poszczególne etapy można opisać następująco:

Planowanie – zbieranie dokładnych wymagań od klienta dotyczących danego zadania, ich analiza oraz zaplanowanie kroków koniecznych do realizacji danego zadania w oparciu o pozyskane informacje. To bardzo ważny etap mający kluczowe znaczenie dla czasu i jakości realizowanego zadania, dlatego nigdy nie powinien być pomijany (jak zresztą wszystkie pozostałe etapy) Etap ten wymaga bezpośredniego kontaktu z klientem, a co za tym idzie umiejętności dobrej komunikacji i zrozumienia drugiej osoby. Etap ten jest czasem pomijany przez osoby i zespoły nieposiadające umiejętności komunikacji, odczuwające niechęć do komunikacji lub obawiające się komunikacji z klientem. Takie osoby lub zespoły nie powinny korzystać z metodyki Agile, lecz skorzystać z bardziej sformalizowanych metod i/lub z dedykowanych do tego etapu analityków, którzy będą odpowiedzialni za dokładne zebranie wymagań i ich analizę.

Projektowanie – projektowanie wykonania danego elementu będącego celem zadania na bazie informacji zebranych na etapie Planowania. Można to porównać do wykonania projektu elementu domu przez architekta przed przystąpieniem do prac nad nim przez ekipę budowlaną. Ten etap jest również czasem pomijany przez osoby lub zespoły, które mylnie rozumieją fazę projektowania, jako wykonywanie dokumentacji wykonawczej uznając ją w związku z tym za zbędną.

Programowanie – właściwy etap prac nad danym zadaniem na bazie przygotowanego projektu zadania.

Testowanie – testowanie danego elementu będącego podmiotem zadania od strony technicznej przez osobę lub zespół wykonujący dane zadanie

oraz od strony klienta (User Acceptance Test) czy dany element jest tym, czego klient oczekiwał.

Implementacja – po pozytywnych wynikach testów zarówno technicznych jak i klienckich (akceptacji przez klienta) przekazanie danego elementu projektu na "produkcję" do finalnego użytkowania przez klienta.

Informacja zwrotna – przekazanie informacji zwrotnej przez klienta do osoby lub zespołu realizującego dane zadanie w projekcie odnośnie ewentualnych mniejszych błędów, których nie wykryto podczas testów, zgłaszanie potencjalnych usprawnień do realizacji w kolejnych cyklach lub zgłoszenie zmiany wymagań klienta. Mając na myśli zmianę wymagań mówimy o rzeczywistej zmianie wymagań – wynikłej np. ze zmiany procesów lub potrzeb klienta – nie natomiast jak zaznaczono wcześniej o zmianie wynikającej z pominięcia lub niedokładnego przeprowadzenia etapu Planowania (nie pozyskanie od klienta dokładnej specyfikacji, brak zrozumienia oczekiwań klienta, praca na niepełnej informacji, brak kontaktu z klientem, budowanie zadania w oparciu o własne domysły i uznanie bez kontaktu z klientem).

Mimo zalet takich jak:

1. Szybkie wyniki w ciągu 4 tygodni od każdego cyklu sprintu.
2. Rozwój oparty na priorytetach zgodnie z wymaganiami klienta. Stąd wysoka satysfakcja.
3. Obniżony całkowity koszt IT.
4. Widoczność i mierzalność wyników.
5. Lepsza koordynacja. Wszystkie osoby z zespołu są zaangażowane od momentu rozpoczęcia projektu.
6. Ryzyko jest identyfikowane na początkowym etapie, a zatem można nim łatwo zarządzać.
7. Elastyczność w dostosowywaniu zmian w każdym sprincie.
8. Częsta dostawa oprogramowania dla klienta.

Dla bardzo dużych organizacji nie zawsze można zastosować metodykę Agile, jest to związane z globalnymi procesami biznesowymi, ilością zasobów podczas wdrożenia. Jeżeli organizacja o zasięgu światowym nie wdraża od razu we wszystkich swoich lokalizacjach system ERP bądź ilość modułów wdrażanych jest duża to zastosowanie ma metodyka kaskadowa – Waterfall.

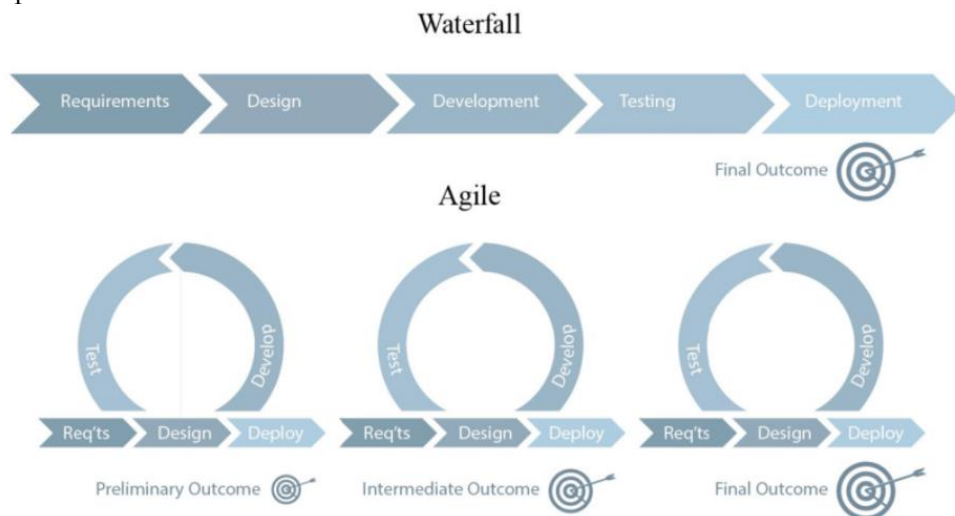
b) Metodyka kaskadowa – Waterfall

Polega on na wykonywaniu podstawowych czynności, jako odrębnych faz projektowych, w porządku jeden po drugim. Każda czynność to kolejny schodek (kaskada):

1. Planowanie systemu (w tym specyfikacja wymagań).

2. Analiza systemu (w tym analiza wymagań i studium wykonalności).
3. Projekt systemu (poszczególnych struktur itp.).
4. Implementacja (wytworzenie kodu).
5. Testowanie (poszczególnych elementów systemu oraz elementów połączonych w całość).
6. Wdrożenie i pielęgnacja powstałego systemu.

Jeśli któraś z faz zwróci niesatysfakcjonujący produkt cofamy się wykonując kolejne iteracje aż do momentu, kiedy otrzymamy satysfakcjonujący produkt na końcu schodków³.



Rysunek 1. Porównanie metodyki Agile & Waterfall

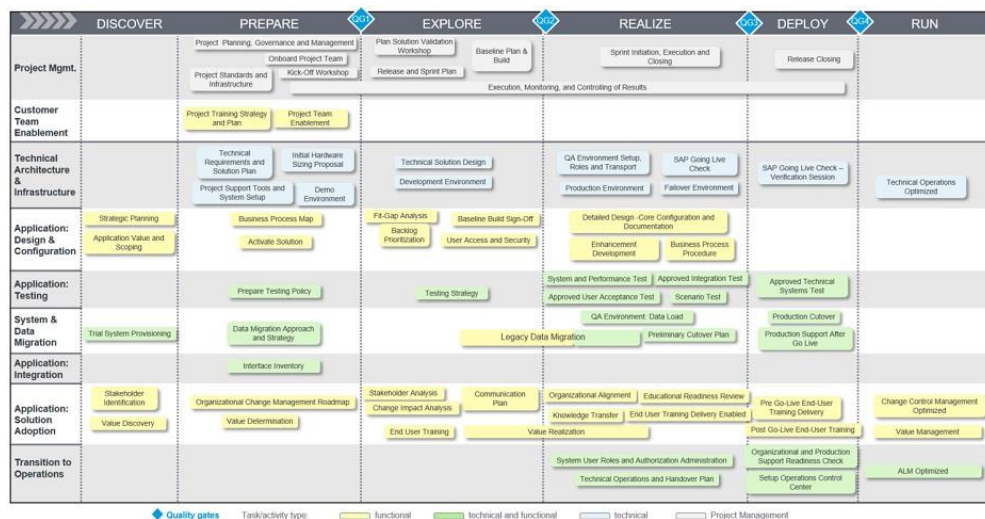
Źródło: [researchgate.net].

3. PROCESY IMPLEMENTACJI ZINTEGROWANEGO SYSTEMU INFORMACYJNEGO ERP FIRMY SAP

Zdefiniowane zostały procesy biznesowe naszej organizacji, wybrana została metodyka wdrożenia systemu ERP, stworzone zostały narzędzia do weryfikacji i nadzorowania naszego ryzyka dla poszczególnych etapów implementacji.

Opis wdrożenia zaproponowany przez firmę SAP:

³ [https://pl.wikipedia.org/wiki/Model_kaskadowy].



Rysunek 2. Model wdrożenia ERP – SAP

Źródło: [https://go.support.sap.com/roadmapviewer].

Firma SAP proces wdrożenia dzieli na 6 faz, każda faza przybliża nas do wdrożenia systemu ERP w naszej organizacji.

Obecnie najpopularniejszym rozwiązaniem jest SAP oparty na rozwiązaniu cloudowym S4/HANA

Faza I – Poznanie

W fazie zapoznawczej klienci SAP poznają zalety rozwiązań SAP On-Premise lub Cloud S4/HANA

Jakie zadania należą do organizacji?

Po pierwsze, klienci powinni stworzyć ogólną strategię transformacji cyfrowej dla swojej firmy. Obejmuje to SAP, jako digital core.

W drugim kroku klienci powinni zapoznać się z działaniem SAP On – Premise bądź SAP S/4 HANA.

W trzecim kroku należy stworzyć decyzję w sprawie scenariusza wdrożenia i kompleksową strategię wdrażania SAP.

Dobłą praktyką jest, aby komunikowanie zmian odbywało się na każdym szczeblu organizacji, aby wskazywać pracownikom, jakie pozytywne zmiany nadejdą wraz z wdrożeniem systemu.

Faza II – Przygotowanie

Faza przygotowawcza zapewnia wstępne planowanie i przygotowanie do projektu wdrożenia SAP dla naszej organizacji. Przygotowane są szablony dla zespołu wdrożeniowego takie jak:

- Harmonogram projektu

- Budżet
- Plany zarządzania projektem
- Analizy ryzyka

Zalecane jest, aby w zespole przygotowawczym byli specjaliści z każdego szczebla. Ułatwi to nam ustalenie harmonogramu przygotowaniu danych do migracji, wyznaczy czas przygotowania do szkoleń użytkowników końcowych. Podczas przygotowania analizy ryzyka należy spojrzeć na zadanie jak najszerzej.

Faza III – Poznanie

Celem fazy III jest stworzenie, przetestowanie i poznanie luk w środowisku opartym na standardowej funkcjonalności SAP Best Practices – SAP Solution Manager.

Zalecane jest przeprowadzenie warsztatów analizy Fit / Gap składających Warsztaty pomogą zrozumieć członkom organizacji jak działa system, gdzie występują błędy, które należy poprawić oraz jak organizacja zamierza prowadzić działalność w systemie (systemach) SAP.

Faza IV – Realizacja

Celem fazy IV jest wdrożenie wymagań procesów biznesowych opartych na walidacji rozwiązań biznesowych. Podczas tej fazy wykonuje się również następujące czynności:

- Wykonanie szkoleń użytkowników końcowych.
- Wymagania procesów biznesowych, projektowanie, konfiguracja i testowanie.
- Plan konfiguracji.
- Testowanie transakcji i funkcji.
- Testowanie wsparcia procesów biznesowych i scenariuszy.
- Testy integracyjne (zatwierdzone końcowe wyniki testu integracyjnego i UAT (User Acceptance Testing)).
- Należy również skonfigurować role i uprawnienia użytkowników końcowych w całej firmie.
- Migracja danych.
- Określenie strategii cutover

Dobłą praktyką jest:

- Scenariusze pisane przez zespół przygotowawczy po konsultacjach z użytkownikami końcowymi. Scenariusze powinny opisywać krok po kroku, jakie zadania tester będzie musiał wykonać.

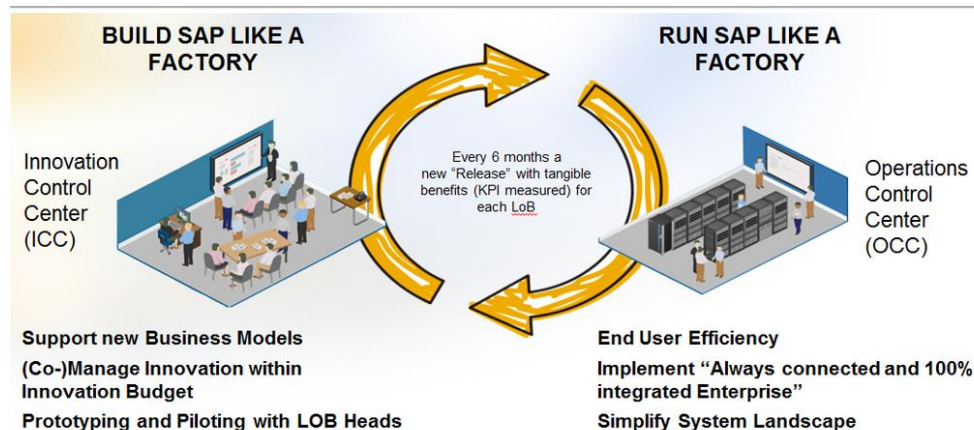
- Podczas testów akceptacyjnych uczestniczą pracownicy każdego szczebla. Dla nich jest to najważniejsza zmiana. I to oni będą codziennie korzystać z nowego systemu.
- Nie należy krytykować testerów za zgłaszane defekty
- Plan cutover powinien przygotowywać szerszy zespół, pomoże to przejść bez krytycznych defektów.

Faza V – Wdrożenie

Celem fazy wdrożenia jest sfinalizowanie gotowości rozwiązania i jego narzędzi pomocniczych oraz procesów dla rozpoczęcia korzystania ze środowiska produkcyjnego Go-live. Obejmuje to między innymi testy systemowe, szkolenie użytkowników końcowych, zarządzanie systemem i czynności związane z cutover (w tym migrację danych i wstępną zmianę funkcji wsparcia technicznego).

Faza IV i V są ze sobą bardzo powiązane, dla dużych organizacji są one rozdzielone.

Build SAP Like a Factory, Run SAP Like a Factory Embedded and Accountable



Rysunek 4. Faza V – Wdrożenie

Źródło: [<http://www.sap.com>].

Faza VI – uruchomienie oraz proces stabilizacji

Podstawowym celem fazy uruchomienia jest dalsza optymalizacja i automatyzacja działania nowego rozwiązania. Utrzymanie systemów IT w stanie funkcjonalnym i operacyjnym, gwarantująca dostępność systemów zgodnych z wymaganiami organizacji w celu realizacji operacji biznesowych.

Uruchomienie nowego systemu kończy proces wdrożenia i uruchomienia systemu SAP.

Nie jest to jednak koniec. Nadszedł moment na rozpoczęcie mierzenia efektywności wdrożenia na działalność biznesowo-operacyjną naszej organizacji.

Dobłą praktyką jest, aby na każdym kroku zwiększać innowacyjność bądź udoskonalać naszego oprogramowania w oparciu już na doświadczeniu użytkowników końcowych oraz na nowych możliwościach, które udostępnia SAP.

ZAKOŃCZENIE

Wdrożenie systemu ERP w organizacji składa się z kilku etapów, każdy z tych etapów jest następstwem następnego etapu, zdarza się, że organizacje rezygnują ze dokończenia procesu implementacji, lub wracają do poprzedniego stanu. Ważne jest, aby decyzja o wdrożeniu systemu ERP była podjęta w sposób przemyślany. Podczas każdego etapu od zdefiniowania procesów biznesowych przez stworzenie narzędzi do analiz danych, metryk mierzących proces wdrożenia po wybranie metodyki implementacji w naszej organizacji wymagane jest, aby dane były oparte realną działalność i potrzebę naszej organizacji.

Każdy etap samego wdrożenia nie powinien być pomijany, proces jest czasochłonny i kosztochłonny jednakże przyniesie wymierne korzyści dla naszej organizacji. Po okresie stabilizacji systemu ERP nasze procesy powinny zwiększać konkurencyjność a także mierzyć realne wartości naszej organizacji.

LITERATURA:

- [1] Gospodarek T., *Systemy ERP*, Wydawnictwo Helion w Gliwicach, Gliwice 2015.
- [2] [<http://agilemanifesto.org>].
- [3] [https://pl.wikipedia.org/wiki/Model_kaskadowy].
- [4] [researchgate.net].
- [5] [<https://go.support.sap.com/roadmapviewer>].
- [6] [<http://www.sap.com>].

STRESZCZENIE

Dobre praktyki wdrażania systemu ERP – SAP

Poniższy artykuł ma za zadanie omówić czym jest system ERP, że nie jest to tylko zintegrowany system informatyczny dla organizacji, ale jest to również narzędzie wspomagające i porządkujące procesy biznesowe w naszej organizacji. Opisuje jak wygląda proces wdrażania systemu ERP według zaleceń największego producenta systemu ERP niemieckiej firmy SAP.

Pokaże jak uniknąć najczęstszych błędów podczas kolejnych faz wdrożenia systemu w organizacji.

Opiszę dwie najpopularniejsze metodyki prowadzenia projektów wdrożeniowych – jak one wyglądają i czym się różnią.

SUMMARY

Good practices implementation ERP – SAP

This article describe what is ERP it is not only IT system also it is a tool to support and organize all our business process in our organization. When organization decide to implement ERP – SAP system how process should look. Which step will be first which will be last. How organization can avoid pain point during implementation.

When organization decide to implement ERP – SAP which methodology should chose Agile or Waterfall. What is advantages and disadvantages of both describes methodology.



Monika Fedorowicz
Piotr Laskowski

Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Internacjonalizacja a zarządzanie międzykulturowością organizacji na przykładzie Kelvion Machine Cooling sp. z o.o.

WSTĘP

Współczesne organizacje gospodarcze funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się środowisku zewnętrznym, które charakteryzuje odejście od niezależnie od siebie istniejących gospodarek narodowych, oddzielonych barierami geograficznymi (takimi jak fizyczna odległość pomiędzy krajami), barierami ekonomicznymi utrudniającymi wymianę handlową i przepływ kapitału inwestycyjnego czy też różnicami kulturowymi, politycznymi oraz tymi wynikającymi z odmiennych systemów prawnych przyjętych w poszczególnych krajach. Dostrzec należy, iż jesteśmy świadkami uformowania się modelu ekonomiczno-politycznego świata, w którym, wraz z postępem w rozwoju technologii transportowej i telekomunikacyjnej, odległość geograficzna stopniowo traci na znaczeniu, gospodarki narodowe zostają połączone w zintegrowany system globalny i jako takie stają się od siebie współzależne, a w wyniku integracji w sferze ekonomicznej zacierają się również różnice kulturowe pomiędzy społeczeństwami¹.

Od wielu lat Polska doświadcza napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, w wyniku których powstają przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym z pełnym, większościowym lub mniejszościowym udziałem. W rezultacie polska kadra styka się z menedżerami i pracownikami zagra-

¹ M. Śliwa, M. Koster, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 21.

nicznych filii i central². W efekcie polskie firmy {właściciele/menedżerowie/pracownicy} doświadczają problemów będących skutkiem interakcji z inną kulturą narodową czy też organizacyjną. Gwałtowna globalizacja gospodarki, a w szczególności rewolucja w obszarze techniki i technologii informacyjnej, sprawiają, że zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku musi uwzględniać potencjalne problemy/zagrożenia w zarządzaniu międzykulturowym występujące w podmiotach z kapitałem zagranicznym. Coraz powszechniejszym staje się również fakt, iż zachodzące w skali globalnej procesy gospodarcze, polityczne i społeczne wymuszają konieczność reorganizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa³.

Celem niniejszego artykułu jest określenie potencjalnych obszarów problemów w zarządzaniu międzykulturowym, a w szczególności ukazanie rozlicznych dylematów natury teoretycznej i praktycznej obejmujących zasadnicze kwestie zarządzania organizacją międzykulturową w dobie globalizacji.

1. GLOBALIZACJA A ZARZĄDZANIE

Realia współczesnej gospodarki determinują podejmowanie różnorodnych przedsięwzięć innowacyjnych dostosowujących zachowanie przedsiębiorstw do wymogów gospodarki globalnej, w tym stanu, struktury, złożoności i dynamiki ich otoczenia⁴. Gospodarka globalna z jednej strony stwarza przedsiębiorstwu określone warunki działania, dzięki którym może ono wyrażać i realizować swoje autonomiczne cele, z drugiej jednak strony stawia przed nim również pewne wymagania, którym przedsiębiorstwo – dla zapewnienia sobie względnej trwałości egzystencji – musi sprostać. Praktyka gospodarcza XXI wieku determinuje sposób oceny sprawności przedsiębiorstwa poprzez pryzmat dwóch zasadniczych aspektów jego postrzegania⁵:

1. możliwości funkcjonowania i zdolności wypracowywania dodatniego bilansu z działalności, co sprowadza się również do chęci maksymalizacji zysku z pojedynczej transakcji handlowej,
2. rozwoju firmy i przetrwania na rynku, co przekłada się na pozycję przedsiębiorstwa i możliwość konkurencji w swojej branży.

Zmiany obserwowane we współczesnej gospodarce światowej przyczyniają się do nowego spojrzenia na różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce. Do owych przemian, określanych mianem światowych trendów rozwoju, należą przede wszystkim⁶:

² Należy również zauważyć, iż również polskie firmy wchodzą na rynki zagraniczne.

³ A. I. Szymańska, *Globalizacja a nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przedsiębiorczość-Edukacja”, 2012, nr 8, s. 360.

⁴ R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie”, 2011. Zeszyt 20, s. 10.

⁵ I. Miciuła, *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Finanse” 2013 nr 1-2, s. 174.

⁶ A. I. Szymańska, *Globalizacja a nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przedsiębiorczość-Edukacja”, 2012, nr 8, s. 365.

- globalizacja gospodarki światowej i związany z nią wzrost liczby powiązań gospodarczych między poszczególnymi krajami, przedsiębiorstwami;
- ograniczenie niezależności gospodarczej państw będące efektem spadku znaczenia wpływu granic na działalność handlową, a co za tym idzie – swoboda przepływu kapitału, techniki, dóbr, ludzi, usług, informacji, a w efekcie również idei, poglądów, koncepcji intelektualnych i stylów zarządzania;
- aktywizacja i dążenie do internacjonalizacji działania małych i średnich przedsiębiorstw poprzez wykorzystanie innowacyjności, operatywności i dużej zdolności adaptacyjnej do zmieniających się warunków działania;
- powstanie jednolitego rynku, na którym przestaną istnieć bariery i ukształtują się nowe relacje gospodarcze, nastąpi wzrost konkurencji międzynarodowej, czynnikiem warunkującym zmiany w sytuacji rynkowej będą nowe technologie przyspieszające tempo innowacji oraz proces ich weryfikacji na rynku, spadnie rola ceny, a wzrośnie znaczenie totalnej jakości i agresywnego marketingu;
- zmiana stylów życia, będąca konsekwencją starzenia się społeczeństw, zmiany systemów wartości, gustów i upodobań oraz rosnącej roli zdrowego środowiska w podnoszeniu jakości życia;
- konieczność upodmiotowienia pracowników poprzez stwarzanie im możliwości rozwoju zawodowego, partycypacji w korzyściach związanych z rozwojem przedsiębiorstwa poprzez podnoszenie wagi ich pracy oraz poprawę warunków pracy;
- rosnąca liczba możliwych alternatyw wyboru zawodu oraz miejsca pracy, wzrost oczekiwań i aspiracji tzw. ludzi nowych wartości jako lepiej wykształconych i oczekujących szybszych karier zawodowych;
- wydłużanie horyzontu czasowego niezbędnego w procesie podejmowania decyzji gospodarczych oraz wzrost czynnika czasu w walce konkurencyjnej i zaspokajaniu potrzeb rynku;
- głęboki i nieodwracalny w skutkach kryzys hierarchicznych struktur zarządzania, szybka decentralizacja organizacji i hierarchii, powstawanie sieci przetwarzania informacji, a także zasadnicze zmiany w strukturze zarządzania;
- pełniejsza transformacja gospodarki industrialnej w gospodarkę informacyjną, szeroki przepływ informacji, ułatwiający nawiązywanie stosunków handlowo-produkcyjnych, tworzenie wspólnych przedsiębiorstw, zdobywanie nowych segmentów rynku, tworzenie nowych sieci sprzedaży i produkowanie wyrobów dostosowanych do potrzeb lokalnych rynków zagranicznych niezależnie od ich położenia geograficznego.

Konieczność podejmowania odpowiednich decyzji dostosowawczych sprawia, iż w obszarze funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa

wiodąca orientacja podporządkowana została zmianom zachodzącym w jego sferze wewnętrznej i zewnętrznej, co jest nie tylko wymogiem przetrwania przedsiębiorstwa, ale i jego rozwoju⁷. Charakteryzuje się ona dokonywaniem ciągłych zmian o charakterze restrukturyzacji, które pozwalają na przeprowadzenie istotnych przeobrażeń w sferze systemów organizacyjnych, technicznych, produkcyjnych i ekonomicznych, co determinuje rozwój firm, a tym samym możliwość dalszego działania⁸. W warunkach gospodarki globalnej przedsiębiorstwa – aby przetrwać i utrzymać się na rynku – muszą posiadać umiejętność przewidywania oraz trafnej oceny swojej sytuacji, tj. zdolność efektywnego działania i zdolność rozwoju w stale zmieniającym się otoczeniu, a także ciągle podejmować decyzje określające:

- sposób,
- formę,
- tempo realizacji,
- zakres,
- głębokość,
- kompleksowość,

zmian strukturalnych, które aktualne są wyznacznikami nie tylko przetrwania przedsiębiorstwa i przywracania mu równowagi z ewoluującym otoczeniem, ale też formułowania przez niego ekspansywnych (dynamicznych) zamierzeń zapewniających sprawne funkcjonowanie, uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz dalszy rozwój. Współczesna organizacja gospodarcza zmuszona jest nie tylko do poszukiwania i tworzenia przedsięwzięć adaptacyjnych lub antycypacyjnych do coraz bardziej turbulentnego otoczenia, ale również do takiej przebudowy systemowej i zmian swojej struktury, która pozwoli im nabywać nowych cech, procedur i działań niezbędnych do przeobrażeń, ekspansywności oraz wdrażania nowoczesnych metod zarządzania⁹.

Zróżnicowanie kulturowe skutkuje brakiem jednego, uniwersalnego stylu zarządzania, który można by skutecznie stosować w każdym kraju. W każdym – indywidualnym przypadku, należy spojrzeć na problemy organizacji gospodarczej i sposoby ich rozwiązywania z perspektywy kultury innej niż własnej¹⁰ (nie należy jednakże tracić z oczu punktów odniesienia do swojej). Spektrum międzynarodowych działań gospodarczych można

⁷ Tylko dzięki takim przedsięwzięciom możliwe staje się długoterminowe pomnażanie wartości kapitału przedsiębiorstwa, a tym samym realizacja jednego z podstawowych celów jego właścicieli, jakim niewątpliwie jest maksymalizacja wartości rynkowej, która w długim okresie daje większe możliwości maksymalizacji zysku.

⁸ I. Miciuła, *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, Zarządzanie i Finanse 2013 nr 1-2, s. 175.

⁹ R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie”, 2011. Zeszyt 20, s. 13.

¹⁰ B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty*, [w:] Glinkowska B., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania – procesy – wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016 s. 87.

zdefiniowane w zależności od istoty i stopnia zaangażowania danej firmy na rynkach międzynarodowych, a także od sposobu koordynacji i integracji jej działań w różnych regionach świata. Rozszerzając swoją działalność na nowe obszary, przedsiębiorstwa muszą uwzględniać coraz większą różnorodność języków, walut, kultur, systemów politycznych, polityki gospodarczej i regulacji rządowych, poziomów wykształcenia menedżerów i pracowników oraz klimatów inwestycyjnych¹¹. C.A. Bartlett i S. Ghoshal sformułowali typologię przedsiębiorstw w odniesieniu do ich działalności na arenie międzynarodowej, której charakterystykę (w wyróżnionych typach przedsiębiorstw) przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Typologia przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych

Typy przedsiębiorstw	Przedsiębiorstwa międzynarodowe	Przedsiębiorstwa wielonarodowe	Przedsiębiorstwa globalne	Przedsiębiorstwa transnarodowe
Kluczowe umiejętności	Zdolność do innowacji i transferu wiedzy	Zdolność do reagowania na różnice lokalne	Zdolność do integracji światowej działalności	Zdolność do innowacji i integracji
Rozwój i dyfuzja wiedzy	Wytwarzanie wiedzy w centrali i jej transfer do zagranicznych placówek	Wytwarzanie i zapewnienie wiedzy w każdej jednostce	Wytwarzanie i zapewnienie wiedzy w centrali	Wspólny rozwój i wykorzystanie wiedzy
Rola placówek zagranicznych	Dopasowanie i stosowanie kompetencji centralnych	Rozpoznanie i wykorzystanie szans rynku lokalnego	Przeniesienie strategii centralnych	Zróżnicowany udział jednostek krajowych w zintegrowanej działalności na całym świecie
Konfiguracja wartości i umiejętności	Podstawowe kompetencje zcentralizowane, pozostałe zdecentralizowane	Zdecentralizowane i niezależne w ramach kraju	Zcentralizowane i zorientowane na rynek światowy	Rozproszone, współzależne i wyspecjalizowane
Konfiguracja i koordynacja działalności	Skoordynowana federacja	Zdecentralizowana federacja	Zcentralizowana struktura węzłowa	Zintegrowana sieć

Źródło: A. Tobolska, *Strategie globalne a nowe formy organizacji przedsiębiorstw transnarodowych*, „Przedsiębiorczość-Edukacja”, 2006, nr 2, s. 128.

¹¹ Szerzej: A. Tobolska, *Strategie globalne a nowe formy organizacji przedsiębiorstw transnarodowych*, „Przedsiębiorczość-Edukacja”, 2006, nr 2, s. 127-128.

2. ZARZĄDZANIA MIĘDZYKULTUROWE JAKO IMMANENTNA CECHA WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA MIĘDZYNARODOWEGO

Zarządzanie międzynarodowe wiąże się z zarządzaniem działalnością przedsiębiorstwa przekraczającą granice jednego państwa. Podstawowe problemy wchodzące w zakres zarządzania międzynarodowego to: analiza otoczenia międzynarodowego, zarządzanie na styku kultur, w tym personelem wielokulturowym, opracowywanie i realizacja strategii międzynarodowych oraz tworzenie struktur organizacyjnych dla operacji międzynarodowych. W zarządzaniu międzynarodowym otoczenie kulturowe determinuje sposób podejścia do motywowania pracowników, przewodzenia, stopnia decentralizacji władzy, sposobu organizacji działań, koordynowania jednostek zagranicznych, rozwiązywania konfliktów, zarządzania grupą, podejmowania decyzji, prowadzenia negocjacji biznesowych itd. Wielokulturowość jest tu podstawowym problemem. Znajomość wzorców kulturowych ułatwia poruszanie się w danej społeczności, wskazuje na możliwe źródła rozbieżności w postrzeganiu. Jednak wykorzystywanie modeli rodzi także ryzyko zniekształceń i uproszczeń, ponieważ wzorce kulturowe nie obejmują wszystkich cech danej kultury a konkretny przedstawiciel danego narodu nie zawsze zachowuje się tak jak przeciętny reprezentant danej kultury¹².

Organizacje międzykulturowe można określić, jako podmioty, w których współistnieją dwie (lub więcej) kultury narodowe i organizacyjne, odzwierciedlane przez¹³:

- funkcjonowanie w kraju goszczącym firmy międzynarodowej (np. typu franchising, korporacja transnarodowa, filia, oddział) powstałej na terenie innego kraju, a więc stykanie się dwóch lub więcej kultur narodowych na zewnątrz organizacji poprzez kontakty z klientami, badanie ich potrzeb, gustów itp., dostosowywanie (lub nie) produktu, marketingu i zarządzania;
- ścieranie się i kształtowanie się dwóch (lub więcej) kultur organizacyjnych w obrębie jednej firmy;
- stykanie się dwóch (lub więcej) kultur narodowych reprezentowanych przez pracowników o różnych narodowościach i tożsamościach kulturowych.

Funkcjonowanie takiej firmy może być najeżone konfliktami, trudnościami i błędami (a w efekcie zwiększonymi kosztami działania), ale może również przynieść ponadprzeciętne rezultaty, w których wymiany i scalania kultur może zachodzić jednocześnie na kilku poziomach:

¹² M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe a modele zarządzania: amerykański, azjatycki, europejski, globalny*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 2 (132), s. 80-81.

¹³ K. Łukasik, *Sens i wartość zarządzania międzykulturowego w zarządzaniu międzynarodowym*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, 2011, Zarządzanie nr 1, s. 71.

- (wewnętrznym) międzynarodowym – tzn. ludzie o różnych narodowościach i tożsamościach kulturowych spotykają się w środowisku profesjonalnym,
- (zewnątrznym) międzynarodowym – tzn. kultura kraju, w którym znajduje się siedziba firmy otwiera się na wpływy wielkiej zachodniej organizacji (i odwrotnie),
- wewnątrzorganizacyjnym – tzn. dwie (lub więcej) kultury organizacyjne łączą się w jedną.

Zróżnicowanie kulturowe (wielokulturowość) istotnie oddziałuje na wiele ważnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych, a w szczególności¹⁴:

- transferu technologii i metod zarządzania produkcją;
- rozpowszechniania się innowacji organizacyjnych;
- poziomej integracji procesów wytwarzania realizowanych celów i produktów w ramach firmy;
- relacji pomiędzy centralą a zagranicznymi filiami (chodzi tutaj o stopień swobody filii);
- stosunków międzyludzkich;
- zarządzania zasobami ludzkimi firmy;
- sposobu prowadzenia negocjacji.

Korzystanie z technologii informatyczno-komunikacyjnych, przełamując bariery w postaci granic politycznych, czy odległości przestrzennej, umożliwia i ułatwia komunikację pomiędzy przedstawicielami różnych kultur. Staje się ona coraz powszechniejsza w życiu zawodowym i prywatnym. Nie oznacza to, jednak, że technologie te przełamują bariery międzykulturowe. Wręcz przeciwnie, w sytuacji braku lub zmniejszania się znaczenia barier o innym charakterze, to różnice międzykulturowe nabierają istotnej wagi w funkcjonowaniu organizacji¹⁵. Należy przyjąć, iż wszelkie zmiany, jakie zachodzą w organizacjach ze względu na dostosowanie do innych kultur, mają za zadanie prowadzić do zwiększenia efektywności w zakresie funkcjonowania firmy. Zadaniem zarządzania międzykulturowego jest również znajdowanie nowych krajów ze względu na inwestorów zagranicznych. Istnieją dwa modele zarządzania międzykulturowego¹⁶:

¹⁴ J. Penc, *Encyklopedia zarządzania*, Wydawnictwo WSSM, Łódź 2008, s. 110.7.

¹⁵ I. Sobieraj, *Kompetencje międzykulturowe jako kapitał na rynku pracy*, „POGRANICZE Studia Społeczne”, Białystok 2012, Tom XX, s. 164.

¹⁶ Szerzej: A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 588-592.

- model globalny, w którym najważniejsza jest obecność, w jak największej ilości miejsc; staramy się dostosowywać do wszelkich nowinek pojawiających się na rynku;
- o zmniejszających się wzorcach, gdzie staramy się, aby najbardziej popularne produkty nie brały pod uwagę lokalnych dostosowań.

Firmy prowadzące biznes międzynarodowy stykają się z przedstawicielami innych kultur, co często implikuje szok kulturowy i trudności w zrozumieniu drugiej strony. Przedstawione w tabeli 2 przykłady wpływu kultur narodowych na praktykę zarządzania międzynarodowego wskazują w jak wielu obszarach „zaprogramowanie umysłu” partnerów oddziałuje na ich zachowania, sposób myślenia i percepcji.

Tabela 2. Wybrane modele wymiarów kultur narodowych w aspekcie zarządzania globalnego

Charakterystyka	Przykłady oddziaływania na praktykę zarządzania międzynarodowego
Wymiar: indywidualizm – kolektywizm	
Określa postawy jednostek względem ważności interesów grupowych i indywidualnych. W krajach indywidualistycznych członkowie społeczeństwa postrzegają siebie, jako jednostki, które same muszą zadbać o swoje interesy. Ceni się autonomię, osiągnięcia indywidualne i prywatność. Przedstawiciele kultur kolektywistycznych postrzegają siebie, jako członków grupy, która opiekuje się nimi w zamian za lojalność. Dzielą ludzi na członków grup wewnętrznych i zewnętrznych. Z grupą wewnętrzną utrzymują bliskie relacje i traktują ją w uprzywilejowany sposób.	➤ Umiejętność pracy zespołowej/indywidualnej. ➤ Nagradzanie wyników indywidualnych/zespołowych. ➤ Znaczenie przywództwa w grupie. ➤ Kryteria nagradzania (wyniki, lojalność). ➤ Postawy konformistyczne, nonkonformistyczne. ➤ Znaczenie indywidualnego traktowania pracowników. ➤ Znaczenie indywidualnych potrzeb a potrzeb grupy. ➤ Znaczenie potrzeb samorealizacji a potrzeb przynależności ➤ Podporządkowanie się celom nadrzędnym. ➤ Kryterium rekrutacji (kwalifikacje, koneksje, przynależność grupowa). ➤ Stopień identyfikowania się pracowników z firmą. ➤ Siła związku między pracownikiem a firmą. ➤ Znaczenie harmonii grupowej.

Wymiar: protransakcyjność – propartnerskość	
Obrazuje ukierunkowanie w stosunkach międzyludzkich. Przedstawiciele kultur propartnerskich dążą do zbudowania relacji interpersonalnych także w sytuacjach biznesowych. Prowadzenie działalności na rynkach propartnerskich wymaga wykorzystywania sieci kontaktów osobistych. W kulturach protransakcyjnych liczy się interes. Transakcje zachodzą między całkowicie obcymi osobami. Warunkiem sukcesu w negocjacjach jest przedstawienie korzystnej oferty. Do nabywcy można dotrzeć bezpośrednio.	➤ Znaczenie osobistych kontaktów w prowadzeniu biznesu i zawieraniu transakcji. ➤ Znaczenie przypisywane interesom i relacjom interpersonalnym. ➤ Długość okresu i sposób prowadzenia negocjacji. ➤ Trwałość związków między kontrahentami. ➤ Typ komunikacji stosowanej przez partnerów (otwarta i bezpośrednia, czy wysokokontekstowa). ➤ Znaczenie przypisywane zachowaniu twarzy.
Wymiar: uniwersalizm – partykularyzm	
Oznacza stosunek ludzi do norm i zasad pisanych oraz relacji międzyludzkich. W kulturach uniwersalistycznych zakłada się, że istnieją zasady, które trzeba zawsze stosować i których należy zawsze przestrzegać. Natomiast przedstawiciele kultur partykularystycznych przyjmują, że istnieją wartości ważniejsze od zasad.	➤ Postrzeganie wagi umów, przepisów formalnych. ➤ Stosunek do ludzi i zadań. ➤ Rola centrali. ➤ Relatywizm a uniwersalizm zarządzania.
Wymiar: dystans władzy	
Określa stopień, w jakim członkowie danego społeczeństwa są w stanie zaakceptować duże różnice w zakresie władzy między różnymi jednostkami i grupami. Wymiar ten determinuje stosunek do hierarchii i jej zasadności. W krajach o dużym dystansie władzy (szanujących władzę) występuje poszanowanie dla osób sprawujących funkcje kierownicze, rządzących i duża akceptacja dla decyzji przez niepodlegających. Relacjom hierarchicznym towarzyszy silny ładunek emocjonalny. Kraje akceptujące władzę (o małym dystansie władzy) dążą do równości i partnerstwa w stosunkach międzyludzkich a przejawy hierarchii mogą być odbierane wrogo.	➤ Stopień akceptacji dla narzuconych zasad, norm, decyzji. ➤ Poziom współuczestnictwa podwładnych w zarządzaniu i chęć brania na siebie odpowiedzialności (centralizacja/decentralizacja). ➤ Stopień akceptacji dla różnic w poziomie dochodów. ➤ Preferowany styl przewodzenia: nakazowy i wspierający, czy partycypacyjny i zorientowany na osiągnięcia. ➤ Płaskie czy smukłe struktury organizacyjne. ➤ Poziom rozbudowania personelu nadzorczego. ➤ Stopień zależności płac i innych przywilejów od miejsca stanowiska w hierarchii. ➤ Status pracy biurowej i fizycznej.
Wymiar: ekspresyjność-powściągliwość	
Opisuje sposób odzwierciedlania zachowań werbalnych i niewerbalnych	➤ Komunikowanie się z kontrahentami. ➤ Sposób postrzegania partnerów roz-

oraz reakcję na zachowania werbalne i niewerbalne rozmówców.	mów. ➤ Sposób rozwiązywania konfliktów
Wymiar: stosunek do niepewności	
Jest wymiarem, który opisuje zakres w jakim ludzie akceptują zdarzenia nieprzewidywalne. W organizacji znajduje odzwierciedlenie w stopniu tolerancji ludzi wobec zmian i niepewności. Łatwiej przeprowadza się zmiany w krajach o wysokiej tolerancji niepewności (niskim unikaniu niepewności). Społeczności unikające niepewności będą dążyły do jej „oswojenia” poprzez tworzenie procedur.	➤ Akceptacja zdarzeń niezaplanowanych. ➤ Akceptacja zmiennych składników wynagrodzenia. ➤ Znaczenie gwarancji zatrudnienia. ➤ Stopień oporu wobec zmian. ➤ Poziom odczuwanego stresu wynikający z niepewności. ➤ Skłonność do tworzenia procedur. ➤ Tolerancja dla zadań słabo ustrukturyzowanych. ➤ Akceptacja nowinek technologicznych. ➤ Postrzeganie konfliktu. ➤ Poziom fluktuacji kadr. ➤ Znaczenie potrzeb bezpieczeństwa a osiągnięć.
Wymiar: męskość – kobiecość	
Opisuje co motywuje ludzi w osiąganiu różnych celów. Męskie kultury preferują dobra materialne, pieniądze i asertywne postawy. Cenione są osiągnięcia i rozwój kariery, rywalizacja. Kobięce kultury motywowane są poprzez chęć poprawy jakości życia, relacji społecznych i budowanie dobra grupowego. Preferują równouprawnienie i harmonię w miejscu pracy, pewność zatrudnienia i atmosferę pracy minimalizującą stres.	➤ Znaczenie dóbr materialnych, pieniędzy, asertywności. ➤ Stosunek do równouprawnienia. ➤ Możliwości robienia kariery przez kobiety. ➤ Znaczenie atmosfery w pracy. ➤ Znaczenie pracy w życiu człowieka. ➤ Postrzeganie cech idealnego przywódcy: troszczący się o wyniki czy o spójność grupy. ➤ Konkurencja wewnątrz organizacji. ➤ Sposób rozwiązywania konfliktów.
Wymiar: stosunek do czasu	
Określa zakres, w jakim członkowie danego społeczeństwa przyjmują perspektywę krótko- lub długookresową w pracy i życiu. Kultury nastawione na dłuższy horyzont czasu oczekują efektów swoich wysiłków w odleglejszej przyszłości. W przeciwieństwie do tego kultury o krótkookresowym nastawieniu spodziewają się natychmiastowych rezultatów podejmowanych działań.	➤ Horyzont planowania i działań. ➤ Horyzont oceny wyników działań i przyznawania nagród. ➤ Poziom przedsiębiorczości. ➤ Znaczenie przypisywane ciężkiej pracy. ➤ Stopień przywiązywania wagi tworzeniu relacji z innymi. ➤ Znaczenie czasu wolnego

Źródło: M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe a modele zarządzania: amerykański, azjatycki, europejski, globalny*, „Organizacja i Kierowanie”, 2008, nr 2 (132). s. 81-84.

Mając na uwadze punkt widzenia organizacji korzyściami, dla których warto jest inwestować w kompetencje międzykulturowe, są¹⁷:

- wspomaganie budowania spójnego, ukształtowanego w toku negocjacji systemu aksjologicznego, spójnej wizji i celów organizacji opartych na różnorodności;
- wartości, postawy i przekonania zbudowane w oparciu o dialog stanowią fundament silnej tożsamości grupowej członków organizacji, poczucia współzależności i współodpowiedzialności;
- traktowanie pracowników i ich uposażenia kulturowego, jako zasobu sprzyja kreowaniu przyjaznego środowiska pracy, w którym pracownik czuje się doceniony za swój wkład w funkcjonowanie firmy. Wpływa to na polepszenie wizerunku i reputacji firmy zarówno wśród samych pracowników, jak i na PR zewnętrzny;
- różnorodność perspektyw sprzyja innowacjom, a to budowaniu kultury innowacyjności. Rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji sprzyja wykorzystanie energii i pomysłów pochodzących z pracy wielokulturowych zespołów.

Należy dostrzec, iż sukces w zarządzaniu organizacją gospodarczą w dwudziestym pierwszym wieku zależy w znacznym stopniu od wiedzy i kompetencji menedżerów posiadających umiejętności i kompetencje z zakresu zarządzania międzykulturowego¹⁸. Współczesnym menedżerom potrzebna jest znaczna wiedza na temat założeń kulturowych dominujących w różnych miejscach na świecie, wierzeń i wartości wynikających z tych założeń, a także ich wpływu na funkcjonowanie organizacji i sposób myślenia i zachowania ich członków¹⁹.

3. KELVION MACHINE COOLING SP. Z O.O. JAKO PRZEDSIĘBIORSTWO MIĘDZYNARODOWE, GLOBALNE I TRANSNARODOWE

Początki działalności sięgają roku 1920, kiedy to Otto Happel założył firmę "Gesellschaft für Entstaubungs-Anlagen" w skrócie GEA, w tłumaczeniu na język polski "Przedsiębiorstwo Systemów Odpylających"²⁰. W ciągu pierwszych dziesięcioleci firma poszerzała swą działalność również w zakresie wymienników ciepła. Stała się ówczesnym innowatorem w za-

¹⁷ K. Gajek, *Kompetencje międzykulturowe jako element kultury współczesnej organizacji: dyalematy teorii i praktyki*, Problemy Zarządzania 9/2 z 2011, s. 213.

¹⁸ Obecnie coraz więcej polskich organizacji gospodarczych zatrudnia osoby z innych krajów niż Polska, a wielu Polaków pracuje w organizacjach poza granicami kraju. Warunkiem koniecznym efektywnego funkcjonowania w środowisku międzykulturowym stała się wiedza, umiejętności i kompetencje międzykulturowej koegzystencji, a nieoparte na stereotypach powierzchowne postrzeganie osób z innych krajów za nieco „inne” od nas i przekonanie, iż postępując ostrożnie będziemy w stanie uniknąć nieporozumień.

¹⁹ M. Śliwa, M. Kostera, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 12.

²⁰ Informacje oraz dane statystyczne pochodzą ze strony internetowej spółki [www.kelvion.com].

kresie inżynierii cieplnej, wyznaczając nowe trendy technologiczne. W 1999 roku GEA została przejęta przez „mg technologies AG”, która w 2005 roku zmieniła nazwę na GEA Group AG. W 2010 roku w wyniku restrukturyzacji grupy, GEA skupiła wszystkie spółki z zakresu wymienników ciepła w segment GEA Heat Exchangers (HX). W roku 2014 segment GEA Heat Exchangers (HX) został przejęty przez fundusz inwestycyjny Triton. Wraz z nową nazwą segment GEA Heat Exchangers formalnie został odłączony od GEA Group i pisze swoją własną nową historię jako Kelvion²¹. Wraz z powstaniem nowego podmiotu w jego składzie znalazły zasoby spółki GEA, które zlokalizowane są w Świebodzicach i wcześniej były znane jako Wytwórnia Urządzeń Klimatyzacyjnych „Klimator”. Kalendarium wydarzeń obu podmiotów przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. „Klimator” vs. „GEA”

Rok	Wydarzenie/zdarzenie
POLSKA	
1957	Utworzenie firmy pod nazwą Warsztaty Naprawcze
19xx	Przekształcenie w Wytwórnię Urządzeń Klimatyzacyjnych „Klimator
19xx	Rozpoczęcie produkcji wymienników lamelowych CuAl po zakupie linii produkcyjnej OAK
2000	GEA AG obejmuje 50% udziałów „Klimator”. Rozpoczęcie produkcji wymienników do maszyn elektrycznych i generatorów oraz chłodziń powietrza doładowujące do silników Diesla – w oparciu o „know-how” GEA AG
2000	GEA AG obejmuje 100% udziałów
2000	Nowa nazwa firmy "GEA Polska"
NIEMCY	
1920	Otto Happel założył firmę "Gesellschaft für Entstaubungs-Anlagen" w skrócie GEA,
19xx	W ciągu pierwszych dziesięcioleci firma poszerzała swą działalność również w zakresie wymienników ciepła. Stała się ówczesnym innowatorem w zakresie inżynierii cieplnej, wyznaczając nowe trendy technologiczne.
1999	GEA została przejęta przez „mg technologies AG”
2005	Zmiana nazwy na GEA Group AG
2010	GEA skupiła wszystkie spółki z zakresu wymienników ciepła w segment GEA Heat Exchangers (HX)
2014	segment GEA Heat Exchangers (HX) został przejęty przez fundusz inwestycyjny Triton
2015	Nowa nazwa firmy „Kelvion Machine Cooling”

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej spółki [www.kelvion.com].

Firmę Kelvion należy niewątpliwie zaliczyć do firm globalnych, gdyż:

²¹ Nazwa Kelvion jest hołdem wobec Lorda Kelvina (1824-1907), który sformułował zasady termodynamiki, a na jego cześć podstawową jednostkę temperatury nazwano kelwinem.

- ma globalny produkt;
- posiada znaczący udział w światowej produkcji;
- sprzedaje swoje produkty na wszystkich kontynentach, a co najmniej w krajach Triady (rozwinęte kraje Ameryki Północnej (Kanada i USA), Europy (kraje UE oraz Norwegia i Szwajcaria), Azji (Hongkong, Japonia, Korea Południowa, Singapur i Tajwan)²²;
- prowadzi globalny marketing;
- bilansuje efekty i nakłady w skali całego świata;
- ma międzynarodową kadrę zarządzającą i kulturę organizacyjną;
- jest zarządzana w sposób scentralizowany.

Kelvion kontynuując przełomowe dokonania GEA Heat Exchangers Group w zakresie technologii wymiany ciepła, spełnia oczekiwania najbardziej wymagających klientów poprzez zrozumienie ich potrzeb, w zakresie poprawy wydajności i dostawy niezawodnych urządzeń. Obecnie firma jako globalny producent przemysłowych wymienników ciepła dla różnych segmentów rynku w swojej działalności postępuje zgodnie z następującymi zasadami:

- jakość określa Klient;
- zrozumienie i spełnienie oczekiwań Klienta;
- jakość zaczyna się na poziomie zarządzania i oddziałuje na wszystkich pracowników;
- jakość wymaga ciągłego doskonalenia wyrobów i procesów;
- identyfikacja, analiza i efektywne zarządzanie ryzykiem bezpieczeństwa pracy i środowiska wynika z filozofii działalności biznesowej;
- zwiększenie zadowolenia pracowników;
- spełnienie mających zastosowanie wymagań prawnych, obowiązujących przepisów i norm krajowych;
- tworzenie warunków pracy zapobiegających wypadkom, zdarzeniom potencjalnie wypadkowym i chorobom zawodowym;
- zapobieganie zanieczyszczeniu środowiska naturalnego, dbając o zmniejszenie zużycia energii, wytwarzania odpadów i emisji;
- zapobieganie wypadkom, awariom i zdarzeniom potencjalnie wypadkowym oraz zarządzanie ich skutkami;

²² Do tego grona są również zaliczane Australia, Izrael i Nowa Zelandia, choć nie spełniają kryteriów geograficznych.

- jednoznaczne przypisanie funkcji i odpowiedzialności oraz prowadzenie szkoleń, celem zagwarantowania niezbędnych kompetencji pracownikom;
- zapewnienie i utrzymanie odpowiednich systemów technicznych, pracy, narzędzi, procedur oraz technologii, które wspierają realizację celów firmy;
- ciągłe monitorowanie oraz doskonalenie systemów, działań i wyników poprzez ocenę celów i wdrażanie odpowiednich działań korygujących i zapobiegawczych.

Firmy takie jak Kelvion, które są aktywne na arenie międzynarodowej, są zobowiązane do przestrzegania międzynarodowych konwencji o charakterze:

- społecznym;
- politycznym;
- prawnym.

W tym celu opracowano kodeks postępowania, który przedstawia zasady i procedury dotyczące działań korporacyjnych i dotyczy wszystkich pracowników. Obszar działalności ukierunkowanej na zarządzanie różnorodnością jest jednym z kluczowych celów strategicznych całej korporacji.

Analizując działalność firmy Kelvion – niewątpliwie globalnej organizacji gospodarczej można wskazać niewątpliwie korzyści, jakie osiąga w związku ze swoim charakterem. Jako korzyści odnoszone przez organizację wymienić należy:

- większy rynek-prawie nieograniczony dostęp do towarów i usług;
- networking – sieć kontaktów interpersonalnych na całym świecie;
- ograniczenie kosztów organizacji;
- dzielenie się wiedzą i doświadczeniem (większy dostęp do kapitału, technologii, know-how);
- zwiększa liczbę inwestycji w regionach atrakcyjnych ekonomicznie;
- kreatywność zespołów pracowniczych – współpraca wielu różnych osób w jednym miejscu wyzwala kreatywność, innowacyjność;
- integracja, poprzez współpracę, ludność z odrębnych kręgów kulturowych;
- przenikanie produktów z jednej kultury do innej.

Należy również wspomnieć o korzyściach osobistych (uzyskiwanych przez pracowników), do których zaliczyć można:

- poznawanie innej kultury, stylu i organizacji pracy;

- kontakt z językiem obcym;
- poszerzenie świadomości zawodowej (umiejętności oraz kompetencji);
- dumę z pracy w środowisku międzykulturowym.

Problemy organizacyjne wynikające ze współpracy w środowisku wielokulturowym organizacji globalnej:

- komunikacja – słaba znajomość języka angielskiego po stronie Polaków i obcokrajowców opóźnia terminy, skutkuje niedopowiedzeniem, barierami w realizacji zadań bieżących;
- ciągłe raportowania efektów i wyników;
- częste zmiany właścicielskie;
- częsta rotacja obcokrajowców na stanowiskach menedżerskich i brak poczucia kontynuacji działań;
- problemy z adaptacją obu stron do współpracy – kadry lokalnej i obcokrajowców.

Osobiste problemy pracowników wynikające ze współpracy z obcokrajowcami, to:

- komunikacyjne – słaba znajomości języka;
- obniżone morale wśród lokalnej kadry w aspekcie obejmowania wyższych stanowisk przez obcokrajowców;
- dualna odpowiedzialność. tj. przed lokalnym managementem, oraz przed naczelnym kierownictwem;
- rozczarowanie brakiem kompetencji i wiedzy przyjeżdżających tu obcokrajowców.

Obszar, w którym Kelvion odnosi największe korzyści ze statusu organizacji globalnej (mającej w swojej strukturze wielokulturowe zespoły pracownicze), to przede wszystkim: transfer know-how (czerpanie z wiedzy, doświadczeń expatriantów i proponowanych przez nich rozwiązań zastosowanych już w innych lokalizacjach) oraz zwiększenie kreatywności i innowacyjności zespołów pracowniczych.

PODSUMOWANIE

Przedsiębiorcy w znacznej mierze muszą odpowiadać na wyzwania, jakie niosą za sobą procesy globalizacji, a coraz silniej powiązane gospodarki stwarzają szansę dla funkcjonowania przedsiębiorstw wykorzystujących uwarunkowania kulturowe. W tym aspekcie dla współczesnych, globalnych przedsiębiorstw, ważnym staje się wyzwanie wdrożenia zarządzania mię-

dzykulturowością organizacji, szczególnie w obszarach związanych z wielokulturowością w kontekście pracowniczym. Należy zaznaczyć, iż pracownicy i kontrahenci w organizacji globalnej prezentują różne systemy wartości, normy zachowania i obyczajów, co wpływa na inne postrzeganie rzeczywistości, a nieznamość danej kultury może stanowić źródło wielu problemów w funkcjonowaniu i rozwoju organizacji. Warto zaznaczyć, iż procesy globalne to także źródła pojawiających się problemów, a brak adekwatnej reakcji ze strony kadry zarządzającej może mieć wpływ na funkcjonowanie i rozwoju przedsiębiorstwa, a w konsekwencji na potencjał konkurencyjny organizacji na rynkach globalnych.

LITERATURA:

- [1] Borowiecki R., *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie”, 2011. Zeszyt 20.
- [2] Gajek K., *Kompetencje międzykulturowe jako element kultury współczesnej organizacji: dylematy teorii i praktyki*, Problemy Zarządzania 9/2 z 2011,
- [3] Kaczmarek B., *Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty*, [w:] Glinkowska B., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania – procesy – wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- [4] Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [5] Łukasik K., *Sens i wartość zarządzania międzykulturowego w zarządzaniu międzynarodowym*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, 2011, Zarządzanie nr 1.
- [6] Miciuła I., *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Finanse” 2013 nr 1-2.
- [7] Penc J., *Encyklopedia zarządzania*, Wydawnictwo WSSM, Łódź 2008.
- [8] Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe a modele zarządzania: amerykański, azjatycki, europejski, globalny*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 2 (132).
- [9] Sobieraj I., *Kompetencje międzykulturowe jako kapitał na rynku pracy*, „PO-GRANICZE Studia Społeczne”, Białystok 2012, Tom XX.
- [10] Strona internetowe spółki Kelvion [www.kelvion.com].
- [11] Szymańska A I., *Globalizacja a nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przedsiębiorczość-Edukacja”, 2012, nr 8.

- [12] Śliwa M., Kostera M., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [13] Tobolska A., *Strategie globalne a nowe formy organizacji przedsiębiorstw transnarodowych*, „Przedsiębiorczość-Edukacja”, 2006, nr 2.

STRESZCZENIE

Internacjonalizacja a zarządzanie międzykulturowością organizacji na przykładzie Kelvion Machine Cooling sp. z o.o.

Współczesna organizacja gospodarcza, funkcjonująca w turbulentnym otoczeniu, jest często zmuszona do przyjęcia strategii umiędzynarodowienia/internacjonalizacji swojej działalności. Wybierając tę drogę staje często przed wyzwaniem tzw. międzykulturowości organizacji gospodarczej. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie rozlicznych dylematów natury teoretycznej i praktycznej obejmujących zasadnicze kwestie zarządzania organizacją międzykulturową w dobie globalizacji. Głównym przedmiotem badania jest próba wskazania zasadniczych kwestii zarządzania organizacją umiędzynaradawiającą swoją działalność, a wykorzystane metody badawcze to analiza literatury oraz studium przypadku.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, zarządzania międzykulturowe, orientacja międzynarodowa.

SUMMARY

Internationalization and intercultural management of the organization on the example of Kelvion Machine Cooling Ltd

A contemporary economic organization operating in a turbulent environment is often forced to adopt the strategy of internationalization / internationalization of its activities. Choosing this path it often faces the challenge of the so-called interculturality of an economic organization. The aim of this article is to show various theoretical and practical dilemmas covering the basic issues of intercultural organization management in the era of globalization. The main subject of the study is an attempt to indicate the essential issues of managing an internationally-operating organization, and the research methods used are literature analysis and case studies.

Keywords: internationalization, intercultural management, international orientation.