ISSN 2084-2686

1996
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
WWSZiP

PRACE NAUKOWE

Wałbrzyskiej
Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

T.30

Kreatywność Innowacyjność Przedsiębiorczość

Zarządzanie operacyjne

w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych

praca zbiorowa pod redakcją
Lucjana Kowalczyka
Franciszka Mroczko

(5) 2014

Wałbrzych 2014

ISSN 2084-2686
ISBN 978-83-60904-27-5

T. 30
(5) 2014

PRACE NAUKOWE

Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Kreatywność Innowacyjność Przedsiębiorczość

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

praca zbiorowa pod redakcją
Lucjana Kowalczyka
i Franciszka Mroczko

Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości
w Wałbrzychu

PRACA ZBIOROWA POD REDAKCJĄ
prof. dr hab. inż. Lucjana Kowalczyka
prof. dr hab. inż. Franciszka Mroczko

RECENZENCI NAUKOWI
prof. dr hab. inż. Andrzej Gałecki
prof. dr hab. Zdzisław Jasiński
prof. dr hab. inż. Józef Kochanowski
prof. dr hab. inż. Marian Kopczewski
prof. dr hab. Mirosław Kwieciński
prof. dr hab. Andrzej Makowski
prof. UE dr hab. Agnieszka Skowrońska
dr Alina Kulczyk-Dynowska

RADA PROGRAMOWA
Przewodniczący Rady Programowej – prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk
Wiceprzewodniczący Rady Programowej – dr Krystyna Szlachta
Członkowie:
- prof. zw. dr hab. inż. Rafał Krupski
- prof. dr hab. Ryszard Antoniewicz
- prof. dr hab. n. med. Jăroslav Opavskỳ
- prof. dr hab. Jana Škrabănkova
- prof. dr hab. Miroslaw Gejdoš

Redaktor Naczelny: prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
Zastępca Redaktora Naczelnego – dr Beata Owczarczyk
Sekretarz Redakcji: Michał Lesman
Redaktorzy tematyczni:
dr Jerzy Tutaj: socjologia, etyka, filozofia
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 – doc. dr ing. Olga Hasprovà
Redaktor techniczny i projekt okładki – Władysław Ramotowski

ADRES REDAKCJI:
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
58-305 Wałbrzych, ul. 1-go Maja 131
e-mail: kustosz@wwszip.pl
http://www.pracenaukowe.wwszip.pl

ISSN 2084-2686
ISBN 978-83-60904-27-5

© Copyright by Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2014
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

Redakcja deklaruje wersję papierową czasopisma jako podstawową

Printed in Poland

SPIS TREŚCI

Lucjan Kowalczyk, Franciszek Mroczko
Wstęp 5
Rafał Krupski
Innowacje wartości i innowacje otwarte w kontekstach odpowiednich dla nich strategii 7
Lucjan Kowalczyk
Rola menedżera w kształtowaniu innowacyjności miejsca pracy 17
Franciszek Mroczko
Istota i uwarunkowania kreatywności w procesie innowacji 45
Michał Organa
Uwarunkowania skutecznego przywództwa w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych w kontekście wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości 63
Jacek Woźniak
Kryterium innowacyjności w projektowaniu organizacji gospodarczej: ujęcie systemowe 83
Anna Czapska
Regionalna Strategia Innowacji a rozwój Dolnego Śląska 119
Paweł Skowron
Ryzyko w procesie innowacyjnym – wzajemne implikacje 133
Helena Kościelniak, Dominik Konatowski
Innowacyjność przedsiębiorstw aktywatorem wzrostu eksportu wyrobów produkowanych w Polsce 149
Zuzanna Jurkiewicz
Wpływ pracowników wiedzy na innowacyjność przedsiębiorstw 161
Zdzisław Jasiński
Warianty organizacji zespołów twórczych w przedsiębiorstwie 175
Katarzyna Głoskowska
Zarządzanie talentami w innowacyjnym przedsiębiorstwie 181
Helena Bulińska-Stangrecka
E-kultura a zarządzanie talentami 193
Jan Krysiak
Inżynieria finansowa – komercyjna strona innowacyjności 207
Sebastian Homel
Innowacyjne zastosowanie systemów zarządzania produkcją na przykładzie Toyota Motor Manufacturing Poland 219
Jarosław Chrobot
Model Zarządzania Innowacjami RAINOVA 233
Maria Stańkowska
Wybrane przykłady pomiaru innowacyjności 247
Monika Sadowska
Przedsiębiorczość a wzrost gospodarczy 261
Zbigniew Zarychta
Kaizen – czynnik kreatywności pracowników źródłem oszczędności w organizacji 277
Katarzyna Wojtoszek
Wpływ kreatywności zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie na jego konkurencyjność 291
Grzegorz Pawełkiewicz
Kreatywność w doskonaleniu procesów na przykładzie optymalizacji linii produkcyjnej 307

Halina Chołda
Innowacje w turystyce **321**
Agnieszka Wasiuk
Podejście do zarządzania kosztami w parkach narodowych **335**
Piotr Szwinta
Polityka klastrowa w Republice Federalnej Niemiec **345**
Agata Surówka
Znaczenie klastrów dla konkurencyjności Polski Wschodniej **359**
Aneta Sempiak
Unijne programy transgraniczne siłą napędową budowania „Sieci Partnerskiej" między regionami **371**
Tadeusz Tabaczniuk
Wspomaganie informatyczne procesów decyzyjnych systemu zarządzania kryzysowego na szczeblu wojewódzkim – wybrane aspekty **383**
Beata Skowron-Grabowska, Agnieszka Kurp
Zarządzanie polskimi przedsiębiorstwami energetycznymi w aspekcie zanieczyszczenia środowiska **405**
Tomasz Orzech
Zarządzanie akcją ratowniczą **423**
Kamil Glinka
Zarządzanie komunikacją marketingową jednostki samorządu terytorialnego w warunkach sytuacji kryzysowej **437**
Barbara Szałko
Zarządzanie zasobami w świetle Ekonomii Dobra Wspólnego – aspekt relacyjny **453**
Bożena Stanek
Public relations w kształtowaniu wizerunku Urzędu Skarbowego **467**
Małgorzata Kwiatkowska
Nowe źródła finansowania generacji rozproszonej szansą rozwoju innowacyjnej gminy **479**
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk
Zaufanie międzyorganizacyjne we współczesnych organizacjach. Przegląd badań naukowych **493**
Marian Kopczewski
Jakość kształcenia a zarządzanie jakością **507**
Magdalena Dunicz, Jacek Wychowanek
Istota i znaczenie tradycji przedsiębiorstwa produkcyjnego **527**
Halina Węgrzyn, Paweł Bołtuć
Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a strategiczna karta wyników **537**
Beata Owczarczyk
Teoria hierarchizacji źródeł finansowania a zachowania finansowe średnich przedsiębiorstw **549**
Anna Gondek
Możliwości wykorzystania prognoz w procesie wyceny przedsiębiorstwa metodą EVA **573**
Zbigniew Fjałkowski, Danuta Fjałkowska
Systemy informatyczne w zarządzaniu BHP **583**
Marek Dereń
Klasyfikacja metodyk zarządzania projektami informatycznymi **611**
Agata Buczak
Z dowodem do lekarza, czyli eWUŚ w użyciu **625**

Wstęp

Kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość, to czynniki stanowiące fundament umożliwiający dokonywanie zmian ukierunkowanych na nowoczesność i efektywność funkcjonowania współczesnych organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Kreatywność jest sposobem twórczego myślenia ukierunkowanym na rozbicie dotychczasowych schematów i wykorzystanie posiadanej wiedzy w procesie generowania nowych pomysłów. Kreatywna postawa jest źródłem tworzenia nowych idei, produktów i usług, przynoszących wymierne korzyści zarówno organizacji jak i jej otoczeniu. Inteligentna organizacja innowacyjna kreuje i wdraża w szybkim tempie twórcze zmiany, o wysokim poziomie nowoczesności i konkurencyjności znajdując uznanie wśród klientów. Kreatywność i innowacyjność jest źródłem przedsiębiorczości, rozumianej jako „proces odkrywania i kształtowania możliwości dla stworzenia nowych wartości poprzez innowacje, pozyskanie potrzebnych zasobów i zarządzanie procesem wartości”[1].

W Wałbrzyskiej Wyższej Szkole Zarządzania i Przedsiębiorczości organizowane są liczne konferencje naukowe ale ten cykl corocznych konferencji został poświęcony problemom zarządzania na poziomie operacyjnym. Dotychczas zorganizowano pięć konferencji ukierunkowanych na: istotę zarządzania operacyjnego (2009), podejście procesowe w zarządzaniu operacyjnym (2010), koncepcję logistyczną (2011), zarządzanie projektami i jakością (2012), inżynierię innowacji (2013). Szósta konferencja została poświęcona kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości w teorii i praktyce zarządzania operacyjnego organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych. Myślą przewodnią tej konferencji jest inspiracja środowisk nauki i gospodarki do poszukiwania możliwości zwiększenia aktywności innowacyjnej zorientowanej na rozwiązywanie problemów życia społeczno – gospodarczego. Takie możliwości dostrzega się w połączeniu problemów związanych z kreatywnością, innowacyjnością oraz przedsiębiorczością we wszystkich obszarach życia społecznego.

Do zasadniczych celów tej konferencji organizatorzy zaliczyli:

1) Wymiana doświadczeń oraz upowszechnianie wyników badań i analiz uczelni, instytucji zarządzania rozwojem jednostek terytorialnych, organizacji biznesowych (przedsiębiorstw, Specjalnych Stref Ekonomicznych), publicznych i pozarządowych;

2) Pogłębienie i aktywizacja współpracy między przedstawicielami nauki, praktyki samorządowej i gospodarczej Południowo-Zachodniej Polski;

---

[1] N. Churchill, *The Fine Stages of Small Business Growth*, „Harvard Business Review” maj-czerwiec 1983, [za:] J. Targalski, A. Francik, *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 19.

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 problematykę:

1. Determinanty rozwoju kreatywności;
2. Kreowanie aktywności innowacyjnej;
3. Specjalne Strefy Ekonomiczne jako innowacyjne środowisko gospodarcze;
4. Klastry jako ośrodki dyfuzji *know-how* i centra innowacji oraz czynnik rozwoju gospodarczego;
5. Technologie informacyjne w procesach innowacyjnych przedsiębiorstw i jednostek samorządu terytorialnego;
6. Inżynieria jako praktyczna orientacja innowacyjnego zarządzania produkcją, produktem, usługami, jakością, procesami, środowiskiem, przestrzenią, komunikacją, bezpieczeństwem, finansami itp.;
7. Innowacyjność małej przedsiębiorczości;
8. Krajowe i unijne instrumenty wspierania innowacyjności;
9. Problemy rozwoju bezpieczeństwa wewnętrznego i infrastruktury krytycznej;
10. Współczesne uwarunkowania i problemy bezpieczeństwa i ochrony danych;
11. Inne tematy mieszczące się w myśli przewodniej konferencji.

Patronat nad konferencją objął Rektor naszej Uczelni prof. zw. dr hab. inż. Rafał Krupski, organizator szesnastu konferencji naukowych dotyczących zarządzania strategicznego.

Organizatorzy mają nadzieję, że opublikowane artykuły w Pracach Naukowych Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości spotkają się z przychylnym przyjęciem zainteresowanych tą problematyką. Jednocześnie składają serdeczne podziękowania wszystkim osobom i instytucjom, które wzięły udział w konferencji.

Lucjan Kowalczyk, Franciszek Mroczko

Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Innowacje wartości i innowacje otwarte w kontekstach odpowiednich dla nich strategii

ZAGADNIENIA WSTĘPNE

Wiele zagadnień z zakresu innowacji jest jeszcze dogłębnie niezbadanych, wiele budzi emocje i liczne kontrowersje. Spory w literaturze przedmiotu dotyczą między innymi tego, czy innowacje mogą być przedmiotem planowania?, a jeżeli tak, to w jakim zakresie?. Spory dotyczą również tego, co jest przedmiotem innowacji? Nie ulega wątpliwości, że mogą one dotyczyć i dotyczą: wyrobów i usług, procesów technologicznych i informacyjnych, systemów zarządzania, w tym podsystemów funkcji organicznych (marketing, produkcja, logistyka, itp.), funkcji regulacyjnych (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie), funkcji zasobowych (finansów, rzeczy, ludzi, informacji, itp.), itd., itp., w wielu jeszcze innych przekrojach organizacji. Jednakże wątpliwości budzą takie obszary aktywności firmy, które kształtują postawy i zachowania elementów otoczenia. Do nich należy między innymi kreowanie systemów wartości w otoczeniu, zwłaszcza potencjalnych i rzeczywistych klientów firmy. Przyjęto więc, że działania w tym zakresie, wykraczające poza standardy, nazywane są innowacjami wartości i są one poniżej przedmiotem rozważań. Innym celem publikacji jest prezentacja zagadnień innowacji otwartych. Są one w tym sensie dyskusyjne, że zwykle innowacje są wartością chronioną przez ich twórców, ponieważ są źródłem dodatkowych profitów dla firm, a dzielenie się nimi wydaje się nieracjonalne. Innowacje otwarte są częścią strategii współtworzenia wartości, której elementy kończą niniejszy artykuł.

1. INNOWACJE WARTOŚCI

Istotą innowacji wartości, jest kreowanie poprzez wyrób lub usługę, określonych motywacji, postaw i zachowań klientów, nie rozszerzanie istniejącego, ale generowanie nowego popytu (Kim, Mauborgne, 1997). Nie jest to kategoria i koncepcja biznesu abstrakcyjna, czego dowiódł P. Tarka w swojej pracy doktorskiej, badając przemysł fonograficzny (Tarka, 2006). Czy ma lub może mieć powszechny zasięg lub przynajmniej obejmować wiele dziedzin aktywności ludzkiej, to już sprawa dyskusyjna. Teoria i praktyka nadają współczesnej informacji marketingowej w zakresie preferencji klientów, różnych mód, trendów występujących na rynku – wagę podstawową. Zachowania adaptacyjne są standardem behawioralnym, więc wydawałoby się, że jakiekolwiek inne postawy przedsiębiorstwa są samobójcze, prowadzące do unicestwienia firmy. Kim i Mauborgne udowodnili jednak, że może być inaczej. Po pierwsze, że alternatywą adaptacji do otoczenia jest jego kreowanie, a strategią adekwatną takiej aktywnej postawie jest strategia błękitnego oceanu, jak w tabeli 1.

Tabela 1. Strategie red ocean i blue ocean

Red ocean strategy	Blue ocean strategy
Rywalizuje w ramach istniejącej przestrzeni rynkowej,	Tworzy nową przestrzeń rynkową,
Zmusza do pokonania konkurencji,	Sprawia, że konkurencja staje się nieistotna,
Skupia uwagę na tradycyjnej grupie klientów,	Rozszerza istniejącą grupę docelową,
Eksploatuje istniejący popyt,	Tworzy nowy popyt,
Tworzy kompromis pomiędzy wartością,	Łamie kompromis między wartością a kosztami,
Sprawia, że konieczny jest wybór między tym, co jest słuszne z punktu widzenia strategii firmy i tym co jest tanie.	Sprawia, że możliwe jest zdobywanie nowej przestrzeni rynkowej przy zachowaniu niskich kosztów.

Źródło: Kim W.Ch., Mauborgne R.A., *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.

Generalnie z tabeli 1 wynika, że strategia czerwonego oceanu dostosowuje organizację do zmiennego otoczenia, a strategia niebieskiego oceanu kreuje otoczenie. Pewną, specyficzną odmianą strategii *blue ocean* jest kreowanie systemu wartości otoczenia. Gdy nowopowstałe otoczenie jest zdecydowanie inne niż poprzednie, mamy do czynienia właśnie z innowacją

wartości. Rynek jako przestrzeń nieograniczona i dynamiczna jest kształtowany przez wiele czynników. Podlega on ciągłym przeobrażeniom, a zatem i zakres potrzeb informacyjnych firm musi się stale zmieniać coraz bardziej poszerzać. Co więcej przedsiębiorstwom trudno jest uchwycić właściwy moment, w którym rynek, albo rozwinie się i tym samym stworzy on dla nich okazje, lub też skurczy tworząc liczne zagrożenia. Rynek, podobnie jak przedsiębiorstwo, podlega ciągłej ewolucji, w związku z czym dostosowanie się do niego i stworzenie odpowiedniego modelu biznesu na dziś czy też na jutro jest nadzwyczaj trudnym zadaniem. Dlatego też model biznesu w warunkach narastającej turbulencji otoczenia, wymaga innego, wręcz nowatorskiego spojrzenia na rynek. Wymaga on zaakceptowania nowych reguł gry, które można sprowadzić do sfery kreowaniu rynku, bez pełnej informacji marketingowej (bez nawet przeciętnego inwestowania w informację marketingową) (Krupski, Tarka, 2007). Zachowanie się firm na rynku z tego punktu widzenia obejmuje głównie dwie kategorie przedsiębiorstw. Pierwsza z nich to firmy kierowane przez rynek (ang. *market driven)*. Charakterystyczną ich cechą jest to, że to głównie rynek wyznacza kierunki ich działań strategicznych oraz pełni wobec nich wiodącą rolę. Przedsiębiorstwo nie jest liderem na danym rynku i w danej grupie klientów, lecz podąża za wszystkimi trendami i zmianami, które na nim zachodzą. Stąd przedsiębiorstwa kierowane przez rynek podejmują próby zaadaptowania się do występujących na nim w danym momencie warunków. Najczęściej dążą do identyfikacji istniejących segmentów. Druga kategoria firm została określona jako firmy kierujące rynkiem (ang. *market driving)*. Wiele firm działających w branżach: high-technology, mody czy branży fonograficznej, można byłoby zaliczyć właśnie do tej drugiej grupy przedsiębiorstw. W ich ujęciu kreowanie rynku odzwierciedla aktywny sposób zarządzania firmą i wpływania na zmiany społeczne otoczenia (Krupski, Tarka, 2007).

Przedsiębiorstwa poprzez kreowanie rynku aktywizują nieuświadomione najczęściej przez samych klientów potrzeby, utrwalając ich jednocześnie w przekonaniu, że są one dla nich najważniejsze tj. wymagają niezwłocznego zaspokojenia. Innowacyjność w tym wypadku wiąże się nie tylko ze skutecznymi sposobami produkowania tego, co dotyczy zaspokojenia w zakresie istniejących potrzeby nabywców, ale także wiąże się z kreowaniem dla odbiorców nowych wartości. Przedsiębiorstwo, oferując odbiorcom z otoczenia nowe produkty lub usługi, i wywołując u nich nowe potrzeby, wpływa zatem nie tylko na ich zaspokojenie, ale przede wszystkim, stwarza je od początku, a nawet „wprowadza" odbiorców w nowy wymiar wartości takich jak: styl życia, styl zachowań, przekonań, światopoglądów, znaczeń kulturowych oraz konsumpcji dóbr jako swoistego rodzaju życiowego trendu. P. Tarka udowodnił, że takie zachowania są charakterystyczne dla sektora fonograficznego (Tarka, 2006). Z jego pracy doktorskiej wynika, iż kreacja rynku i służące jej odpowiednie techniki oddziaływania na otoczenie powodują niewyobrażalne zmiany socjo-psycho-kulturowe w społeczeństwie. Zmiany, jakie zachodzą w społeczeństwie w wyniku kreacji rynku przez firmy, nie wynikają tylko z określonej natury członków społeczeństwa, ale w dużej mierze są one pochodną stosowanych (m.in. przez media i firmy)

instrumentów edukacyjnych, mających na celu łączenie małych grup w homogeniczne grupy docelowych odbiorców.

Generalnie idea innowacji wartości mieści się w strategii błękitnego oceanu w tym sensie, że sama innowacja nie jest skutkiem procesów adaptacyjnych do otoczenia, ale przejawem kreacji otoczenia. Poza tym jej *differentia specifica* sprowadza się tworzenia raczej behawioralnego, społecznego kontekstu rzeczowej innowacji, aniżeli koncentracji na ontologii tej ostatniej. Kontekst ten sprzyja pozytywnym dla producenta postawom konsumentów, jako odbiorców następnych innowacji.

2. OTWARTE INNOWACJE

Wraz z narastającą turbulencja otoczenia i reakcji na nią organizacji, zmienia się sposób postrzegania innowacji. W relacjach przyczynowo-skutkowych innowacja jest zarówno przyczyną (a w zasadzie jedną z głównych przyczyn), a jednocześnie jej postaci są skutkiem tejże turbulencji. W okresach bardziej stabilnych procesy innowacyjne miały charakter liniowych zdarzeń wywoływanych przez impulsy podażowe lub popytowe. Wraz ze wzrostem turbulencji otoczenia rosła złożoność opisu i rozwiązywania problemów innowacji. Zaczęto uwzględniać występowanie interakcji i sprzężeń zwrotnych między sekwencyjnie wyodrębnianymi etapami procesu innowacji, specjalnie je konfigurowano i dzielono pracę pomiędzy animatorów i wykonawców. Następnie identyfikowano ten proces jako zintegrowany system oparty na powiązaniach sieciowych, eksponujący współpracę z zewnętrznymi partnerami z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych. Globalizacja, rosnący postęp technologiczny, hiperkonkurencja oraz usieciowienie gospodarki, spowodowały kolejną zmianę w podejściu do innowacji. Według H. Chesbrough'a obecny paradygmat zarządzania innowacjami uwzględnia ich otwartość (*open innovation).* W poprzednim, posiadanie przez organizację własnego zaplecza badawczo-rozwojowego uważano za najważniejszy czynnik przewagi konkurencyjnej. Swoista logika zamkniętego podejścia do innowacji uwzględniała następujące zasady (Chesbrough, 2003):

- firma powinna dążyć do pozyskania i utrzymania najlepszych, najbardziej kreatywnych pracowników na rynku,
- wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług wymaga od przedsiębiorstwa samodzielnego opracowania i rozwoju konkretnych rozwiązań,
- zamknięcie procesu innowacyjnego jest jednocześnie sygnałem wprowadzenia na rynek kolejnej innowacji,
- powyższe, jeżeli uda się wyprzedzić konkurencję, gwarantuje firmie sukces,
- przewodzenie w zakresie badań i rozwoju gwarantuje firmie przywództwo rynkowe w ogóle,

- utrzymanie pozycji lidera wymaga pełnej kontroli nad kapitałem intelektualnym, co ma zabezpieczać przed wrogimi działaniami konkurentów, mającymi na celu korzystanie z rozwiązań tej organizacji, która wykreowała innowacje.

Według H. Chesbrough'a nowy paradygmat związany z innowacjami otwartymi nakazuje wykorzystywanie przez firmy zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych pomysłów oraz kanałów ich komercjonalizacji (Chesbrough, 2003), czyli łamie tradycyjne poglądy dotyczące samowystarczalności organizacji w zakresie innowacji, umożliwiając obustronny przepływ własności intelektualnej, różnych idei i twórców między firmą a jej otoczeniem. Współczesny model otwartej innowacji obejmuje (Inauen, Schenker-Wicki, 2011):

- systematyczne poszukiwania, badania i wykorzystywanie różnych źródeł okazji do innowacji, które mają potencjał komercyjny,
- integrowanie wybranych źródeł z potencjałem zasobowym firmy,
- stosowanie różnych kanałów do rozwijania i wykorzystywania zidentyfikowanych okazji.

Procesy otwartych innowacji występują w trzech odmianach: otwartych innowacji dośrodkowych (*outside-in open innovation)*, odśrodkowych (*inside –out open innovation)* oraz mieszanych (*coupled open innovation)*. Pierwsze polegają na pozyskiwaniu różnych pomysłów, technologii z otoczenia firmy, na tworzeniu relacji z innymi organizacjami w celu dostępu do ich zasobów wiedzy i uzyskania swoistych efektów synergicznych z kojarzenia własnej i obcej wiedzy w obszarze innowacji. Drugie dotyczą procesów polegających na wydzielaniu poza firmę części jej zasobów intelektualnych i stworzenia innych form organizacyjnych dla realizacji zadań innowacyjnych (np. spółek typu *spin-out)*. Trzecia z przedstawionych wyżej odmian otwartych innowacji, zakłada tworzenie przez firmę formalnych lub nieformalnych sieci i kooperowanie z różnymi zewnętrznymi interesariuszami na różnych etapach procesu innowacyjnego (Baloh, Jha, Awazu, 2008). Generalnie ważne jest przy tym, że otwarte innowacje nie tylko nie zmniejszają roli własnych badań i rozwoju w procesie innowacyjnym, ale stymulują te ostatnie, a pracownicy badawczy nie tylko generują wiedzę, ale jednocześnie występują w roli brokerów informacji, budujących sieci zewnętrznych powiązań. Nowy paradygmat ma poza tym w zakresie własności intelektualnej wspierać proces dzielenia się wiedzą z otoczeniem organizacji i uzyskiwania innowacji z zewnątrz.

Innowacje otwarte z jednej strony są szansą rozwojową organizacji i składających się z nich sektorów, ale stwarzają również określone zagrożenia w zakresie nierównoważnych korzyści stron: generujących i wykorzystujących innowacje. W teorii przyjmuje się założenie, że nie należy rezygnować z ochrony kapitału intelektualnego. Własność intelektualną traktuje się bowiem jako środek wymiany w kontaktach pomiędzy organizacjami, które posiadają zasoby wiedzy potrzebne firmie do realizacji jej strategii. Podkreśla się, że skuteczna ochrona praw własności intelektualnej jest konieczna dla wystąpienia współpracy w zakresie innowacji. Bez odpowied-

nich zabezpieczeń prawnych większość firm nie byłaby skłonna dzielić się wiedzą w zakresie swoich innowacji, a nade wszystko spodziewanymi efektami z tytułu ich wdrożenia. Przyjmuje się więc, że prawa własności intelektualnej powinny gwarantować równoważność spodziewanych efektów dla każdej ze stron potencjalnych beneficjentów. Jednakże w praktyce otwartych innowacji jest to niezmiernie trudne do realizacji i stanowi swoistą barierę w krzewieniu tego nowego paradygmatu w rzeczywistych relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami.

3. STRATEGIA WSPÓŁTWORZENIA WARTOŚCI

Szerszym kontekstem innowacji otwartych jest strategia współtworzenia wartości. Strategia ta wynika z akcentowania przewagi konkurencyjnej typu *lock-in,* wynikającej z systemu obsługi i oferowania rozwiązań różnym organizacjom i indywidualnym konsumentom otoczenia (Obłój, 2002). Przewaga budowana na systemie obsługi zakłada stałą współpracę, czyli bliską i bezpośrednią relację między dostawcą i odbiorcą. Oznacza dla obu stron inwestycje. Dostawca inwestuje w poznanie odbiorcy i dopasowanie systemu obsługi. Inwestycja odbiorcy polega na tym, że zaakceptowanie danego systemu obsługi zmniejsza elastyczność jego przyszłych wyborów (Obłój, 2002). Generalnie współpraca ta powinna prowadzić do generowania nowych wartości dla obu stron transakcji, choć niekoniecznie symetrycznych. Przyjmując konwencję teorii gier, chodzi tu o grę o sumie nie zerowej, o negocjacje ze strategią: wygrany – wygrany.

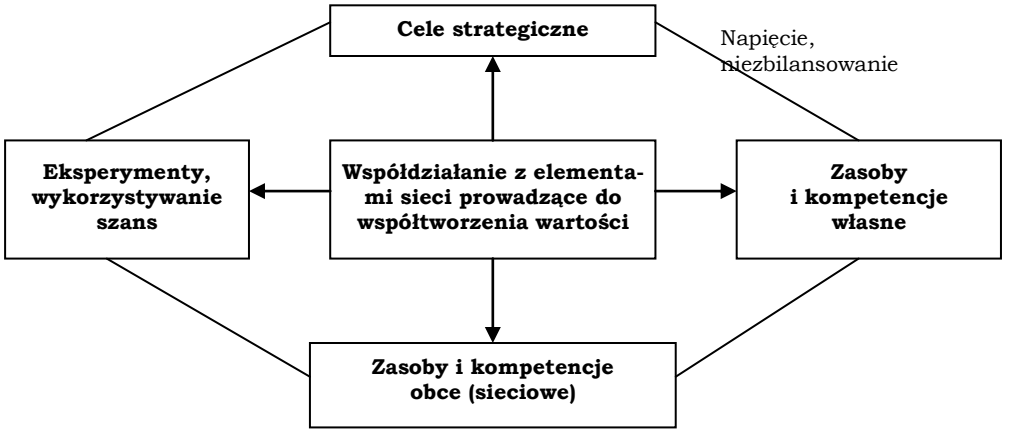
Współtworzenie wartości jako efekt współdziałania przedsiębiorstw lub przedstawicieli firm i indywidualnych ich klientów, jest podstawową kategorią tzw. marketingu relacji lub inaczej marketingu partnerskiego, eksplorowanego już w teorii i w praktyce od około czterdziestu lat. C.K. Prahalad i Venkat Ramaswamy w swojej ostatniej koncepcji spróbowali podnieść tę kategorię do poziomu nadrzędnej ideologii firmy, jako punktu wyjścia dla strukturalizacji ogólnej jej strategii. I nie jest to zwykła egzemplifikacja orientacji marketingowej przedsiębiorstwa z uwagi na fakt wykorzystywania w niej kategorii innowacji i okazji. W stosunku do tradycyjnie pojmowanej przewagi konkurencyjnej *lock in* – akcentuje ona przede wszystkim jakościowe (z tytułu innowacji), a nie ilościowe efekty współdziałania stron potencjalnych transakcji.

Koncepcja C.K. Prahalada i Venkata Ramaswamy jest kolejną próbą poszukiwania oryginalnej i trwałej przewagi konkurencyjnej. Odrzucając konwencjonalne rodzaje przewag konkurencyjnych wynikających z kosztów, jakości wyrobów i procesów, autorzy ci doszli do wniosku (na podstawie badań empirycznych, głównie o charakterze idiograficznym), że drogą do sukcesu firmy jest współpraca we współtworzeniu wartości (przede wszystkim z konsumentami, ale również z dostawcami i z innymi partnerami) przez indywidualizację doświadczeń, które są wyjątkowe dla każdego elementu otoczenia. Uznali to za nowy paradygmat, że firma i konsument (lub szerzej – element otoczenia – RK), tworzą wartość w punktach interakcji (Prahalad, Ramaswamy, 2005 s. 8). Podstawowymi elementami współtwo-

rzenia są: dialog, dostęp, ocena ryzyka i przejrzystość, czyli – DART (*dialogue, access, risk assessment, transparenty*) (Prahalad, Ramaswamy, 2005 s. 31). Współpracę i konkurencję uważają za dwie strony tej samej monety pisząc, że … „każdy uczestnik sieci doświadczeń współpracuje przy tworzeniu wartości – a konkuruje w pozyskiwaniu wartości. (…) Sztuka równoważenia współpracy i konkurencji jest delikatna i kluczowa" (Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 191).

Innymi ciekawymi wątkami tej koncepcji jest zachowanie się firm w warunkach narastającej turbulencji otoczenia, warunków nieciągłości, które nakazują ciągłe eksperymentowanie i wykorzystywanie szans. Miarą więc zdolności do konkurowania jest ciągła innowacja. Nieustanne zmiany nie tylko ujawniają nowe możliwości lecz także wywołują ciągłą ewoluującą niestabilność na rynku, która według autorów jest dobra i pożądana (Prahalad, Ramaswamy, 2005 s. 199). Ważnym elementem koncepcji jest wykorzystywanie zasobów obcych (występujących w sieci).

Syntetyzując poglądy autorów dotyczących treści, a także i formalnej struktury strategii firm opartej na nowym paradygmacie, jej obraz można przedstawić jak na rys. 1. Centralne miejsce w tym modelu (zamiast wizji, misji, itp.) zajmuje współdziałanie jako podstawa współtworzenia wartości dla każdej pary elementów (przedsiębiorstwo – np. indywidualny klient



Rysunek 1. Współtworzenie wartości jako jądro strategii według C.K. Prahalada i Venkata Ramaswamy

Źródło: R. Krupski R., *Strategia współtworzenia wartości* [w:] Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2007 nr 2, opracowanie własne na podstawie: C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami,* PWE, Warszawa 2005.

Przedstawione na rys. 1. zasoby i kompetencje, jako istotne elementy modelu strategii, występują w dwóch postaciach. Przede wszystkim są to zasoby i kompetencje własne. W tradycyjnych ujęciach były one punktem wyjścia do analizy strategii i podstawą do równoważenia ich (doprowadzenia

do zgodności) z celami. Wraz z pojawieniem się koncepcji „napiętej strategii" (*strategy as stretch*) wręcz pożądany stał się natomiast stan niezgodności między zasobami, a aspiracjami, jako sytuacja sprzyjająca kreatywności i przedsiębiorczości.

Swoistym dopełnieniem zasobów i kompetencji własnych są w tej koncepcji zasoby i kompetencje obce, pochodzące z sieci. Jest to bardzo ważny i dynamiczny element modelu. Perspektywa współtworzenia wartości rozszerza sposób patrzenia na zasoby. Możliwe jest takie organizowanie się, aby uzyskać dostęp do zasobów rozszerzonej sieci (dostawców, partnerów, wspólnot konsumentów), w tym do kompetencji, wiedzy, infrastruktury i zdolności inwestowania. Jak uważają autorzy skupianie uwagi na sprawowaniu kontroli nad zasobami traci na znaczeniu na rzecz dostępu do zasobów ich wykorzystania przez wyjątkowe metody współpracy z klientami i dostawcami. „Celem firmy węzłowej nie jest własność zasobów, lecz wywieranie wpływu na to, jak się je przydziela, przez sprawowanie przywództwa intelektualnego w całej sieci" (Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 191).

Ostatni element modelu obejmuje zagadnienia wykorzystywania szans, ciągłego eksperymentowania, wprowadzania ciągłych innowacji. Właśnie współtworzenie wymaga ciągłych korekt oraz dostosowywania się do dynamiki ewoluującej wśród konsumentów, dostawców i innych firm. Ponieważ menedżerowie nie mogą przewidzieć konkretnych doświadczeń i tym samym sprawować nad nimi kontroli, mogą tworzyć tylko środowisko doświadczeń. Jak piszą autorzy właśnie zdolność do współtworzenia i wspólnego uzyskiwania wartości jest miernikiem strategii.

Intrygującym zagadnieniem w związku z inkryminowanymi innowacjami i strategią współtworzenia wartości, jest formalna współpraca nie tylko między organizacjami, ale również nieformalna współpraca pomiędzy pracownikami różnych organizacji. Ta ostatnia może owocować innowacyjnymi rozwiązaniami, a ich źródłem mogą być osobiste relacje pomiędzy pracownikami różnych organizacji, które formalnie współpracują ze sobą. Dotyczą one często sfery organizacji pracy (np. współpracy pracowników działu zaopatrzenia jednej organizacji z pracownikami działu sprzedaży drugiej organizacji) i podnoszą w sposób niezamierzony (nieplanowany) ogólny efekt ekonomiczny współdziałania między organizacjami.

PODSUMOWANIE

Innowacje wartości w ramach strategii błękitnego oceanu, związanej z kreowaniem otoczenia, innowacje otwarte w ramach strategii współtworzenia wartości, są względnie nowymi, zagadnieniami obszaru innowacji przedsiębiorstwa. Nadają one nowy sens tej sferze aktywności firm, stwarzają nowy potencjał konkurencyjny, zwłaszcza w warunkach narastającej turbulencji otoczenia. Współtworzą nowy paradygmat zarządzania oparty nie na adaptacji, ale na kreowaniu otoczenia, nie na walce, ale na współpracy konkurencyjnej, nie na autarkicznych, ale na otwartych rozwiązaniach organizacyjnych.

LITERATURA:

[1] Baloh P., Jha S., Awazu Y., (2008), *Building Strategic Partnerships for Managing Innovation Outsourcing,* Strategic Outsourcing: An International Journal, 1(2).

[2] Chesbrough H. (2003), *Open Innovation,* Harvard Business Review Press, Boston.

[3] Inauen M., Schenker-Wicki A. (2011), *The Impact of Outside-In Open Innovation on Innovation Performance,* European Journal of Innovation Management, 14 (4).

[4] Kim W.C., Mauborgne R.A. (1997) *Value Innovation. The Strategic Logic of High Growth*, "Harvard Business Review", January – February.

[5] Krupski R., Tarka P. (2007), *Strategie kreowania rynku, a potrzeby informacyjne firm* [w:] Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych (red. A. Potocki), Difin, Warszawa 2007, s. 192-201.

[6] Krupski R. (2007), *Strategia współtworzenia wartości* [w:] Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2.

[7] Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.

[8] Prahalad C.K., Venkat Ramaswamy (2005), *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami,* PWE, Warszawa.

[9] Tarka P.(2006), *Strategie kreowania rynku w przedsiębiorstwach fonograficznych*, praca doktorska AE, Wrocław.

STRESZCZENIE

Innowacje wartości i innowacje otwarte w kontekstach odpowiednich dla nich strategii

Celem publikacji jest identyfikacja problemu innowacji wartości w ramach strategii błękitnego oceanu oraz identyfikacja problemu innowacji otwartych w ramach strategii współtworzenia wartości. Poza specyfiką ontologiczną zwrócono uwagę na swoiste paradoksy związane z innowacjami w ramach nowego paradygmatu zarządzania. Wynikają one przede wszystkim z jednoczesnym występowaniem zalet i wad dotyczących zarówno kreowania innowacji wartości, jak i prowadzenia innowacji otwartych.

Słowa kluczowe: innowacje wartości, innowacje otwarte, strategie.

SUMMARY

Value innovations and open innovations in the context of strategies appropriate for them

The goal of the article is to identify the problem of value innovations in the scope of a blue ocean strategy as well as to identify the problem of open innovations in the scope of co-creating value. Apart from the ontological specification, the attention was also paid to peculiar paradoxes connected with innovations in the field of a new paradigm in management. They result from both advantages and disadvantages concerning value innovation creation as well as conducting open innovations.

Key words: value innovations, open innovations, strategies.

Lucjan Kowalczyk
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Rola menedżera w kształtowaniu innowacyjności miejsca pracy

WSTĘP

W ramach Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka" Polska korzystała z 8,7 mld euro, jednak efekt tych środków nie poprawił naszej pozycji rankingowej dotyczącej innowacyjności; według rankingu Komisji Europejskiej zajęliśmy czwarte miejsce od końca w Unii Europejskiej, natomiast w zeszłorocznym rankingu Światowego Forum Ekonomicznego znaleźliśmy się na 65 miejscu. Nie oznacza to, że w Polsce nie ma innowacyjnych firm i produktów liczących się w Europie i świecie. Jest to stan, który umownie można określić jako „archipelag innowacyjnych miejsc i produktów". Brakuje, moim zdaniem, „innowacyjnego podłoża w miejscach pracy" różnych typów organizacji i sektorów (w tym również administracji) oraz dyfuzji innowacyjności.

Poglądy dotyczące innowacyjności miejsc pracy (IMP) nie znajdują znaczącej nośności naukowej i publicystycznej. Nie stanowią też przedmiotu szczególnego zainteresowania polityków i praktyków gospodarczych. Problem został zasygnalizowany w opracowaniu nt. *Inżynieria innowacji w miejscu pracy*[1]. Oto syntetyczne ujęcie zawartych tam poglądów:

1/ U podstaw innowacji znajduje się problem i myśl twórcza – kreatywność. Warunkiem kreatywności (zgodnie z wywodem przedstawionym przez Cz. Cempela[2] dotyczącym znaczenia w innowacyjności hierarchii potrzeb według Maslowa) jest potrzeba tworzenia, która może wystąpić u człowieka po spełnieniu potrzeb niższego rzędu. Stąd twórczego podejścia

[1] L. Kowalczyk, *Inżynieria innowacji w miejscu pracy, w: Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, pod red. L. Kowalczyka i F. Mroczko, Prace Naukowe T. 25, WWSZiP, Wałbrzych 2013.

[2] Cz. Cempel, *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji,* wyd. PIB, Radom – Poznań 2013, s. 32 i 43 – 50.

do rozwiązywania problemów możemy oczekiwać od każdego po spełnieniu podstawowych potrzeb. Stanowi to ogólne odniesienie wyłaniania się nowego paradygmatu: ***Innowacyjność jest w nas, u każdego***, szczególnie ważnego we współczesnych warunkach.

2/ Złożoność procesu innowacji i jej systemowy charakter wymaga (zgodnie z wypowiedzią C. Antonellego, przywołaną przez Cz. Cempela) koncentracji i integracji procesu zmian zlokalizowanych w odpowiednim miejscu przy zaistnieniu pewnej wystarczającej liczbie reakcji wzajemnie współzależnych. Oznacza to, że nie mogą to być działania rozproszone w czasie, przestrzeni i niekoordynowane. Jest to zbieżne ze stwierdzeniem W. Janasza: „Innowacyjność o odpowiedniej intensywności i jakości nie pojawia się samorzutnie i spontanicznie, wymaga nie tylko sprzyjających warunków, lecz także racjonalnej stymulacji”[3].

3/ Współczesność orientuje działalność innowacyjną na demokratyzację poprzez angażowanie użytkowników w tworzenie innowacji, stąd potrzeba otwarcia i pewnej zdolności organizacji i przedsiębiorstw do absorpcji i twórczego wykorzystania zewnętrznych pomysłów. Również inspirację do ewolucji działalności innowacyjnej stanowi współczesny charakter otoczenia, którego istotą jest dynamiczna zmiana i niepewność, w tych warunkach działania innowacyjne stają się **„codziennym sposobem prowadzenia biznesu”.** Określa to potrzebę tworzenia w organizacji wewnętrznego potencjału innowacyjnego poprzez szerokie zaangażowanie wszystkich grup pracowniczych w miejscach pracy a nie tylko elitarnych zespołów zajmujących się działalnością B + R.

4/ Potwierdzeniem IMP są zachowania organizacyjne prowadzące do innowacji, czyli zachowania kreacyjne (generujące nowe rozwiązania), produktywne (dotyczące użyteczności i efektywności), regulacyjne (dotyczące wykorzystania wiedzy, planowania czynności, ewaluacji działania, motywowania), a ich źródłem jest kapitał ludzki (kompetencje osobiste, cechy osobowości, kapitał psychologiczny) i organizacyjny (zaangażowanie organizacyjne, proinnowacyjna kultura, zachowanie lidera, praktyka zarządzania kapitałem ludzkim); innowacja w miejscu pracy jest efektem synergii składników kapitału ludzkiego i organizacyjnego. Z analizy czynników wpływających na innowacyjne zachowania w miejscu pracy A. Wojtczuk-Turek proponuje model organizacji transgresyjnej, której ramy tworzy proinnowacyjna kultura i praktyka zarządzania kapitałem ludzkim[4].

4/ Bezpośrednią inspirację potrzeby wzrostu aktywności innowacyjnej pracowników w miejscu pracy przedstawia Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny w dokumencie: **Opinia w sprawie *Innowacyjne miejsca pracy źródłem wydajności i jakości zatrudnienia.*** Znajdujemy tam między innymi krytyczne odniesienie do dominacji preferencji nakładów na

[3] W. Janasz, *Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie,* w: *Podstawy nauki o organizacji,* red. S. Marek, M. Białasiewicz, wyd. PWE, Warszawa 2008, s. s. 294.

[4] Zob. L. Kowalczyk, *Inżynieria innowacji w miejscu pracy, w: Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, pod red. L. Kowalczyka i F. Mroczko, Prace Naukowe T. 25, WWSZiP, Wałbrzych 2013. Rozwinięcie w pracy: A. Wojtczuk-Turek, *Zachowania innowacyjne w pracy*, wyd. Difin, Warszawa 2012.

tradycyjne rozumiane innowacje technologiczne przy niedocenianiu innowacji w miejscu pracy (mimo „że zgodnie z danymi 75% przypadków pomyślnego wprowadzenia innowacji to innowacje w miejscu pracy, a tylko 25% to tradycyjnie rozumiane innowacje technologiczne"). Wskazano przy tym, że dobre warunki pracy i zatrudnienia idą w parze z większym prawdopodobieństwem pojawienia się innowacji[5].

5/ Możliwości praktyczne tworzenia miejsc pracy inspirujących do aktywności innowacyjnej wynikają z wieloletnich badań prowadzonych przez Instytut Gallupa[6]. Z tych badań wyłania się, moim zdaniem, model miejsca pracy (rozumianego jako dobre miejsce pracy) mający odniesienie do hierarchii potrzeb, w którym uwzględnia się:

- Poziom bazowy – spełniający rolę swoistego czynnika o znaczeniu demotywującym do wysiłku i twórczego działania przy niespełnieniu warunków dotyczących niezbędnego wyposażenia stanowiska pracy i ustalenia oczekiwanego wyniku pracy;
- Poziomy w różnym stopniu motywujące do wysiłku i aktywności twórczej poprzez dopasowanie do roli zgodnej z kompetencjami pracownika (poziom pierwszy), identyfikację z zespołem (poziom drugi), wspieranie w rozwoju (poziom trzeci).

Jako narzędzie oceny warunków sprzyjających aktywności innowacyjnej w miejscu pracy może posłużyć ankieta dwunastu pytań występujących w kolejności hierarchii ich ważności odniesionej do wymienionych poziomów. Czynniki podlegające ocenie miejsca pracy (ujęte w dwunastu pytaniach), to:1/ znajomość oczekiwań, 2/ odpowiednie środki do pracy, 3/ adekwatność pracy, 4/ uznanie, 5/ troska o człowieka, 6/ troska o rozwój zawodowy, 7/ liczenie się z opinią, 8/ znaczenie pracy,9/ zaangażowanie współpracowników, 10/ posiadanie najlepszego przyjaciela, 11/ możliwości awansu, 12/ możliwości rozwoju[7].

---

[5] *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie Innowacyjne miejsce pracy źródłem wydajności i jakości zatrudnienia*, opracowanie EKE-S, SC/034, Bruksela, 18 marca 2011 r.

[6] Buckingham M., Coffman C., *Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej,* wyd. Klasyka Biznesu 2004.

[7] Zob. tamże, s. 29 – 30, również L. Kowalczyk, op. cit., w uzupełnieniu podaję pytania:
1/ Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
2/ Czy mam do dyspozycji materiały i sprzęt niezbędny do prawidłowego wykonania pracy?
3/ Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?
4/ Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni poczułem się choć raz doceniony lub czy byłem pochwalony za swoją pracę?
5/ Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy, czy ktoś zauważa mnie jako osobę?
6/ Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie do tego, abym się dalej rozwijał?
7/ Czy w pracy liczy się moje zdanie?
8/ Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna?
9/ Czy moi współpracownicy są wewnętrznie zdeterminowani, by wykonywać swoją pracę na najwyższym poziomie?
10/ Czy mam w pracy swojego najlepszego przyjaciela?
11/ Czy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy rozmawiałem z kimś o postępach jakie poczyniłem?
12/ Czy miałem w pracy możliwość dokształcania i rozwoju?

Odpowiedzialność za tworzenie miejsca pracy spełniającego warunki określone w modelu (zgodnie z badaniami Instytutu Gallupa) ponoszą menedżerowie. Wymaga to: 1/ zapewnienia im warunków uczestnictwa w działalności kadrowej oraz posiadania przez nich kompetencji dotyczących: doboru pracowników, określania oczekiwanych wyników, motywowania, wpływania na rozwój; 2/ systematycznego badania opinii pracowników według testu dwunastu pytań jako podstawy oceny jakości miejsc pracy. Jest to fundamentalna część koncepcji tworzenia miejsca pracy sprzyjającej aktywności innowacyjnej, i polega na sterowaniu procesem kadrowym przez menedżera liniowego.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu spojrzenie na innowacyjność wynika z pozycji nauk o zarządzaniu, wskazując na potrzebę koncentracji uwagi na czynnikach, na które organizacja może wpływać kształtując jej innowacyjność. Tym czynnikiem jest innowacyjność miejsca pracy i rola menedżera w jej kształtowaniu.

Miejsce pracy jest miejscem osiągania celów każdej organizacji, cele osiągają ludzie; istotą zarządzania jest osiąganie celów przez ludzi. Cele polityk i strategii różnych poziomów rządzenia i zarządzania są urzeczywistniane dzięki aktywności i zaangażowaniu ludzi w miejscach pracy. Dotyczy to również innowacyjności, rozumianej jako zdolności do innowacji i do zmiany stanowiącej istotę innowacji. Przy czym innowacyjność nie może być widziana jako cel sam w sobie, powinna służyć zabezpieczeniu trwałości istnienia nie tylko organizacji, ale również zapewnienia trwałego rozwoju gospodarki i państwa.

U podstaw wiedzy dotyczącej IMP są nauki o zarządzaniu, których zręby znajdujemy w pracach P. F. Druckera. Łączy on zarządzanie z innowacją i przedsiębiorczością[8], a „Brak innowacji jest jednym z najważniejszych powodów upadku istniejących organizacji"[9]. Innowacyjność jako zdolność do innowacji stanowi współcześnie integralną część zarządzania, a IMP widzę jako warunek konieczny osiągania celu najwyższego każdej organizacji, którym jest przetrwanie i rozwój.

Kluczowe określenia przyświecające niniejszej wypowiedzi są oparte na przesłankach wynikających z cech współczesności oraz istoty nauk o zarządzaniu: 1/ ***Innowacyjność jest w nas, u każdego; 2/*** działania innowacyjne stają się **„codziennym sposobem prowadzenia biznesu".** W uzupełnieniu dodam, że: **działania innowacyjne dotyczą codziennego sposobu działania każdej współczesnej organizacji – biznesowej, publicznej i pozarządowej,** a **3/ innowacja i przedsiębiorczość jest częścią zadania każdego menedżera.**

---

[8] P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady,* PWE, Warszawa 1992. W przedmowie do pierwszego wydania tej pracy (Cleremont, California, 1984 r.) P. F. Drucker miedzy innymi napisał: „ Jednak gdy w wielu rozważaniach przedsiębiorczość traktowana jest jako coś tajemniczego, jako dar, talent, natchnienie czy *przebłysk geniuszu*, to w niniejszej książce przedstawiam innowację i przedsiębiorczość jako celowe zadania – które można organizować i którym potrzebne jest organizowanie – i jako systematyczną pracę. Traktuję zatem innowację i przedsiębiorczość jako część zadania kierownika".

[9] P. F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera,* Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s. 23.

Chcąc zwiększyć innowacyjność gospodarki jako podstawy trwałej jej konkurencyjności trzeba zwiększyć innowacyjność miejsc pracy. Dotyczy to miejsc pracy o różnym charakterze: produkcyjnym, usługowym, twórczym, projektowym, administracyjnym. Konieczne jest powszechne zaangażowanie w innowacyjność miejsc pracy a istotną rolę w tych działaniach ma do spełnienia kadra menedżerska w miejscach pracy, posiadająca kompetencje dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim, myślenia innowacyjnego i systemowego oraz projektowania stanowisk pracy zapewniających równowagę pomiędzy podażą i popytem zasobów w miejscu pracy. Jest to propozycja uzupełnienia ogólnych kompetencji współczesnego menedżera, stanowiących podstawę spełniania odpowiedniej jego roli w kształtowaniu IMP.

W niniejszym opracowaniu, stanowiącym kontynuację i wzbogacenie myśli zawartych w *Inżynierii innowacji w miejscu pracy,* skoncentrowano uwagę na potrzebie i możliwościach działań menedżera dotyczących zarządzania ludźmi zorientowanych na kształtowanie innowacyjności miejsca pracy wyodrębniając dwa zagadnienia: 1/ ogólny kontekst wiedzy dotyczącej roli menedżera w kształtowaniu innowacyjności miejsca pracy, 2/ udział menedżera liniowego w procesie zarządzania zasobami ludzkimi a innowacyjność miejsca pracy.

1. OGÓLNY KONTEKST WIEDZY DOTYCZĄCEJ ROLI MENEDŻERA W KSZTAŁTOWANIU INNOWACYJNOŚCI MIEJSCA PRACY

Wiedza dotycząca roli (w rozumieniu: udziału, znaczenia[10]) menedżera w kształtowaniu IMP jest dość rozproszona; ogólnie – wiedza dotycząca menedżera ma charakter interdyscyplinarny, jest również integralną częścią nauk o zarządzaniu. Rozumienie istoty zarządzania pozostaje w ścisłej współzależności z innowacyjnością i przedsiębiorczością każdej organizacji W zasadzie podstawy wiedzy takiego rozumienia zarządzania i roli menedżera znajdujemy w pracach P. F. Druckera z lat pięćdziesiątych poprzedniego wieku, w których czytamy między innymi: „Dynamicznym, ożywczym elementem w każdym biznesie jest menedżer. Bez jego przywództwa 'środki produkcji' pozostają środkami i nie stają się nigdy samą produkcją. Zwłaszcza w gospodarce opartej na konkurencji sukces biznesu, ba, więcej, jego przetrwanie, zależy od klasy i wydajności menedżerów"[11].

Z konkluzji szerszego wywodu P. F. Druckera dotyczącego zarządzania i menedżera wynika, „że wpływ menedżera na nowoczesne społeczeństwo i na jego obywateli jest tak wielki, że wymaga od niego samodyscypliny i dochowania wysokich standardów służby publicznej, godnych prawdziwego fachowca". Natomiast: „Zarządzanie zaś to nie są zachowania bierne, polegające tylko na dostosowaniu się do biegu wydarzeń; to podejmowanie

[10] Zob. *Słownik języka polskiego,* PWN, Warszawa 1989, między innymi rola to: „udział i znaczenie kogoś, czegoś w jakichś okolicznościach, w jakimś przedsięwzięciu; stanowisko zajmowane przez kogoś w jakiejś sprawie; zadanie do spełnienia; pozycja zajmowana w czymś, występowanie w jakimś charakterze".

[11] P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania,* wyd. Czytelnik, „Nowoczesność" AE w Krakowie, Kraków 1994, s. 17. Tytuł oryginału: *The Practice of Management,* rok wydania 1954.

działań dla osiągnięcia założonych celów". (...). Zarządzanie „Zakłada odpowiedzialność za dążenie do kształtowania środowiska ekonomicznego, za planowanie, inicjowanie i przeprowadzanie zmian w tym środowisku ...". „Zarządzanie jest nie tylko tworem gospodarki, ale i wzajem jej twórcą"[12]. Automatyzacja jako nowa technologia i wyznacznik rewolucji przemysłowej, zdaniem P. F. Druckera „...nie wyeliminuje menedżerów i nie zastąpi ich wyłącznie technikami. Przeciwnie, menedżerów będzie trzeba znacznie więcej. Ich sfera działania poważnie się rozszerzy; wielu takich, których uważa się obecnie za szeregowych pracowników, będzie musiało nauczyć się pracy menedżera. (...) zrozumieć na czym polega zarządzanie, tudzież po menedżersku patrzeć i myśleć"[13].

P. F. Drucker swoje rozważania dotyczące zarządzania i menedżera odnosi do biznesu, którego celem jest „tworzenie klienteli". Dalej stwierdza, że: „Skoro celem biznesu jest tworzenie klienteli, każde przedsiębiorstwo ma dwie – i tylko dwie – podstawowe funkcje: marketing i innowację"[14].

Marketing jako podstawowy składnik każdego przedsiębiorstwa nie stanowi działalności wyspecjalizowanej i nie jest wyłączną domeną wyodrębnionej jednostki organizacyjnej. „Obejmuje on po prostu cały biznes, traktowany tak z punktu widzenia ostatecznego rezultatu, czyli z punktu widzenia klienta. Dlatego troska i odpowiedzialność za marketing musi przenikać wszystkie działy przedsiębiorstwa"[15].

Orientacja biznesowa przedsiębiorstwa, zdaniem P. F. Druckera, stawia wymaganie aktywności i traktowania zmiany „jako coś naturalnego, pożądanego i twórczego". Stąd innowacja, jako funkcja organizacji zorientowanej biznesowo ma dostarczyć „lepszych i oszczędniejszych dóbr i usług". Stwierdzenie „produkt lepszy" nie dotyczy tylko sfery technicznej, może to być nowe zastosowanie pod względem technicznym tego samego produktu, wprowadzenie udogodnienie dla klienta, wytworzenie nowego zapotrzebowania na usługę lub dobro materialne. Innowacja, podobnie jak marketing, powinna mieć charakter systemowy przenikając wszystkie etapy działalności biznesowej i wszystkie formy biznesu, nie może być postrzegana jako wyodrębniony organizacyjnie obszar działalności przedsiębiorstwa[16]. Można to odnieść do każdego miejsca pracy w przedsiębiorstwie jako miejsca osiągania celów i tworzenia wartości dla klienta; innowacyjność jest naturalnym i pożądanym stanem każdego miejsca pracy. Kształtowanie IMP jest naturalnym i pożądanym zadaniem zarządzania i każdego menedżera.

Ogólny kontekst wiedzy dotyczącej znaczenia menedżera w kształtowaniu IMP można dostrzec w poglądach P. F. Druckera przedstawionych w opisie pracy menedżera. I tak, menedżer: 1/ ustala cele, przekazuje informacje o nich pracownikom i wskazuje możliwości ich osiągania; 2/ organizuje działania (analizuje, grupuje, ustala relacje) i dobiera ludzi zapewniających osiąganie celów; 3/ motywuje i informuje, tworzy zespoły, ustala i stosuje skuteczne bodźce powodujące pożądane zachowania podwładnych;

[12] Tamże, s. 25 – 26.
[13] Tamże, s. 36 – 38.
[14] Tamże, s. 54.
[15] Tamże, s. 52 – 54.
[16] Tamże, s. 54 – 56.

4/ ustala mierniki oceny wyników, zapewniając ich spójność z oczekiwanymi wynikami przedsiębiorstwa, analizuje, interpretuje, informuje podwładnych i przełożonych o rezultatach analiz; 5/ wpływa na rozwój podwładnych. Zasygnalizowane wyróżniki działań menedżera stanowią zestaw bazowy słuszny w działaniu każdego menedżera, wymagający uwzględnienia określonych warunków i rozwinięcia jako wymagane kwalifikacje (współcześnie rozumiane jako kompetencje). Ważne jest podkreślenie (za P. F. Druckerem), że praca menedżera zorientowana jest na ludzi[17].

Współcześnie znaczenie zarządzania i menedżera dotyczące IMP należy odnieść do miejsc pracy w organizacjach sektorów prywatnego, publicznego i pozarządowego. Wynika to z nowych paradygmatów zarządzania przedstawionych przez P. F. Druckera"[18], jak również z założeń zarządzania publicznego i nowego zarządzania publicznego[19].

W świetle nowych paradygmatów przedstawionych przez P. F. Druckera, zarządzanie: 1/ jest instrumentem działania każdej organizacji; 2/ wskazuje na potrzebę ciągłego poszukiwania możliwości rozwoju struktur organizacyjnych spełniających wymagania współczesności; 3/ w odniesieniu do ludzi jako najważniejszego zasobu każdej organizacji, nabiera charakteru przewodzenia ludziom i „czerpania wydajności z wiedzy i silnych stron każdego pracownika"; 4/ wskazuje na potrzebę ciągłego definiowania i identyfikowania „cech uznawanych przez klientów za wartości" i postrzegania technologii i sposobów ich wykorzystania jako narzędzi jednakowo użytecznych w różnych branżach: 5/ określa wyniki i wydajność jako podstawową orientację procesów i łańcuchów zależności gospodarczych wykraczających poza granice zdefiniowanej organizacji; 6/ w odniesieniu do organizacji globalnych wskazuje na postrzeganie granic państw jako pewnej bariery (państwo jako centrum kosztów i źródło komplikacji), stąd w praktyce zarządzanie w coraz większym stopniu musi być definiowane operacyjnie, a nie politycznie; 7/ integruje przedsiębiorczość, innowacyjność i orientację na zmianę jako podstawowy zakres procesów, których celem jest osiąganie wyników w oparciu o dostępne zasoby. Stąd ostateczny paradygmat zarządzania według P. F. Druckera: „Obszarem zainteresowania i odpowiedzialności zarządzania jest wszystko to, co oddziałuje na wydajność instytucji i jej wyniki – zarówno w obrębie samej instytucji jak i poza nią; bez

---

[17] Zob. tamże s. 365 – 375.

[18] P. F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania,* Klasyka Biznesu, New Media 2010, s. 11 – 51.

[19] Zarządzanie publiczne, *Public Management* (jako podstawa wiedzy z zarządzania w sektorze publicznym) wykształciło się w odpowiedzi na wyzwania procesów reform w administracji publicznej i stanowi połączenie dwóch orientacji w zawiadywaniu sprawami publicznymi, przy nastawieniu na efekty, tj.:
– orientacji normatywnej charakterystycznej dla administracji publicznej oraz
– instrumentalnej – charakterystycznej dla zarządzania ogólnego, obejmującego procesy decyzyjne i stosowanie odpowiednich instrumentów zarządzania.
Nowe Zarządzanie Publiczne, *New Public Management,* stanowi próbą zbliżenia administracji publicznej do gospodarki rynkowej w celu zapewnienia jej sprawności w należytym wykorzystaniu środków publicznych w osiąganiu zaprogramowanych celów, z uwzględnieniem kategorii ekonomicznej jako rodzaju odpowiedzialności jednostek administracyjnych. Zob. miedzy innymi: Izdebski H., *Od administracji publicznej do public goverance,* „Zarządzanie Publiczne" 01/2007, s. 8.

względu na to, czy owe czynniki pozostają pod kontrolą instytucji, czy też są od niej niezależne".

Role menedżerów w kształtowaniu IMP w kontekście przytoczonych nowych paradygmatów zarządzania wykraczają poza sferę biznesową, a menedżer jest osobą funkcyjną wszystkich sektorów (branż), wykracza również poza zakres zarządzania prawnie i politycznie zdefiniowany. Miejsce pracy współczesnych organizacji staje się trudne do jednoznacznego zdefiniowania[20], w szczególnych przypadkach może mieć charakter fraktalny o cechach podstawowych: samoorganizacji, samopodobieństwa, witalności i dynamiki. Również zachowania menedżerów w miejscu pracy mają charakter zmienny, dynamiczny, są zorientowane na ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań strukturalnych, technologicznych tworzących wartości dla klienta jako podstawy oceny wyników pracy. Dominującym w pracy menedżera staje się przewodzenie ludziom zorientowane na wyzwalanie możliwości tkwiących w ich silnych stronach i zasobach wiedzy. W tych warunkach orientacja na IMP rośnie, wzrasta również udział i znaczenie menedżerów w kształtowaniu IMP.

Współczesność wnosi złożoność, dynamikę i niepewność warunków dotyczących miejsca pracy i menedżera. A. K. Koźmiński wskazuje na narastanie niepewności lawinowo (określanej jako „uogólniona niepewność") będącej źródłem zasadniczych zmian w podejściu do zarządzania i działań menedżera. Najważniejszym składnikiem profilu menedżera przyszłości jest przywództwo, przy czym wskazuje się na potrzebę orientacji na różne typy przywództwa. Stąd profil menedżera jutra jest wynikiem ewolucji roli menedżera z wyróżnieniem trzech typów: rzemieślnika, technokraty i artysty[21]. Współczesne organizacje potrzebują różnych typów menedżerów – przywódców, którzy mogą występować w różnych rolach: *analityka, stróża wskaźników ekonomicznych, twórcy wizji i kultury, strażnika misji*; posiadających różne umiejętności: *łączenia analizy i syntezy, panowania nad danymi, inżynierii finansowej, odczytywania „słabych sygnałów", socjotechniki*; o zróżnicowanych cechach: *rzetelności, precyzji i konsekwencji, odwagi, intuicji, otwartości, kreatywności, wrażliwości społecznej;* stosujących różne style pracy: *sformalizowany metodycznie, luźny, zmienny, zindywidualizowany, zorientowany na ludzi* – w zależności od sytuacji.

W kontekście bogatych źródeł literatury dotyczących menedżera jego rolę postrzegam jako pochodną funkcji, urzeczywistnianą zaś przez kompe-

[20] Jest to również problem prawny, zob. P. Żukowski, *Jak określić miejsce pracy,* „Prawo Pracy" nr 4 kwiecień 2006. Coraz trudniej łączyć miejsce pracy ze stanowiskiem pracy wyznaczanym przez własne biurko. W artykule A. Błaszczak, *Pożegnanie z własnym biurkiem,* „Rzeczpospolita" z 30 lipca 2014, czytamy między innymi: „Coraz więcej firm stawia na elastyczność w urządzaniu biur, co może oznaczać brak stałych stanowisk pracy". Tworzy się wydzielone strefy wspólnej pracy, prowadzenia telefonicznych spotkań, dopasowując miejsca pracy do sposobu pracy. „Nowy trend ma różne nazwy: elastyczne środowisko pracy, smart office albo activity base working space, czyli przestrzeń dopasowana do różnych rodzajów aktywności. – Elastyczność środowiska pracy odpowiada rosnącej mobilności pracowników i płynnej strukturze firmy …".

[21] A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności,* PWN, Warszawa 2004, s. 82 – 85.

tencje[22]. Tak też widzę pozycję menedżera w kształtowaniu IMP, czyli poprzez funkcje, role i kompetencje.

M. Holstein-Beck, wychodząc od funkcji zarządzania, określone przez H. Fayola: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie, kontrolowanie, proponuje funkcje menedżerskie modyfikując niektóre z funkcji zarządzania (zamiast rozkazywania proponuje współdziałanie, pomija koordynowanie), natomiast eksponuje i uzasadnia jako funkcję menedżerską *korygowanie* rozumianą jako *wprowadzanie zmian*[23], spójną z funkcją kontrolowania, której rezultatem jest stwierdzenie niedostatków w stosunku do planu. Wymaga to wprowadzenia zmiany traktowanej jako nowa wartość. Owa nowa wartość „zasługuje na innowację pod warunkiem, że zostanie wdrożona", co wymaga akceptacji określonego środowiska społecznego. W tym ujęciu funkcje menedżerskie tworzą powtarzający się cykl współzależnych i następujących po sobie funkcji: planowania, organizowania, współdziałania, kontrolowania, korygowania (wprowadzania zmian).

Można dostrzec zbieżność tego ujęcia z cyklem Deminga obejmującym działania następujące po sobie w logicznym porządku: 1/ zaplanuj (ang. Plan) – opracuj plan zmiany, lepszego sposób działania, lepszą metodę, przeanalizuj potencjalne skutki zmiany; 2/ wykonaj, zrób (ang. Do) – zrealizuj plan na próbę (pilotażowe wdrożenie); 3/ sprawdź (ang. Check), lub zbadaj (ang. Study) – przeanalizuj wyniki próbnego wdrożenia; 4/ popraw, zastosuj, działaj (ang. Act) – wprowadź do praktyki – opracuj standardy i monitoruj. Jest to dominujące ujęcie systemów zarządzania jakością, zarządzania procesami i wielu współczesnych koncepcji zarządzania, w których funkcje, role i kompetencje kadry kierowniczej maja dominujące znaczenie. W tym ujęciu dostrzegam ogólny kontekst wiedzy dotyczącej możliwości kształtowania IMP; funkcje menedżerskie w ujęciu dynamicznym zorientowane na wprowadzanie zmian, odzwierciedlane również we współczesnych systemach zarządzania jakością, procesami i w innych koncepcjach zarządzania służą kształtowaniu IMP.

Role menedżera stanowiące rezultat badań H. Mintzberga[24] nad sposobem wykorzystania czasu pracy przez kadrę kierowniczą mają charakter

---

[22] Z. Witaszek, *Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanka sukcesu organizacji,* Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, rok LII, nr 4 (187), s. 211. Tam za innymi autorami możemy przeczytać: „Rola może być zdefiniowana jako zbiór oczekiwań i obligatoryjnych sposobów (reguł) zachowania się ze strony osób o określonej pozycji. Stąd rozpatrując role menedżerskie, należy je spostrzegać w kontekście funkcji wykonywanych przez menedżerów" (M. Mroziński, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje,* Difin, Warszawa 2005, s. 26). „Role oznaczają oczekiwane przez inne osoby sposoby zachowania się menedżerów. Powstają one w wyniku istnienia określonych wzorców zachowań funkcjonalnych w grupach społecznych danej organizacji lub jej otoczenia" (*Leksykon zarządzania,* Difin, Warszawa 2004, s. 493). „ Od każdego współczesnego menedżera oczekuje się wzorcowego wypełniania roli przypisanej do jego funkcji w organizacji. Współczesny kierownik musi posiadać umiejętność przyjmowania na siebie i wypełniania wielu ról, dostosowując się do sytuacji" (J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu,* Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995, s. 62 – 63).

[23] M. Holstein-Beck, *Uwspółcześnione funkcje menedżerskie,* „Problemy Zarządzania" nr 4/2008 (22). *Menedżer i praca kierownicza.* Wyd. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.

[24] Podano za: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* PWN, Warszawa 1996, s. 52 – 55.

ogólny i inspirujący do poszukiwań uwzględniających uwarunkowania sytuacyjne pracy menedżera, w tym również mogą stanowić odniesienie do kształtowania IMP. Każda rola w wyodrębnionych grupach ról (*interpersonalnych* – związanych z interakcjami z ludźmi, *informacyjnych* – zapewniających odbiór, analizowanie i przekazywanie informacji, *decyzyjnych* – zorientowanych na wykorzystanie informacji do podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów, poszukiwania szans i okazji) ma określony ciężar znaczeniowy w kształtowaniu IMP i zróżnicowany w zależności od fazy (etapu) procesu innowacyjnego (inspirowany potrzebą i pomysłem jej zaspokojenia a kończącego się wdrożeniem, określanym również jako komercjalizacja, upowszechnienie). Praktyczne znaczenie w kształtowaniu IMP ma spójne i współzależne postrzeganie ról menedżera w wyodrębnionych grupach potwierdzone określonymi kompetencjami[25].

Kompetencje menedżera stanowią część składową rozległej wiedzy z zakresu zarządzania kompetencjami rozpatrywaną w określonej współzależności z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzania kapitałem ludzkim. W bogatej literaturze z tego zakresu znajdujemy przegląd definicji i rodzajów kompetencji w tym również kompetencji menedżerów[26], które bezpośrednio i pośrednio są zorientowane na kształtowanie IMP.

Interesujące jest miejsce pracy w organizacji w ruchu, organizacji zorientowanej na zmianę, ciągłe odnawianie i odmładzanie. W swej istocie jest to miejsce pracy o dużym potencjale innowacyjności, gdzie od pracowników wymaga się elastyczności, motywacji do uczenia się, potrzeby osiągnięć, gotowości do współpracy, orientacji na klienta. Zdaniem E. Masłyk-Musiał[27] stawia to szczególne wymagania kompetencyjne menedżerom średniego szczebla i liniowym, bezpośrednio współdziałających z pracownikami szeregowymi. Aby przekonać do zmian podwładnych, sami muszą być przekonani o konieczności zmiany i mieć kompetencje jej wdrażania, jak również kompetencje dotyczące doboru pracowników o zdolnościach do szybkiej reakcji i akceptacji kultury organizacyjnej ciągłej zmiany.

IMP wymaga spojrzenia strategicznego, rozumiejąc zarządzanie strategiczne jako proces ciągłych zmian przenikających całą organizację, zorientowanych na rozwój i ciągłe poszukiwanie oraz tworzenie wartości ukierun-

---

[25] Zob. łączne rozpatrywanie kompetencji i ról: M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet, *Zarządzanie. Kanony i trendy,* wyd. C. H. Beck, Warszawa 2010.

[26] Zob. między innymi: E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji,* Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, tam znajdziemy dziesięć autorskich opracowań z dużą ilością źródeł; T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami,* Oficyna Ekonomiczno, Kraków 2006; Z. Witaszek, *Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanka sukcesu organizacji, op. cit.* Analiza źródeł literaturowych pozwala przyjęć za podstawę rozumienie terminu „kompetencje" jako spójnego układu dwóch składowych obejmujących:1/ formalne uprawnienia osób i organizacji do zajmowania się określonym zakresem spraw i podejmowania decyzji w określonym zakresie,2/ zbiór wszelkich cech osób i organizacji stosowanych i rozwijanych w procesie pracy, służących osiąganiu wspólnych celów. Praktyczne znaczenie dostrzegam w rozumieniu kompetencje jako: „Osobiste predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności, i postaw pozwalające realizować zadania na odpowiednim poziomie", zob. J. Wieczorek, *Efektywne zarządzanie kompetencjami – tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy,* ODOK Sp. z o. o., Gdańsk 2008, s. 24.

[27] E. Masłyk-Musiał, *Kompetencje menedżerskie a zarządzanie tożsamością organizacji w ruchu*, w: *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, op. cit. s. 26 – 27.

kowanych na zaspokajanie zmieniających się potrzeb otoczenia; IMP jest immanentną cechą współczesnego zarządzania strategicznego, przenikającego całą organizację od najwyższego kierownictwa po stanowisko pracy[28]. Wymaga to strategicznych kompetencji organizacji, których innowacyjność jest istotnym składnikiem, natomiast wiedza i zarządzanie wiedzą oznaczają nowe kompetencje menedżerów poziomu strategicznego i operacyjnego[29].

Kompetencje menedżera odniesione do współczesności i przyszłości zajmują szczególne miejsce w literaturze. Z przeglądu poglądów dotyczących kompetencji menedżera współczesnego wyłaniają się ogólne wnioski wskazujące na zmianę pozycji i charakteru pracy menedżerów oraz wynikających stąd oczekiwań[30]. Na podkreślenie zasługuje oczekiwanie od menadżerów niższych szczebli (średniego, operacyjnego) udziału w projektowaniu miejsc pracy łączących ludzi i zasoby materialne zorientowane na szanse, potrafiących pozyskiwać i wpływać na rozwój ludzi gotowych do ciągłego doskonalenia jako podstawy innowacyjności współczesnych organizacji.

Globalizacja stała się przesłanką identyfikacji kompetencji menedżera globalnego jako podstawy zarządzania przedsiębiorstwem globalnym. Jest to sytuacyjne odniesienie do określenia roli i kompetencji menedżera. Wymagane cechy menedżera globalnego wynikają z istoty globalizacji, którą syntetycznie i w uproszczeniu charakteryzuje, między innymi, kompresja czasu i przestrzeni; globalizacja potęguje dynamikę i niestabilność miejsc pracy. Ogólny kontekst wiedzy dotyczącej menedżera działającego w takiej sytuacji może stanowić pogląd przedstawiony powyżej przez A. K. Koźmińskiego. Różne propozycje kompetencji menedżerów z odniesieniem do przedsiębiorstwa globalnego przedstawia D. Wójcik-Kośla[31]. Z wielości poglądów wynika, że w kompetencjach menedżera globalnego należy uwzględniać składniki dotyczące efektywnej komunikacji, negocjacji, współpracy w warunkach różnych kultur, kierowania ludźmi o różnej mentalności uwarunkowanej kulturowo i doświadczeniem społecznym. Aspekt nowej roli w warunkach globalizacji to: przedsiębiorczość („chciwy nowych rzeczy") i kreatywność („inspirujący do nowych rzeczy") i stąd wynikające składowe kompetencje, moim zdaniem, jednoznacznie wskazują na potrzebne kompetencje kształtujące innowacyjność przedsiębiorstwa globalnego.

---

[28] Takie rozumienie zarządzania strategicznego odczytuję miedzy innymi z ujęcia: A. Kaleta, *Procedura zarządzania strategicznego – uciążliwe ograniczenie czy warunek sukcesu*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2003. Natomiast odniesienie strategii do stanowiska pracy: S. Simons, Jak projektować stanowisko pracy o maksymalnej efektywności, w: Sprawna i efektywna organizacja, Wyd. HELION, Gliwice 2007.

[29] Zob. G. Gierszewska, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, w: *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, op. cit.

[30] A. Rakowska, *Kompetencje współczesnego menedżera,* w*: Zarządzanie kompetencjami w organizacji,* op. cit. Autorka w oparciu o bogatą literaturę przedstawia poglądy różnych autorów dotyczące modeli kompetencji menedżerów, odnosząc je do zarządzania procesami, e-biznesem, wiedzą.

[31] D. Wójcik-Kośla, *Kompetencje menedżera globalnego*, w: *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, op. cit.

2. Menedżer liniowy w procesie zarządzania zasobami ludzkimi a innowacyjność miejsca pracy

Innowacyjność jest naturalnym stanem zarządzania w każdej organizacji, u jej podstaw jest proces zarządzania ludźmi urzeczywistniany przez funkcje, role i kompetencje menedżerskie zorientowane na ludzi. Zgodnie z *Opinią EKS-E* innowacyjność organizacji „zależy od motywacji jej kierownictwa i pracowników oraz od ich zaangażowania na rzecz modernizacji swojej pracy i całej organizacji. Efektem takiego postępowania są unowocześnione produkty i modele obsługi lub udoskonalone procedury organizacyjne, które tworzą wartość dodaną dla klientów". Dalej w *Opinii* czytamy, „Z badań wynika, że większość skutecznych innowacji wprowadzonych w organizacjach to innowacje w miejscu pracy, a nie innowacje technologiczne. (…) odkrycia naukowe i technologiczne nie przekładają się automatycznie na nowe rodzaje działalności gospodarczej. (…) Doświadczenie pokazuje, że prawdopodobieństwo innowacji w miejscu pracy wzrasta w przypadku dobrych stosunków pracy, środowiska pracy i jej warunków. (…) Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być postrzegane jako strategiczny aspekt zarządzania"[32].

Model integracji innowacyjności i ZZL (HRM) przedstawia A. Wojtczuk-Turek[33], wskazując na szczególne znaczenie w kształtowaniu innowacyjności zarządzania kapitałem ludzkim. W tym modelu pracownicy stanowią podstawowy czynnik innowacyjności tak w ujęciu uwarunkowań podmiotowych (cechy osobowości, kapitał psychologiczny, wiedza, kompetencje osobiste, motywacja i zaangażowanie innowacyjne), jak i uwarunkowań organizacyjnych (kultura organizacyjna zorientowana na innowacyjność, przywództwo w tym przywództwo transgresyjne, praktyki zarządzania kapitałem ludzkim zorientowane na innowacyjność)[34].

Pracownicy stanowią podstawowy składnik organizacji transgresyjnej[35]. Źródłem transgresji[36] organizacji jest kreatywność pracowników, która w integracji zespołowej, i również w połączeniu z technologią tworzy kapitał kreatywności, wywołujący zmianę w sposobie myślenia (mentalności), inspirującym do działań twórczych. Rezultatem transgresji organizacji jest poszukiwanie rozwiązań wykraczających poza dotychczas stosowane zasady, mające charakter innowacji, stanowiące czynnik przewagi konkurencyjnej.

---

[32] *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego …*, op. cit. Przytoczone fragmenty treści stanowią uzupełnienie materiału zawartego w opracowaniu: L. Kowalczyk, *Inżynieria innowacji w miejscu pracy*, w: *Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, pod red. L. Kowalczyka i F. Mroczko, Prace Naukowe T. 25, WWSZiP, Wałbrzych 2013.

[33] A. Wojtczuk-Turek, *Zachowania innowacyjne w pracy*, Difin, Warszawa 2012, s. 109 – 111. (Podaje za: J. De Leede, L. K. Looise, *Innovatin and HRM: Towards an Integrated Framework,* „Creativity and Innovation Management" 2005, Vol. 14, No. 2.).

[34] Tamże s. 44 – 122.

[35] Zob. Tamże s. 176 – 187.

[36] Koncepcja transgresji według J. Kozieleckiego to „zjawisko polegające na tym, że człowiek intencjonalnie wychodzi poza to czym jest i co posiada". Jej celem jest „przekroczenie dotychczasowych granic, a wiec zdobycie lub stworzenie nowych wartości – pozytywnych lub negatywnych".: Podana za: [www.szkolnictwo.pl/index.php] (2014-08-14).

Transgresja organizacji tworzy wewnętrzną zdolność do wprowadzania zmian, jej siłą sprawczą jest kreatywność pracowników. Jej rozwój mogą zapewnić działania dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim, których zakres wyznacza kultura innowacyjna organizacji w połączeniu z transgresyjnym stylem przywództwa oraz praktyki zarządzania kapitałem ludzkim (rozumiem również jako ZZL) wymagające twórczego podejścia w całym procesie kadrowym w szczególności w odniesieniu do doboru ludzi o wysokim potencjale twórczym, budowania zaangażowania i motywowania na rzecz innowacyjności, umożliwiania rozwoju kompetencji pracowników.

Rekomendowane dla praktyki ZZL (przez A. Wojtczak-Turek) działania dotyczące „budowania zaangażowania innowacyjnego i motywowania", to między innymi: 1/ środowisko pracy o możliwościach realizacji różnorodnych zadań, uczenia się i doskonalenia kompetencji, 2/ motywowanie poprzez angażowanie pracowników do zadań o znamionach twórczych, 3/ łączenie indywidualizacji zadań z pracą zespołową, 4/ mechanizmy motywowania pracowników o najwyższym potencjale innowacyjnym zorientowane na rozwój i awans, 5/ możliwości spełniania różnorodnych ról zawodowych, 6/ polityka zarządzania talentami, 7/ ograniczenie działań kontrolnych na rzecz warunków niezależności, 8/ rozwój kompetencji twórczych, 9/ działania coachingowe przygotowujące kadrę zarządzającą do zachowań we współczesnych warunkach, 10/ elastyczność w stosowaniu stylów kierowania w zależności od sytuacji.

Uzupełnieniem praktyki ZZL zorientowanej na tworzenie organizacji transgresyjnej jako podstawy innowacyjności może być wykorzystanie metod i technik twórczego myślenia.

Wyznacznikiem ZZL według założeń transgresji, o nadrzędnym znaczeniu jest proinnowacyjna kultura organizacyjna, warunkująca zachowania innowacyjne pracowników (między innymi: „wzmacnianie niezależności, autonomii, niwelowanie dystansu władzy, kształtowanie przychylnych postaw wobec twórczości, przejawiania inicjatywy, zaangażowania, kreowanie postaw otwartości na zmiany, zachodzące w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa, ale także wzmacnianie postaw proinnowacyjnych").

Transgresję organizacji i znaczenie ZZL w kształtowaniu innowacyjności organizacji dostrzegam jako ogólną teoretyczną podstawę IMP.

Można wyróżnić dwa obszary oddziaływań na ludzi w miejscu pracy: 1/ oddziaływanie funkcji ZZL w ramach składowych procesu obejmującego planowanie, rekrutację i selekcję, ocenianie, wynagradzanie, rozwój/doskonalenie; 2/ oddziaływanie poprzez funkcję zarządzania wykonywaną przez menedżera liniowego jako motywowanie, kierowanie ludźmi poprzez styl kierowania/przewodzenia, komunikowanie, współdziałanie, budowanie relacji.

Rola menedżera w oddziaływaniu na ludzi w miejscu pracy została wyeksponowana w badaniach Instytutu Gallupa (sygnalizowanych wcześniej). W świetle tych badań, to zachowanie menedżera w relacjach z ludźmi ma zasadniczy wpływ na jakość środowiska pracy ocenianego przez pracowników w oparciu o dwanaście pytań. Struktura pytań obrazuje model miej-

sca pracy (rozumianego jako dobre miejsce pracy) odniesiony do hierarchii potrzeb.

Pogłębione spojrzenie na rolę menedżera liniowego w zarządzaniu ludźmi przedstawia P. Mirońskiw ramach koncepcji *homo administratus*[37]. Jest to propozycja odpowiedzi na wyzwania współczesności (dynamiczne zmiany w zakresie potrzeb, rynku pracy, pojawianie się takich koncepcji jak organizacyjne zachowania obywatelskie, zarządzanie wiedzą, zarządzanie partycypacyjne, zespoły wirtualne, także wzrost złożoności pracy, konieczność realizacji zadań zapewniających przewagę konkurencyjną) polegająca na tworzeniu możliwości wykorzystania potencjału intelektualnego i motywacyjnego wszystkich pracowników danej organizacji. Stanowi to moim zdaniem podstawę IMP. Stad odpowiedzialność za kierowanie ludźmi w miejscu pracy spoczywa głównie na menedżerach liniowych. Sprawność (skuteczność, efektywność) tych działań zależy od poglądu menedżerów na naturę człowieka w miejscu pracy. U podstaw tego poglądu jest samospełniające się proroctwo; menedżer z nastawieniem pozytywnym i optymistycznym dotyczącym oczekiwań, poprzez styl i motywowanie będzie stwarzał warunki do wykorzystania potencjału tkwiącego w ludziach, nastawienie negatywne menedżera odnośnie do intencji i możliwości pracowników będzie skutkować zwiększeniem nadzoru i działań eliminujących unikanie wysiłku. Zachowania menedżera wobec pracowników (jako wynik samospełniającego się proroctwa) przekładają się na zachowania pracowników zgodnie z oczekiwaniami przełożonego.

Przesuniecie odpowiedzialności za zarządzanie ludźmi na poziom menedżerów liniowych[38] skutkuje potrzebą podniesienia standardów i oczekiwań wobec ich kompetencji w relacjach z pracownikami w miejscu pracy, z wyraźnym akcentem orientacji na przywództwo. Wymaga to od menedżerów liniowych kompetencji dotyczących integracji oddziaływań na ludzi w miejscu pracy wynikających z funkcji zarządzania i funkcji ZZL (integracja codziennej praktyki zarządzania z funkcją ZZL).

W kontekście sygnalizowanych założeń koncepcji *homo administratus* praktyka zarządzania ludźmi przez menedżerów liniowych zorientowana na kształtowanie IMP wymaga od nich: 1/ świadomości wpływu ich przekonań na temat natury ludzkiej na podejście do pracowników i związaną z tym efektywność; 2/ zrozumienia i praktycznej realizacji procesu ZZL (przy wsparciu działu ZZL procedurami, doradztwem, przeszkoleniem).

Na potrzebę praktycznego udziału menedżera liniowego w procesie ZZL wskazuje M. Armstrong[39], uzasadniając tę potrzebę decentralizacją zarządzania. Łączy to z potrzebą redukcji kosztów (ograniczenie kadr działów

[37] J. Mirońskiw, *Homo administratur czyli człowiek w naukach o zarządzaniu,* Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2013. W tej pracy możemy miedzy innymi możemy przeczytać, „że dobry menedżer i przywódca potrafi wydobyć z pracowników olbrzymi potencjał, z którego istnienia sami sobie nawet wcześniej nie zdawali sprawy". Autor dodaje również, że „Około 75% badanych wskazywało, że pojedynczym, najgorszym i najbardziej stresującym aspektem ich pracy jest bezpośredni przełożony", s. 13. Trudno oczekiwać innowacyjnych zachowań ludzi w sytuacji stresu.

[38] Zob. tamże, s. 21 – 24.

[39] M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Klasyka Biznesu, New Media 2010.

personalnych na szczeblu centralnym firmy) i rozszerzaniem zakresu kompetencji oraz delegowaniem uprawnień decyzyjnych dotyczących podległych pracowników na menedżerów liniowych jako wyraz ogólnych tendencji zwiększania ich kompetencji i odpowiedzialności za zasoby, którymi zarządzają. W odniesieniu do ludzi jest to zgodne z założeniami dotyczącymi ZZL, których istotą jest ujęcie biznesowe zorientowane na osiąganie przewagi konkurencyjnej.

Ogólne wskazania zalecane przez M. Armstronga w procesie zarządzania ludźmi[40], których znaczenie w kształtowaniu IMP jest nie do przecenienia, to: jasne określanie oczekiwanych wyników, informowanie o spełnianiu oczekiwań, wspieranie w rozwoju najlepszych pracowników i dbanie o poprawę pracy pracowników mało wydajnych, pomoc w uświadamianiu słabości i niedostatków jako podstawy wskazania potrzeby uczenia się, tworzenie szans podnoszenia kompetencji, zachęcanie do rozwoju i dzielenia się wiedzą, informowanie o sprawach ważnych dla pracy, uważne słuchanie, nagradzanie właściwe dla zasług.

Integracja obszarów funkcji wpływu na zachowania ludzi w miejscu pracy – zarządzania i ZZL, rodzi uzasadnienie do zaproponowania „zintegrowanej funkcji zarządzania ludźmi przez menedżera liniowego" jako podstawy praktyki zorientowanej na kształtowanie IMP. Można wyodrębnić cztery zakresy kompetencji menedżera liniowego realizowane w ramach tej funkcji:

1/ Zakres kompetencji podstawowych;

2/ Zakres kompetencji zorientowanych na tworzenie zasobów ludzkich w miejscu pracy;

3/ Zakres kompetencji zorientowanych na wyniki w miejscu pracy;

4/ Zakres kompetencji zorientowanych na rozwój pracowników w miejscu pracy.

Podstawowe źródło treści wyodrębnionych zakresów kompetencji może stanowić praca M. Armstronga. Jest to praca, zgodnie z podtytułem: *Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych,* adresowana do menedżerów liniowych. W rekomendacji tej książki prof. dr hab. M. Dobrzyński pisze: „Zawiera wszystkie istotne aspekty zarządzania ludźmi na szczeblu wykonawczym". Treści tej książki stanowią podstawową bazę wiedzy istotnej w zintegrowanej funkcji zarządzania ludźmi w miejscu pracy. Podstawę propozycji wskazania określonych treści z pozycji ich wpływu na IMP może stanowić kryterium modelu miejsca pracy (rozumianego jako dobre miejsce pracy) odniesionego do hierarchii potrzeb. Proponowane kryterium uzasadnia fakt, ze jest to efekt gruntownych badań przeprowadzonych przez Instytut Gallupa wskazujących na istnienie czynników umożliwiających przewidywanie wyników w miejscu pracy wyższych niż przeciętne wyrażane rentownością i produktywnością oraz satysfakcją klientów i zadowoleniem pra-

[40] Tamże, s. 14 – 15.

cowników potwierdzanym fluktuacja niższą od przeciętnej[41]. Są to rezultaty będące skutkiem dobrego miejsca pracy, które utożsamiam z IMP. Czynniki zapewniające jakość środowiska pracy jako podstawy tych rezultatów zawarte w dwunastu pytaniach w układzie hierarchicznym przedstawiam we Wstępie (p. 5).

Zakres kompetencji podstawowych menedżera liniowego dotyczących zarządzania ludźmi w miejscu pracy (łączę z funkcją zarządzania) obejmuje kompetencje: 1/ motywowania, 2/ zawierania kontraktu psychologicznego, 3/ budowania zaangażowania i morale, 4/ przewodzenia, 5/ budowania zespołu, 6/ delegowania kompetencji, 7/ komunikowania, 8/ organizowania[42]. Są to składowe znacząco rozszerzające funkcję zarządzania zorientowaną na ludzi. Trudno rekomendować którąś z nich jako szczególnie znaczącą w kształtowaniu IMP.

Zakres kompetencji zorientowanych na tworzenie zasobów ludzkich w miejscu pracy dotyczy udziału menedżera liniowego w realizacji funkcji ZZL. Pełny zakres w ramach tych funkcji obejmuje kompetencje: 1/ planowania wymagań, 2/ analizy stanowiska pracy, 3/ analizy ról, 4/ analizy kompetencji i kompetencyjności, 5/ opisu stanowiska pracy i określenia ról, 6/ projektowania stanowiska pracy, 7/ rekrutacji, 8/ rozmowy kwalifikacyjnej[43]. Jest to zakres kompetencji adresowany do każdego menedżera liniowego. Podstawę rekomendacji określonych składników wyodrębnionego zakresu wpływających na kształtowanie IMP mogą stanowić czynniki dotyczące modelu dobrego miejsca pracy o najwyższym znaczeniu według hierarchicznej ważności:

- Określenie oczekiwań – możliwości w tym zakresie tworzą: planowanie wymagań, analiza, opis i projektowanie stanowiska pracy;
- Adekwatność pracy do zdolności – możliwości w tym zakresie tworzą: analiza i opis stanowiska pracy, analiza kompetencji i kompetencyjności, projektowanie stanowiska pracy;
- Zapewnienie odpowiednich środków do wykonania pracy – możliwości w tym zakresie zapewnią: analiza, opis i projektowanie stanowiska pracy;
- Uznanie wartości wykonywanej pracy – możliwości w tym zakresie tworzą: analiza, opis i projektowanie stanowiska pracy;
- Troska o pracownika jako osobę (i o jego rozwój zawodowy) – możliwości w tym zakresie tworzą: analiza, opis i projektowanie stanowiska pracy;
- Zachęcanie do rozwoju zawodowego – wynika z analizy kompetencji i kompetencyjności, opisu i projektowania stanowiska pracy.

---

[41] Komentarz dotyczący tych badań przedstawia J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki,* Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 231-237. Również tytuł książki autorstwa B. Bickinghama i C. Coffmana: *Po pierwsze: złam wszelkie zasady* (op. cit.) odpowiada założeniom transgresji potwierdzając orientację na kształtowanie IMP.

[42] Rozwinięcie, zob. M. Armnstrong, op. cit. s. 35 – 83.

[43] Zob. tamże s. 87 – 184.

Jest to zestaw czynników (charakteryzujących dobre miejsce pracy) decydujących o uzyskaniu dobrych wyników mierzonych rentownością, produktywnością, satysfakcją klientów oraz zapewniających utrzymanie utalentowanych pracowników[44]. Stanowią one rekomendację praktycznych działań menedżera liniowego w ramach funkcji ZZL. Szczególne znaczenie w tych działaniach ma projektowanie stanowiska pracy (rozumiem to również szerzej – projektowanie miejsca pracy). Kompetencje menedżera liniowego z tego zakresu jawią się jako bazowe, stanowiące odniesienie do działań rekrutacyjnych i dalszych działaniach związanych z funkcją ZZL.

Przy projektowaniu stanowiska pracy, zdaniem M. Armstronga, należy uwzględnić: określenie treści stanowiska pracy, dopasowania stanowiska pracy do zespołu, wpływ stanowiska pracy na motywowanie pracownika, możliwości dopasowania pracy do pracownika. W rezultacie stanowisko pracy powinno: 1/ zaspokajać oczekiwania organizacji dotyczące wydajności operacyjnej, produktywności i jakości obsługi, 2/ zapewniać elastyczność i zdolność działania w płaskich strukturach i spójność z celami innych zespołów, 3/ umożliwiać zaspokajanie potrzeb pracowników dotyczących indywidualnych zainteresowań, wyzwań i osiągnięć, 4/ zapewniać podnoszenie jakości pracy i efektywnych działań zespołowych. Ogólnie projekt stanowiska powinien zapewniać integrację potrzeb indywidualnych z potrzebami zespołu.

Podkreślenia wymaga uwzględnienie w projektowanym stanowisku pracy potrzeby i możliwości zapewnienia wewnętrznej motywacji szczególnie ważnej w kształtowaniu IMP. Wywiera ona pogłębiony i bardziej trwały skutek w zachowaniach innowacyjnych pracownika. Praca pogłębia wewnętrzną motywację w sytuacji zapewnienia środków służących osiąganiu celu i stanowi jeden z warunków koniecznych dobrego miejsca pracy (wskazuje na to drugie w hierarchii dwunastu pytań Instytutu Gallupa). M. Armstrong wskazuje na możliwości zapewnienia motywacji wewnętrznej przy projektowaniu stanowiska pracy poprzez:1/ integrację pracy uwzględniając planowanie, realizację i kontrolę, 2/ zapewnienie autonomii w ustalaniu i osiąganiu celów, 3/ znaczenie i całościowość zadań, 4/ wykorzystanie i rozwój możliwości, 5/ różnorodność zadań, 6/ zapewnienie informacji zwrotnej. Stanowisko pracy (jako podstawowy składnik miejsca pracy) poprzez właściwe zaprojektowanie może istotnie wpływać na jakość życia w pracy. Według *Opinii* EKES jakość życia zawodowego stanowi istotny czynnik innowacyjności w miejscu pracy, również w świetle deklaracji ACAS (the Advisory, Conciliation and Arbitration Service) jakość życia w pracy może wpływać na poprawę wyników między innymi poprzez przykładanie większego znaczenia do projektowania stanowiska pracy.

Rola menedżera przy projektowaniu stanowiska pracy inspirującego do twórczego napięcia i przedsiębiorczych poszukiwań przy wdrażaniu strategii, stanowiących również podstawę kształtowania IMP, przedstawia R. Simons[45]. Istotą kształtowania IMP według tego podejścia jest zapewnienie

[44] Wskazuje na to J. Fitz-Enz, op. cit. s. 237.

[45] R. Simons, *Jak projektować stanowisko pracy o maksymalnej efektywności*, wyd. Helion, Gliwice 2007. Podejście wykorzystano również w opracowaniu: L. Kowalczyk, *Zarządzanie operacyjne w jednostkach samorządu terytorialnego (Zarys problemów)*, w: *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, pod red. L. Kowalczyka i F. Mroczko, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2009.

równowagi pomiędzy podażą i popytem zasobów w miejscu pracy: 1/ zasobów potrzebnych do wykonania zadania (zakres kontroli), 2/ sposobu pomiaru wyników pracy (zakres odpowiedzialności), 3/ z kim współpracować i na kogo wpływać, aby osiągnąć cel (zakres wpływu), 4/ możliwości wsparcia w sytuacji takiej potrzeby (zakres wsparcia). Podaż zasobów, to zakres kontroli i zakres wsparcia, popyt określają – zakres odpowiedzialności i zakres wpływu.

Rekrutacja i rozmowa kwalifikacyjna jako składowe tego zakresu kompetencji istotne w kształtowaniu IMP, wymagają aktywnego udziału menedżera liniowego w celu zapewnienia odpowiednich ludzi w miejscu pracy podlegającym jego odpowiedzialności. Wymagane kompetencje i procedury z tego zakresu adresowane do menedżera liniowego przedstawia M. Armstrong w rekomendowanej książce. W modelowym ujęciu dotyczącym dobrego miejsca pracy jest to działanie o kluczowym znaczeniu dla IMP – jest nim wybór talentu. Przy czym talent rozumiany jest jako: „powtarzające się sekwencje myśli, uczuć lub zachowań, które mogą znaleźć praktyczne zastosowanie", czyli „Wszystkie powtarzające się wzorce zachowań, mogące znaleźć praktyczne zastosowanie, są talentami. A kluczem do doskonałości w osiąganiu celów jest odpowiednie skojarzenie (dopasowanie) talentu do roli"[46]. Jest to punkt widzenia zbieżny z poglądem zawartym w podstawach wiedzy z zachowań w organizacji, gdzie wskazuje się na brak zgodności osobowości i stanowiska pracy jako źródło zwiększonej fluktuacji pracowników[47]. Sadzę, że brak tej zgodności nie będzie sprzyjać IMP.

Zakres kompetencji zorientowanych na wyniki w miejscu pracy stanowi podstawę praktycznych możliwości motywacyjnego wpływu na IMP w ramach funkcji ZZL najczęściej określanych jako ocenianie i wynagradzanie. Według ujęcia M. Armstronga, przyjętego za podstawę rozważań dotyczących roli menedżera liniowego w ZZL w miejscu pracy, są to składowe – zarządzanie wynikami i zarządzanie wynagrodzeniem.

Zarządzanie wynikami jest domeną działania menedżera liniowego, które stanowi podstawę osiągania celów organizacji poprzez rezultaty pracy indywidualnej i zespołowej. Istotą jest dialog zorientowany na osiąganie wyników i rozwój, i wymaga: 1/ jasnego określenia oczekiwań, 2/ powiązania celów indywidualnych z celami zespołu/organizacji, 3/ orientacji na ciągłe doskonalenie, co łączy się potrzebą zapewnienia informacji zwrotnej. Jest procesem ciągłym polegającym na wspólnym działaniu menedżera i pracowników, i obejmuje:

1/ Plan powstający w wyniku uzgodnienia celów i zadań oraz potrzebnych kompetencji jako podstawy poprawy wydajności i rozwoju;

2/ Działanie polegające na realizacji planu w toku codziennej pracy;

3/ Mierzenie/monitorowanie wyników w konfrontacji z przyjętymi wskaźnikami wydajności i programem rozwoju indywidualnego;

[46] Zob. B. Bickinghama i C. Coffmana, op. cit., s. 73 – 113.
[47] Zob., S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji,* PWE, Warszawa 1998, s. 67 – 75.

4/ Przegląd wyników i rozwoju odniesionych do planu – stanowi podstawę przyszłych planów rozpoczynających kolejny cykl zarządzania wynikami.

W tym ujęciu można dostrzec wyraźny związek zarządzania wynikami z układem funkcji menedżerskich w ujęciu cyklicznie powtarzających się składowych rozpoczynających się planem a kończonych wprowadzaniem zmian (początek kolejnego cyklu) oraz cyklem Deminga, czy zarządzaniem procesami. Podkreśla to dynamiczny charakter zarządzania i jego wpływ na IMP.

Integralnym dopełnieniem procesu zarządzania wynikami są działania menedżera liniowego dotyczące określenia potrzeb indywidualnego rozwoju, zarządzania mało wydajnymi pracownikami i zarządzania wynikami zespołu.

Procesowe ujęcie zarządzania wynikami, moim zdaniem, spełnia kryteria wynikające z modelu dobrego miejsca pracy odniesione do drugiego poziomu motywującego do aktywności innowacyjnej, jak identyfikacja z zespołem i poczucie przynależności do zespołu, i pozwoli pracownikom:

- Wyrażać własne zdanie o pracy;
- Dostrzec własny wkład w uzyskiwane wyniki;
- Dostrzec zaangażowanie współpracowników w zespole;
- Kształtować przyjazną atmosferę i mieć przyjaciół.

W tych warunkach można się spodziewać wysokich ocen wyrażonych w teście dwunastu pytań (pytania: 7, 8, 9, 10).

Składowe funkcji ZZL dotyczące zarządzania wynikami w kontekście kryteriów dobrego miejsca pracy (jako podstawy IMP) będą wpływać na kształtowanie IMP tylko wtedy, jeżeli są spełnione warunki poziomu bazowego (poz. 1 i 2) i pierwszego poziomu motywacyjnego (czynniki poz. 3, 4, 5, 6), prezentowane w zakresie kompetencji menedżera liniowego zorientowanych na tworzenie zasobów w miejscu pracy.

Wynagrodzenie jako składowa dobrego miejsca pracy wpływającego na IMP w pytaniach Instytutu Gallupa nie występuje. Nie oznacza to, że wynagrodzenie nie ma znaczenia w kształtowaniu IMP. W kontekście pominięcia wynagrodzenia w zestawie czynników dobrego miejsca pracy, J. Fitz-Enz przywołuje stwierdzenie F. Hertzberga że „uczciwe wynagrodzenie jest konieczne. Jeśli bowiem nasz program płac i świadczeń nie jest konkurencyjny, po prostu nie będziemy w stanie przyciągać i utrzymać utalentowanych pracowników. Jeśli zaś środowisko pracy nie jest postrzegane jako dobre, nawet lepsze niż przeciętne wynagrodzenia nie skompensuje pracownikom innych wad”[48]. M. Armstrong wynagrodzenia rozpatruje jako „zarządzanie wynagrodzeniem” uwzględniając: cechy systemów i struktur płac, wartościowanie i wycenę stanowisk pracy, uzależnienie wynagrodzenia od wyników i kompetencji, przegląd płac. Wskazuje przy tym również na przekazywanie odpowiedzialności menedżerom liniowym za decyzje finansowe

[48] J. Fitz-Enz, op. cit., s. 233.

w ramach zarządzania ludźmi. Warto jednak wskazać na niebezpieczeństwo dla IMP wynikające z uzależniania płac od wyników. Profesorowie B.S. Frey i M. Osterloh wskazują miedzy innymi, że: „System wynagradzania za wyniki z reguły pozbawia pracowników wewnętrznej motywacji, a w konsekwencji – radości z wykonywanej pracy. Ten rodzaj motywacji ma zaś w biznesie ogromne znaczenie, gdyż sprzyja innowacyjności i zaangażowaniu ponad normę”[49].

Zakres kompetencji zorientowanych na rozwój pracowników w miejscu pracy sygnalizowano już jako składowe działań występujących w zakresie kompetencji zorientowanych na tworzenie zasobów ludzkich i zakresie kompetencji zorientowanym na wyniki w miejscu pracy w ramach przeglądu wyników i rozwoju. Według kryteriów dobrego miejsca pracy, dotyczących trzeciego poziomu motywującego do aktywności innowacyjnej w miejscu pracy, są to czynniki określające:

- Możliwości awansu;
- Możliwość osobistego rozwoju.

W ogólnym układzie funkcji ZZL występuje składowa jako doskonalenie i rozwój. M. Armstrong adresując do menedżerów liniowych udział w ZZL w tym zakresie kompetencji wyodrębnia rozwój pracowników wskazując na odpowiedzialność menedżera liniowego za kwalifikacje pracowników jako podstawy osiągania celów i zapewnienia ciągłego wzrostu wydajności. Wymaga to od menedżera kompetencji dotyczących określenia niezbędnych potrzeb edukacyjnych pracowników oraz zarządzania procesem ich szkolenia i rozwoju, dobierając podejścia i metody właściwe dla osobowości pracownika i koniecznych umiejętności. Są to działania menedżera liniowego polegające na wspomaganiu pracowników w uczeniu się poprzez: coaching, zrządzanie wynikami (przegląd wyników jako okazja do coachingu), kontrolowane delegowanie kompetencji, demonstracje, instruktaż, rotację stanowisk pracy, aktywne uczenie się (jako podstawa rozwijania talentów), mentoring. Jest to orientacja na permanentny rozwój pracowników. Organizacyjne i profesjonalne ramy tych działań może zapewnić program zdobywania tytułu Investors in People[50]. Menedżer liniowy powinien wykazać się zdolnością i wolą w orientacji na ciągły rozwój pracowników. Integralną częścią tego zakresu kompetencji menedżera liniowego jest ocena szkoleń i uczenia się pracowników.

Menedżer liniowy posiadający kompetencje dotyczące zintegrowanej funkcji zarządzania ludźmi, określone w zarysie w wyodrębnionych czterech zakresach (w oparciu o poglądy M. Armstronga, z uwzględnieniem rekomendacji wynikających z badań Instytutu Gallupa dotyczących czynników charakteryzujących dobre miejsce pracy) w stopniu podstawowym może

[49] B.S. Frey, M. Osterloh, *Przestańmy uzależniać płace od wyników*, „Harvard Business Review Polska” luty 2012, s. 44.

[50] Standard ‘Investors in People’. Standard ten popularyzuje najlepsze praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi – szczególnie dotyczące szkolenia i rozwoju – mające na celu wspieranie realizacji celów biznesowych firm. Program i certyfikacja dotyczy inwestowania i rozwoju pracowników.

kształtować IMP. Jest to tylko baza stanowiąca ogólne odniesienie w kształtowaniu IMP. Wymaga to jednak pogłębienia kompetencji każdego menedżera, by być „dobrym menedżerem", dotyczących koncentrowania się na czterech kluczowych działaniach, których rezultaty stanowią podstawę wysokiej oceny miejsca pracy, określanego jako „dobre miejsce pracy", co łączę z IMP. Fundamentem kluczowych działań, stanowiących również o IMP, jest wyjście poza powszechnie stosowane zasady, na co wskazano przy rekomendacji transgresji organizacji, i co wyraża tytuł książki autorów M. Buckinghama i C. Coffmana: *Po pierwsze: złam wszelkie zasady,* gdzie menedżera porównuje się do działania „katalizatora", który „przyczynia się do sukcesów każdego z pracowników, przyśpieszając reakcje pomiędzy ich talentami i celami firmy oraz pomiędzy ich talentami i potrzebami klientów. Jeśli setki menedżerów dobrze odgrywają swoja rolę, firma rośnie w siłę poprzez każdego pojedynczego pracownika"[51]. Kluczowe działania menedżera jako „katalizatora" polegają na:

1/ ***wyborze właściwej osoby***, **wybierając talent** a nie tylko doświadczenie, inteligencję, determinację;

2/ ***sprecyzowaniu oczekiwań wobec wybranej osoby*, określając spodziewane wyniki** a nie tylko przestrzeganie etapów realizacji zadania;

3/ ***motywowaniu*, oddziałując na mocne strony** a nie na słabe;

4/ ***wpływaniu na rozwój*, pomagając znalezienie właściwego miejsca w pracy** a nie tylko wspieranie w osiąganiu kolejnych szczebli kariery.

Kluczowe działania menedżera wpisują się w zintegrowaną funkcję zarządzania ludźmi, spinającą działania menedżera zorientowane na ludzi w ramach funkcji zarządzania z funkcją ZZL, oraz łączą informację o wartościach osobistych pracowników z wartościami miejsca pracy, wpływając na aktywność innowacyjną pracowników jako podstawy IMP.

PODSUMOWANIE

Książki, artykuły naukowe i publicystyczne nasycone są krytyką stanu innowacyjności polskiej gospodarki. Prezentowane propozycje dotyczą różnego zakresu zmian i poprawy istniejącej sytuacji, jednak bez wyraźnego efektu, na co wskazują rankingi europejskie i światowe. Nie oznacza to braku produktów i firm wyróżniających się pod tym względem. Konieczne jest jednak zdynamizowanie i upowszechnienie działań proinnowacyjnych, wykorzystując bazę wiedzy z zarządzania oraz funkcji, roli i kompetencji menedżerów poziomu wykonawczego, określanych jako menedżerowie liniowi,

[51] M. Buckingham, C. Coffman, op. cit., s. 61 – 71. W świetle badań według autorów podstawę kluczowych działań wielkich menedżerów stanowi wspólna myśl: *Ludzie nie zmieniają się łatwo. Nie trać czasu na składanie tego, co się rozsypało. Próbuj raczej wykorzystać to, co pozostało. To i tak jest wystarczająco trudne.* Interesujące i mające praktyczne znaczenie jest rozwiniecie kluczowych działań menedżera i poradnik praktyczny dla menedżerów – zob. s. 73 – 267.

orientując ich działania na zintegrowane zarządzanie ludźmi w miejscu pracy, których rezultatem może być wzrost innowacyjności miejsc pracy (IMP).

Przedstawiony w opracowaniu pogląd stanowi propozycję powiązania klasycznej wiedzy z zarządzania, uzupełnionej o elementy współczesnego dorobku naukowego (stanowiącego ogólny kontekst wiedzy dotyczącej roli menedżera liniowego w kształtowaniu IMP), której integralną częścią jest innowacyjność i przedsiębiorczość, z działalnością menedżera liniowego bezpośrednio uczestniczącego w procesie ZZL (w ramach zintegrowanej funkcji zarządzania ludźmi w miejscu pracy). Składowe procesu ZZL, w realizacji których bezpośrednio uczestniczy menedżer liniowy, w różnym stopniu mogą wpływać na kształtowanie IMP. Dla wsparcia rekomendującego składowe procesu ZZL jako czynnik wpływu na IMP korzystano z badań Instytutu Gallupa (odniesienie stanowił model dobrego miejsca pracy, którego podstawę budowy stanowi test dwunastu pytań występujących w układzie hierarchicznym), z których kluczowa rekomendacja dotyczy wyboru właściwej osoby i dopasowania talentu do miejsca pracy (pytanie 3.), określenia pożądanych rezultatów (pytania 1. i 2.), koncentracji w motywowaniu na mocnych stronach (pytania 4. i 5.) oraz wpływaniu na rozwój danej osoby (pytania 5. i 6.). Uzyskanie odpowiedzi „W zupełności się zgadzam" na wskazane pytania testu nie jest łatwe, wymaga kompetencji i talentu menedżera liniowego, w tym również kompetencji dotyczących wykorzystania metod i technik myślenia innowacyjnego. Jednocześnie podkreślam, że jest to rekomendacja poszukiwań a nie recepta na pełne powodzenie w kształtowaniu IMP.

Na znaczenie miejsca pracy wskazują autorzy prezentujący wyniki badań Instytutu Gallupa: „Pracownicy coraz więcej oczekują od swojej pracy. Coraz większa izolacja społeczna sprawia, że to właśnie miejsce pracy zaczyna być dla nich miejscem, w którym szukają swojego znaczenia i swojej tożsamości. Chcą liczyć się jako osoby. Chcą mieć szansę wyrażania samych siebie i zdobycia prestiżu. Tylko ty, menedżer, możesz stworzyć im takie środowisko, w którym każda osoba pozna swoje mocne strony i produktywnie je wykorzysta". Autorzy wskazują na rezerwy tkwiące w naturze ludzkiej: „siła ludzkiej natury polega na tym, że w przeciwieństwie do innych sił natury nie jest jednorodna. Jej moc leży w zróżnicowaniu, w fakcie, że *każdy człowiek ma inną naturę.* Jeśli firmy chcą wykorzystać tę siłę, muszą znaleźć mechanizm uwolnienia ludzkiej natury, a nie jej ograniczania. A ty, menedżer, jesteś najlepszym, mechanizmem, jaki mają do dyspozycji"[52].

Przedstawiony pogląd dotyczący możliwości wpływu menedżera na kształtowanie IMP jest bardzo zawężony. Nie można zapominać o istotnym znaczeniu w kształtowaniu IMP kompetencji menedżerów, której źródłem są badania dotyczące zachowania w organizacji. Przykładowo sygnalizowano już znaczenie dopasowania osobowości człowieka do miejsca pracy, również

[52] Tamże, s. 266 – 267. Warto również pamiętać o czym wcześniej sygnalizowano wyniki badań, z których wynika, że: „Około 75% badanych wskazywało, że pojedynczym, najgorszym i najbardziej stresującym aspektem ich pracy jest bezpośredni przełożony". Zob. J. Miroński, op. cit., s. 13.

istota określenia dobrego miejsca jako wynik opinii pracowników wyrażonych w teście dwunastu pytań łączy się z teorią postrzegania – ludzie tę samą sytuacje różnie postrzegają i interpretują. To oznacza, że z opinią pracowników o jakości miejsca pracy należy się liczyć.

Instrumentem pomiaru jako podstawy oceny jakości miejsca pracy może być test dwunastu pytań. Sondażowe badania prezentowane w *Inżynierii innowacji w miejscu pracy* wskazują na niską jakość miejsc pracy w badanych organizacjach. Zaledwie około 20% odpowiedzi pracowników z dużych przedsiębiorstw wskazywało na spełnienie wymagań o kluczowym znaczeniu (pytania od 1. do 6., przy czym za podstawę brano złagodzone kryterium oceny: „Zgadzam się" i „Tak, całkowicie się zgadzam"), w średnich i małych przedsiębiorstwach oraz w administracji wskaźnik ten był znacznie niższy. Nieco wyższy wskaźnik dotyczył biura projektów – wynosił 38%. Jest to jeden z sygnałów wskazujących na potrzebę zainteresowania się jakością miejsc pracy jako źródła innowacyjności organizacji, szczególnie średnich i małych przedsiębiorstw oraz administracji różnych sektorów i poziomów.

Kształtowanie IMP to orientacja na powszechność innowacyjności poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników i „oderwanie wzroku od innowacyjności jako celu"[53], natomiast postrzeganie jej również jako szansy i możliwości:

- Inspiracji pracowników do innowacji i wzrostu produktywności (jako miernika innowacyjności);
- Zapewnienia ewolucyjnego charakteru zmian i obniżania progu oporu przy wdrażaniu nowych technologii;
- Zapobiegania porażkom przy wdrażaniu innowacji;
- Tworzenia środowiska sprzyjającego wyłanianiu i rozwoju liderów innowacyjności stymulujących innowacyjność w organizacji[54].

Przedstawiony w opracowaniu pogląd wynika z punktu widzenia nauk o zarządzaniu wskazującego na szczególne znaczenie uwarunkowań wewnętrznych każdej organizacji i podejmowanie działań wpływających na tworzenie wewnętrznego potencjału innowacyjności i efektywności. Jest to również oferta edukacyjna adresowana do kierunków i specjalności dotyczących nauk o zarządzaniu polskich uczelni – kształćmy dobrych menedżerów liniowych.

LITERATURA:

[1] Armstrong A., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Klasyka Biznesu, New Media 2010.

[53] Zob. J. Krawiec, *Wprowadzenie,* w: *Biznes a kultura innowacyjności,* Zeszyt 3, wyd. PKN ORLEN, Warszawa 2011.

[54] Zob. J.-P. Deschamps, *Liderzy innowacyjności. Jak rozwijać i utrzymywać innowacyjność w firmie*, Oficyna Wplters Kluwer, Warszawa 2011.

[2] Buckingham M., Coffman C., *Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, wyd. Klasyka Biznesu 2004.

[3] Błaszczak A., *Pożegnanie z własnym biurkiem*, „Rzeczpospolita" z 30 lipca 2014.

[4] Cempel Cz., *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji*, wyd. PIB, Radom – Poznań 2013.

[5] Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, w: *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, red. naukowa E. Masłyk-Musiał, Ofic. Wyd. WSM, Warszawa 2005.

[6] Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

[7] Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.

[8] Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, wyd. Czytelnik, „Nowoczesność" AE w Krakowie, Kraków 1994

[9] Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, Klasyka Biznesu, New Media 2010.

[10] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

[11] Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

[12] Frey B.S., M. Osterloh M., *Przestańmy uzależniać płace od wyników*, „Harvard Business Review Polska" luty 2012.

[13] Holstein-Beck M., *Uwspółcześnione funkcje menedżerskie*, „Problemy Zarządzania" nr 4/2008 (22). Menedżer i praca kierownicza. Wyd. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.

[14] Izdebski H., *Od administracji publicznej do public goverance*, „Zarządzanie Publiczne" 01/2007.

[15] Janasz W., *Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, wyd. PWE, Warszawa 2008.

[16] Kaleta A., *Procedura zarządzania strategicznego – uciążliwe ograniczenie czy warunek sukcesu*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, pod red. R. Krupskiego, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2003

[17] Kowalczyk L., *Inżynieria innowacji w miejscu pracy*, w: *Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, pod red. L. Kowalczyka i F. Mroczko, Prace Naukowe T. 25, WWSZiP, Wałbrzych 2013.

[18] Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.

[19] Krawiec J., *Wprowadzenie*, w: *Biznes a kultura innowacyjności*, Zeszyt 3, wyd. PKN ORLEN, Warszawa 2011.

[20] Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.

[21] Miroński J., *Homo administratur czyli człowiek w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2013.

[22] Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E., *Zarządzanie. Kanony i trendy*, wyd. C. H. Beck, Warszawa 2010.

[23] Mroziński M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.

[24] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczno, Kraków 2006.

[25] *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie Innowacyjne miejsce pracy źródłem wydajności i jakości zatrudnienia*, opracowanie EKE-S, SC/034, Bruksela, 18 marca 2011 r.

[26] Penc J., *Decyzje w zarządzaniu, Profesjonalna Szkoła Biznesu*, Kraków 1995.

[27] Rakowska A., *Kompetencje współczesnego menedżera*, w: *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, red. naukowa E. Masłyk-Musiał, Ofic. Wyd. WSM, Warszawa 2005.

[28] Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

[29] Simons S., *Jak projektować stanowisko pracy o maksymalnej efektywności*, w: *Sprawna i efektywna organizacja*, Wyd. HELION, Gliwice 2007.

[30] Wójcik-Kośla D., *Kompetencje menedżera globalnego*, w: *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, red. naukowa E. Masłyk-Musiał, Ofic. Wyd. WSM , Warszawa 2005.

[31] Wieczorek J., *Efektywne zarządzanie kompetencjami – tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, ODOK Sp. z o. o., Gdańsk 2008.

[32] Witaszek Z., *Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanka sukcesu organizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, rok LII, nr 4 (187).

[33] Wojtczuk-Turek A., *Zachowania innowacyjne w pracy*, wyd. Difin, Warszawa 2012.

[34] Żukowski P., *Jak określić miejsce pracy*, „Prawo Pracy" nr 4 kwiecień 2006.

STRESZCZENIE

Rola menedżera w kształtowaniu innowacyjności miejsca pracy

Współczesność jest źródłem wzrostu problemów występujących w życiu gospodarczym i społecznym. Wymaga to zdolności współczesnych organizacji do ich rozwiązywania poprzez nasilenia działań innowacyjnych i powszechne zaangażowanie wszystkich pracowników każdej organizacji. Może temu sprzyjać innowacyjność miejsc pracy (IMP) organizacji wszystkich sektorów. Może to mieć też pływ na poprawę innowacyjności polskiej gospodarki.

Przedstawiony w opracowaniu pogląd stanowi propozycję powiązania klasycznej wiedzy z zarządzania, uzupełnionej o elementy współczesnego dorobku naukowego (stanowiącego ogólny kontekst wiedzy dotyczącej roli menedżera liniowego w kształtowaniu IMP), której integralną częścią jest innowacyjność i przedsiębiorczość, z działalnością menedżera liniowego bezpośrednio uczestniczącego w procesie zarządzania zasobami ludzkimi (w ramach zintegrowanej funkcji zarządzania ludźmi w miejscu pracy).

Składowe procesu zarządzania zasobami ludzkimi, w realizacji których bezpośrednio uczestniczy menedżer liniowy, w różnym stopniu mogą wpływać na kształtowanie IMP. Dla wsparcia rekomendującego składowych tego proces jako czynnika wpływu na IMP, korzystano z badań Instytutu Gallupa (odniesienie stanowił model dobrego miejsca pracy, którego podstawę budowy stanowi test dwunastu pytań występujących w układzie hierarchicznym),. Kluczowa rekomendacja dotyczy wyboru właściwej osoby i dopasowania talentu do miejsca pracy, określenia pożądanych rezultatów, koncentracji w motywowaniu na mocnych stronach oraz wpływaniu na rozwój danej osoby. Uzyskanie odpowiedzi „W zupełności się zgadzam" na określone pytania testu nie jest łatwe, wymaga kompetencji i talentu menedżera liniowego. Łączę to z potrzebą kształcenia i doskonalenia menedżerów liniowych w tym zakresie kompetencji. Jest to rekomendacja poszukiwań, a nie recepta na pełne powodzenie w kształtowaniu IMP i jej wpływu na innowacyjność gospodarki.

SUMMARY

Manager's role in shaping an innovative workplace

Contemporaneousness is a source of problems in economic and social life. This requires the ability of modern organizations to solve them through increased innovation and the widespread involvement of all employees of organization. This may be conducive to innovative workplace (IW) in organizations in all sectors. This may have also an impact on improving the innovativeness of the Polish economy.

The view presented in the paper is a proposal to link the classical management knowledge, supplemented with elements of modern scientific achievements (constituting the general context of knowledge on the role of the line manager in shaping an innovative workplace), with the business

line manager activity directly involved in the process of human resource management (as a part of an integrated management in the workplace).

The components of the process of human resource management, in the implementation of which is directly involved line manager, can affect the development of the innovative workplace. To support recommending the components of this process as a factor of influence on the IW, a Gallup Institute research was used. As the reference a model of a good workplace was used, based on the twelve questions test appearing in a hierarchical system. The key recommendation concerns the selection of the right person and matching talent to the workplace, identify the desired results, the concentration on the strengths in motivating and influencing the development of the person. Obtaining answers "I totally agree" to specific test questions is not easy, it requires skilled and talented line manager. I combine this with the need of education and training line managers in this field of competence. It is the recommendation of the search, not a recipe for complete success in shaping the IW and its impact on the innovation economy.

Franciszek Mroczko
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Istota i uwarunkowania kreatywności w procesie innowacji

WSTĘP

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w globalnym i turbulentnym otoczeniu, musi uwzględniać zaskakujące zmiany wymuszające niekonwencjonalne działania. Zmiany te dotyczą zarówno nowych odkryć, technologii, procesów, produktów, złożonych uwarunkowań rynkowych jak i samych ludzi. Występujące turbulencje powodują istotny wzrost ryzyka i niepewności życia gospodarczego zarówno na poziomie mikro jak i makro. Współcześnie, wspomniana turbulencja jest zjawiskiem stałym i w związku z tym nie powinna nikogo zaskakiwać[1].

W warunkach tak dużej zmienności, wykorzystywanie rutynowych metod rozwiązywania złożonych i piętrzących się często problemów nie zawsze prowadzi do pozytywnych skutków. Często już nie wystarcza nawet systematyczne i ciągłe doskonalenie metodą kaizen czy PDCA. Współcześnie należy poszukiwać nowych, niestandardowych, innowacyjnych rozwiązań, które pozwalają skuteczniej i efektywniej osiągać założone cele.

O sukcesie współczesnych organizacji funkcjonujących w warunkach globalizacji, nasilającej się konkurencji oraz nowych wyzwań, teraz i w najbliższej przyszłości, decyduje zdolność do szybkiego wytwarzania i adaptacji nowoczesnych rozwiązań technicznych, technologicznych, organizacyjnych i zarządczych. Ta zdolność do tworzenia i absorbowanie innowacji, stanowi o głównej sile kreatywności przedsiębiorstwa, którą jest aktywność innowacyjna w obszarach leżących w sferze jego zainteresowania. Kreowanie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa jest warunkiem sprostania współczesnym wyzwaniom wynikającym z postępu technicznego oraz technolo-

[1] Zob. szerzej F. Mroczko, *Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku*, KPSW, Jelenia Góra 2014, s. 46 i następne.

gicznego, zachodzących zmian potrzeb i oczekiwań rynku, rozwoju handlu światowego i globalizacji rynków, a także skracania cyklu życia produktów. Bardziej złożona organizacja, generuje daleko większe problemy do rozwiązania, rodząc zapotrzebowanie na kreatywne myślenie.

Celem tego artykułu jest przedstawienie istoty i uwarunkowań kreatywności w wymiarze indywidualnym i zespołowym oraz tworzenia kreatywnych postaw pracowników w procesie tworzenia innowacji.

1. KREATYWNOŚĆ INDYWIDUALNA

Kreatywność należy rozpatrywać w odniesieniu do konkretnego człowieka jak również w wymiarze instytucjonalnym. Przez kreatywność człowieka należy rozumieć jego zdolność do twórczego myślenia i twórczej postawy. O kreatywności człowieka stanowi jego stan umysłu który doskonalimy w toku nauczania, zdobywania doświadczeń oraz złożonego procesu socjalizacji. Ważnym elementem stanowiącym o kreatywności jest stan emocjonalny człowieka i jego postawa wobec pracy. Z powyższego wynika, że kreatywność zależy od wielu zmiennych i że można (należy) ją rozwijać tworząc warunki do powstawania twórczych zachowań pracowników.

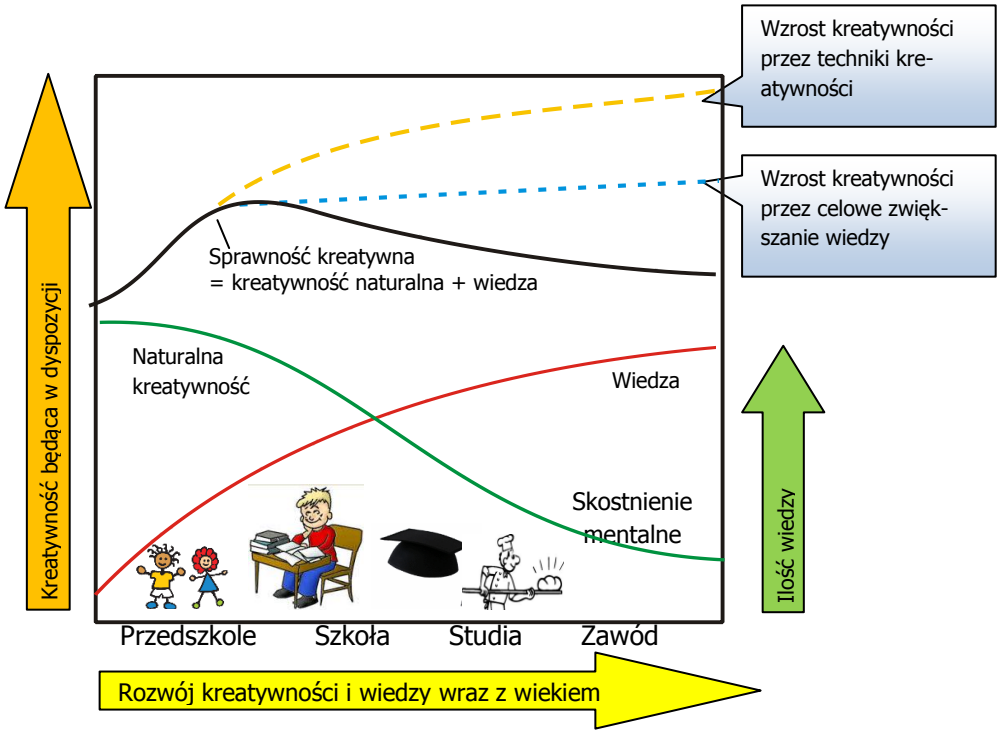
Potrzeba bycia kreatywnym, twórczym, innowacyjnym, należy do najbardziej rozwiniętych i oczekiwanych w procesie pracy i życiu potrzeb każdego człowieka. Człowiek pragnie być postrzegany w swoim środowisku jako pracownik mądry, twórczy, jako innowator. Bycie kreatywnym i twórczym, nobilituje pracownika w jego środowisku pracy. Potencjał tych pragnień tkwi w każdym człowieku i nie można go zaniedbywać, hamować swoimi kompleksami i obawami, lecz przeciwnie – należy go uwalniać, rozwijać i ciągle próbować tworzyć warunki do nowych, oczekiwanych, kreatywnych rozwiązań. W złożonym procesie innowacji, pierwszoplanowa i najistotniejsza jest kreatywność wyzwalająca oczekiwaną twórczą myśl.

Kreatywna postawa danego człowieka jest uwarunkowana jego wiedzą, doświadczeniem, poczuciem wolności, umiejętnością twórczego myślenia, sytuacją otoczenia jak również motywacją która może prowadzić do sukcesu życiowego. O kreatywności człowieka decyduje jego wiedza i umiejętności które zmieniają się wraz z wiekiem.

Ciekawy związek tych wielkości przedstawia graficznie J. Koch (rys. 1)[2]. Przez naturalną kreatywność, zaznaczoną na tym rysunku, należy rozumieć występowanie nadzwyczajnej, ale określonej zdolności do tworzenia czegoś nowego. Niestety kreatywność ta spada wraz z wiekiem, a osiąga swoje maksimum w wieku kilkunastu lat (około 14 lat). Kreatywne pomysły powstają nie tylko dzięki naturalnej kreatywności, ale musi także obok niej istnieć wiedza by powstające pomysły były sensowne i użyteczne. Ta kombinacja naturalnej kreatywności i wiedzy bywa określana, jako sprawność kreatywna.

[2] J. Koch, *Wzrost gospodarczy a innowacje*, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Wrocław 2008, s. 17.

W wieku dziecięcym występuje wysoki stopień naturalnej kreatywności, a wraz z wiekiem rośnie wiedza co sprawia, że potencjał sprawności kreatywnej w pierwszych latach życia mocno wzrasta. Nasz system kształcenia podkreśla jednak reprodukcję znanej wiedzy oraz sposób myślenia według określonych wzorców. Ponadto młodzi ludzie otrzymują mnóstwo sygnałów z otoczenia, że zbytnia kreatywność jest niewygodna, niekonwencjonalna i nie odpowiada przyjętym w danym społeczeństwie normom i wzorcom. Niestety formalna edukacja tworzy nieumyślnie bariery hamujące zdolność widzenia zagadnień z nowej perspektywy[3]. Skutkiem tego obserwujemy spadek sprawności kreatywnej wraz z wiekiem. Można jednak tę sprawność w każdym wieku zwiększać, jeśli będzie się stosować odpowiednie techniki kreatywności oraz będzie się zdobywać i przyswajać określoną wiedzę.



Rysunek 1. Zależność między wiedzą, naturalną kreatywnością, kreatywną sprawnością i ich zmianą wraz z wiekiem

Źródło: J. Koch, op. cit., s. 17.

Bez odpowiedniego poziomu wiedzy nie ma mowy o kreatywności, a bez sprawnego i celowego systemu motywacji, kreatywna postawa może zostać wyeliminowana z życia każdego pracownika jak i całego przedsiębiorstwa.

[3] A. Jolly, *Od pomysłu do zysku, jak spieniężyć innowacyjność*, HELION, Gliwice 2005, s. 82.

Zatem kreatywność można i należy rozwijać poprzez rozważny proces kształcenia ukierunkowany na twórcze myślenie. Niestety, w wyniku dużej złożoności zachodzących heterogenicznych zjawisk, a także natłoku wszechobecnych, różnorodnych informacji, człowiek nawet dobrze przygotowany, może tracić poczucie pewności, obawiać się samodzielnego myślenia i wyrażać swoje przemyślenia w środowisku. W ten sposób kreatywna postawa pracownika może być hamowana i ograniczana.

Duży wpływ na kreatywność człowieka wywiera jego stan psychiczny, poziom zadowolenia, oczekiwana satysfakcja itp. Jednak do głównych czynników ograniczających potencjalną kreatywność człowieka J. Koch zaliczył[4]:

- brak gotowości do podejmowania ryzyka, brak motywacji, elastyczności czy inicjatywy,
- obawa przed popełnianiem błędu, śmiesznością czy możliwością konfliktu,
- opór przed zmianami,
- nadmierne zaufanie do wiedzy ekspertów,
- brak odwagi do podjęcia dyskusji.

Chociaż kreatywność ujawnia się często w indywidualnych działaniach, to jednak współcześnie najważniejsze znaczenie w procesie wytwarzania innowacji mają twórcze interdyscyplinarne zespoły pracowników. Dzisiaj trudno już liczyć na „wystrzałowe" odkrycia i innowacje pojedynczych osób, wszak rozliczne uwarunkowania procesu rozwoju innowacji, preferują szeroką wiedzę zespołową nie tylko techniczną, ale także ekonomiczną oraz z bardzo wielu innych, czasami odległych, dyscyplin naukowych[5]. Współcześni menedżerowie powinni posiąść umiejętność rozpoznania i rozumienia unikatowych talentów, ich poziomu wiedzy i kreatywności oraz uformować z nich prawdziwy, dynamiczny i twórczy zespół.

Można określić czynniki, które sprzyjają kreatywności, do nich należą:

- otwartość i tolerancja,
- umiejętność przyjmowania krytyki,

[4] J. Koch, op. cit., s. 18; Cz. Cempel, *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji*, Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2013, s. 72.

[5] Zob. szerzej F. Mroczko, *Kreowanie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Rozdział 2.12.*, Redakcja naukowa H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s 170. Podobnie określają ten problem przykładowo A. Hargdon i R. Sutton pisząc: „Innowacje będą się mnożyć wszędzie tam, gdzie pracownicy będą mieli warunki i finansową motywację, by czerpać dobre pomysły ze wszystkich źródeł, jakie istnieją w firmie i poza firmą. Obraz samotnego geniusza, który zaczynając od zera dochodzi do wielkich odkryć, może urzekać i intrygować, ale stanowi niebezpieczną mrzonkę. Innowacyjność i kreatywność mają znacznie mniej tajemnicze podłoże. Polegają na wykorzystywaniu sprawdzonych pomysłów w nowych sytuacjach". (Zob. A. Hargdon, R. Sutton, *Twoja firma też może stać się fabryką innowacji* [w:] *Zarządzanie innowacją*, Wyd. HELION, Gliwice 2003, s. 81).

- wrażliwość na pojawiające się problemy,
- gotowość do podejmowania ryzyka,
- gotowość do działania,
- elastyczność i oryginalność w działaniu,
- odwaga preferowania oryginalnych pomysłów,
- ciekawość i inicjatywa,
- zdolność do sieciowego myślenia,
- wrażliwość na własne procesy myślowe

2. KREATYWNOŚĆ ORGANIZACYJNA (ZESPOŁOWA)

Kreatywność poszczególnych pracowników bardzo ściśle wiąże się z kreatywnością w wymiarze instytucjonalnym. Można więc określić, iż kreatywność organizacji to zdolność do odkrywania trafnych, twórczych rozwiązań dla tej właśnie organizacji. Ta cecha organizacji jest współcześnie oczekiwana i niezwykle przydatna ze względów rynkowych. Kreatywność może decydować o sukcesie i przetrwaniu przedsiębiorstwa.

W teorii organizacyjnej kreatywności, obok zasobów, zarządzania i motywacji wskazywane są czynniki podmiotowe, które są włączane do kapitału ludzkiego: wiedza specjalistyczna, zdolności twórcze oraz motywacja. Każdy z tych czynników wchodzi w interakcje z pozostałymi i w ten sposób wpływa na poziom innowacyjności (rys. 2). Kreatywność jest głównym czynnikiem sprawczym innowacji, i zależy od istnienia profesjonalnej wiedzy, motywacji zadaniowej i zdolności twórczych[6].

Kreatywność polega na kojarzeniu – wykorzystywaniu wiedzy z różnych odrębnych dziedzin do tworzenia nowych, oryginalnych myśli, na odkrywaniu nowych znaczeń w różnych dziedzinach życia i doświadczenia i niekonwencjonalnym łączeniu ich ze sobą. kreatywność zmusza ludzi do ciągłego odkrywania nowych dróg, stawiania wyzwań utartym sposobom myślenia i radzenia sobie z konfliktami, do których te działania nieuchronnie prowadzą[7]. Ma ona swoje źródła w postawach całego personelu organizacji, ze szczególnym zaakcentowaniem kreatywności i zmotywowania poszczególnych jej pracowników do tworzenia innowacji. Kreatywne myślenie efektywne działanie, to podstawowe źródła innowacji. Kreatywność swoim zakresem obejmuje tworzenie pomysłów zaś proces innowacyjny powoduje ich wprowadzanie do praktyki. Przy czym ważne jest owo tworzenie pomysłów zarówno na etapie początkowym inicjującym koncepcję innowacji, jak i w procesie wytwarzania i wdrażania innowacji.

---

[6] Zob. A. Wojtoszek-Turek, *Zachowania innowacyjne w pracy*, Difin, Warszawa 2012, s. 17.

[7] M. A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000, s. 12, za: J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 90.

Rysunek 2. Teoria organizacyjnej kreatywności w ujęciu T. Amabile

Źródło: A. Wojtoszek-Turek, op. cit., s. 17.

Źródłem kreatywności może być aktualne zapotrzebowanie na rozwiązanie problemu lub spontaniczne zachowania i działania poszczególnych osób czy zespołów. W zależności od źródła zaangażowania (zewnętrzne, wewnętrzne) oraz typu problemu (otwarty, zamknięty) można przedstawić różne rodzaje kreatywności (rys. 3). Wysoki poziom ryzyka dotyczy problemów otwartych ale należy pamiętać, że każdy rodzaj podejmowanych działań innowacyjnych jest ryzykowny, a somo ryzyko może być inhibitorem lub katalizatorem kreatywności.

Dzięki kumulacji kreatywności poszczególnych ludzi, rozwiązywane są rozliczne problemy różnych organizacji. Nawet najlepsze przedsiębiorstwo, z upływem czasu jest konfrontowane z problemami rynkowymi. W tym kontekście wydaje się, że praca zespołowa powinna przynosić lepsze rezultaty od działań indywidualnych. Dużą rolę odgrywa synergia zespołu, zróżnico-

wana wiedza, doświadczenie, wiek, sposoby myślenia, nieskrępowana wymiana myśli, wielokulturowość itp. Jednakże zespoły pracowników, ażeby mogły okazywać zadowalający poziom kreatywności, muszą mieć pewien stopień swobody w działaniu umożliwiający wytworzenie przestrzeni dla twórczych rozwiązań. Ciasno zakreślone procesy oraz kultura preferująca tradycje, ograniczają kreatywność organizacji.

TYP PROBLEMU	Zewnętrzne	Wewnętrzne
Otwarty	**KREATYWNOŚĆ OCZEKIWANA** Wymagane rozwiązanie dla określonego problemu **Przykład:** pomysł poprawienia procesu – natura wyniku nieokreślona Stopień postrzeganego ryzyka osobistego – **umiarkowany**	**KREATYWNOŚĆ PROAKTYWNA** Dobrowolnie proponowane rozwiązanie dla odkrytego problemu **Przykład:** spontaniczna sugestia bezpośrednio związana z pracą jednostki Stopień postrzeganego ryzyka osobistego – **wysoki**
Zamknięty	**KREATYWNOŚĆ RESPONSYWNA** Wymagane rozwiązanie określonego problemu **Przykład:** pomysł poprawienia procesu – natura wyniku określona Stopień postrzeganego ryzyka osobistego – **niski**	**KREATYWNOŚĆ WSPIERAJĄCA** Dobrowolnie proponowane rozwiązania określonego problemu **Przykład:** spontaniczna sugestia bezpośrednio nie związana z pracą jednostki Stopień postrzeganego ryzyka osobistego – **umiarkowany**

ŹRÓDŁA ZAANGAŻOWANIA

Rysunek 3. Typologia kreatywności według T. Dewetta

Źródło: A. Wojtoszek-Turek, op. cit., s. 29.

Niestety, jak wskazuje J. Koch[8], kreatywność i gotowość innowacyjna pojedynczych osób i zespołów może być ograniczona przez socjalne i organizacyjne obyczaje w przedsiębiorstwach:

- brak gotowości do współdziałania wśród załogi,
- konflikty między pracownikami,
- duży nacisk na wysoką sprawność działania,
- hierarchiczna organizacja,

[8] Zob. J. Koch, op. cit., Wrocław 2008, s. 18; Cz. Cempel, op. cit., s. 72.

- autorytatywny i sztywny styl zarządzania,
- wszystkowiedzący eksperci,
- nadmierne podkreślania aspektu bezpieczeństwa.

Kreatywność i tworzenie innowacji w dużej mierze uwarunkowane jest ukształtowaniem się kultury organizacyjnej sprzyjającej twórczym rozwiązaniom.

3. KULTURA INNOWACYJNA

Istotną przestrzenią budowania pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo są uwarunkowania sprzyjające tworzeniu kultury innowacyjnej – kultury generującej klimat inspirujący i wspierającej tworzenie rozwiązań innowacyjnych. Przestrzeń kultury organizacyjnej[9] jest szczególnie ważny w kreowaniu innowacji ponieważ stwarza ogólną atmosferę akceptacji twórczych i niekonwencjonalnych działań w przedsiębiorstwie, gdzie nowy pomysł – nawet ten ułomny – nie przynosi skutków negatywnych dla autora. Kultura organizacyjna jest katalizatorem zmian, a właśnie innowacja stwarza zapotrzebowanie na kulturę ciągłego doskonalenia, popartej przez rzadsze przełomy, które umocnią pozycję konkurencyjną. Jeżeli środowisko organizacji nie będzie oczekiwać kreatywności, zniechęcać do niej, czy jej nie honorować, to może (co najwyżej) utrzymać się przez pewien czas na rynku.

Dysponując oczekiwanym kapitałem ludzkim należy stworzyć warunki organizacyjne do całkowitego wykorzystania zasobów, do pełnego udziału wszystkich pracowników w procesie tworzenia nowych rozwiązań, do nieskrępowanego tworzenia innowacji. O warunkach tych decydować będzie kultura ukształtowana w przedsiębiorstwie, sprawna organizacja pracy, zarządzanie ukierunkowane na tworzenie nowych rozwiązań, zarządzanie wiedzą, odpowiednie motywowanie stymulujące proces rozwoju pracowników, oraz niezakłócona komunikacja. A. Jolli[10] sugeruje, że w przypadku konieczności zmian w kulturze niezbędne jest przeszkolenie wszystkich w zakresie nowych, potrzebnych zachowań. Zmianę w zachowaniu osiągają tylko osoby które takich nowych zachowań doświadczają. Należy również ustalić zasady, które ujednolicą wszystkie wewnętrzne procesy wspierające nową kulturę, jak: pochwały, nieformalne systemy wynagradzania, nieformalne kryteria respektowania wygrywających oraz język ciała całego zespołu.

Uświadomiona kultura innowacyjna stanowi o potencjale innowacyjności przedsiębiorstwa kreowanym między innymi przez wymienione czynniki. Kultura ta jest kluczowym katalizatorem kreatywności i innowacyjności

[9] Istnieje bardzo wiele sposobów definiowania kultury organizacyjnej. W tym opracowaniu należy rozumieć kulturę organizacyjną jako akceptowany przez organizacją system wartości (pożądane wizje, stany, procesy) oraz wzory i wzorce zachowań – czyli zwyczajowy sposób myślenia i działania, podzielany, przyswajany i asymilowany przez pracowników i nowych kandydatów zanim zostaną zaakceptowani przez to przedsiębiorstwo. Zob. Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 57 i następne.

[10] A. Jolly, op. cit., s. 89-90.

przedsiębiorstwa. Twórczą kulturę organizacji należy systematycznie rozwijać i propagować wśród załogi. Rozwój ten ukierunkowywać na wszystkie elementy tworzące klimat proinnowacyjny, a przede wszystkim na doskonalenie struktur organizacyjnych, stylów i metod zarządzania, systemu motywacyjnego, eksponowanie rozwoju pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględnianie uwarunkowań wynikających z otoczenia, a także ciągły rozwój i wyposażenie warsztatów pracy umożliwiając opracowanie i weryfikację generowanych pomysłów.

Kultura organizacyjna należy do grupy bardziej złożonych i trudniejszych do uruchomienia „miękkich" czynników wzrostu[11]. Kultura ta nie może być ukierunkowana tylko na trwanie organizacji lecz musi stymulować jej rozwój. Z niej wynikają przewidywane zachowania i oczekiwania pracowników, tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa, a tym samym ograniczenia ryzyka wynikającego z turbulencji otoczenia.

Ważnym elementem poprawnie zbudowanej kultury innowacyjnej jest ciągłe wzbogacanie wiedzy pracowników poprzez systematyczne doskonalenie ale też i niezakłóconą wymianę doświadczeń w samej organizacji. Łamanie barier pomiędzy komórkami przedsiębiorstwa, poprawny system komunikacji, umożliwia dzielenie się koncepcjami i problemami z pracownikami często różnych specjalności, co tworzyć może atrakcyjną płaszczyznę do kreowania nowych pomysłów.

Wiele istniejących typów kultur organizacyjnych pozwala wyselekcjonować te które sprzyjają zmianom oraz kreatywności innowacyjnej. Należy do nich chociażby kultura innowacyjna zorientowana na przyszłość, z dużą tolerancją ryzyka, otwarta na zmiany, preferująca dynamicznych niespokojnych i kreatywnych młodych ludzi, nastawionych na osiągnięcia.

Ponieważ działalność innowacyjna, realizowana w warunkach dużej nieprzewidywalności zmian otoczenia, jest zawsze związana z określonym ryzykiem niepowodzenia, dlatego będzie ją wspierać kultura wysokiej tolerancji niepewności. Jest to kultura charakteryzująca się: otwartością na eksperymenty i nowe doświadczenia, poprawnymi stosunkami międzyludzkimi, grupowym rozwiązywaniem problemów przy odformalizowanej komunikacji, ale z dowartościowaniem samodzielności, inicjatywy, poszukiwania okazji, lojalności i integracji z firmą.

Podobne walory wspierające kreatywność innowacyjna przedsiębiorstw niesie ze sobą kultura ekstrawertyczna[12] charakteryzująca się: otwartością i kooperacją ze zmiennym otoczeniem, gotowością do ryzyka i zmian, skupianiem się na działalności tworzącej wartość dodaną, akceptacją nowych pracowników i poglądów.

---

[11] M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 7. W literaturze przedmiotu do miękkich czynników w działalności innowacyjnej zalicza się także: wiedzę, styl zarządzania, kierowanie ludźmi i system komunikacji (Zob. B. Barczyk, J. Walas-Trębacz, *System informacyjny w procesie innowacyjnym firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 21).

[12] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura organizacji. Identyfikacja kultury zmiany firm*, PWE, Warszawa 1999, s. 52.

Nieco inny zestaw przykładowych innowacyjnych kultur organizacyjnych przedstawia A. Wojtoszek-Turek[13] wyszczególniając:

- Kultura adhokracji – jej cechami są: dynamizm, tymczasowość, szybkie dostosowanie się do zmiennych warunków, elastyczność i kreatywność przy dużej niepewności, ryzykowne propozycje;
- Kultura inkubator – zorientowana na osobę i egalitarystyczna, inspiracja pracowników, indywidualizm, przyciąganie i motywowanie talentów, nagradzanie i rozwój pracowników;
- Organizacja śmiałków – indywidualizm, równość, wysoka tolerancja niepewności, partycypacyjny styl zarządzania, komunikacja wewnętrzna, rywalizacja w zespołach, decentralizacja władzy, szybkie wprowadzanie zmian;
- Kultura efektywności – uczestnictwo załogi (angażowanie ludzi, przekazywanie pełnomocnictw), konsekwencja, adaptacyjność (otwartość na zmiany, szybkość reakcji, elastyczność, podejmowanie ryzyka), misja (posiadanie wizji przyszłości, jasne cele i kierunki działania).

Spośród różnych kultur innowacyjnych, w przekonaniu autora, należy wyeksponować taką kulturę, która wspiera kreatywność pracowników, zespołów i całej organizacji. Kultura taka powinna koncentrować wysiłki twórcze organizacji na: dalszej perspektywie czasowej, dokonywaniu wyboru wszelkich kreatywnych możliwości, koncentracji uwagi na otoczeniu z wykorzystaniem własnego potencjału, stałym poszukiwaniu niekonwencjonalnych zmian, akceptacji i podejmowaniu zmian przełomowych często o dużym poziomie ryzyka.

4. STRATEGIA INNOWACJI

Szansą na rzeczywistą poprawę kreatywności innowacyjnej jest dopasowanie kultury przedsiębiorstwa do wymogów realizowanej strategii ogólnej przedsiębiorstwa skorelowanej z jego strategią innowacji. Wyraźnie i czytelnie sformułowana strategia jest istotnym czynnikiem wywołującym, wspierającym i kierunkującym procesy innowacyjne[14]. Strategia innowacji stanowi przestrzeń sprzyjającą kreatywności i tworzącą zapotrzebowanie i warunki tworzenia innowacji. Strategia innowacji pozwala określić relacja

[13] Zob. A. Wojtoszek-Turek, op. cit., s. 80-82.

[14] Z poruszaną problematyką dobrze koreluje zakreślenia obszarów zainteresowania strategii ogólnej przez J. Penca: Strategia ogólna określa jakie dziedziny działalności są lub będą rozwijane i w jakich firma będzie chciała konkurować, jeśli to możliwe wykorzystując posiadane zasoby dla przekształcenia wyróżniających się kompetencji w przewagę konkurencyjną. Polega ona głównie na: ocenie atrakcyjności rynku i konkurencyjnej skuteczności przedsiębiorstwa; wyborze dziedzin działalności gospodarczej, w których przedsiębiorstwo chce uczestniczyć oraz ustaleniu tych, którymi nie jest zainteresowane; pozyskaniu zasobów i ich alokacji pomiędzy poszczególne rodzaje działalności; skoncentrowaniu swych zasobów i umiejętności na rozwoju już posiadanych oraz nowych rynków i produktów; zmniejszeniu ryzyka działania, a zwiększeniu szans wykorzystania swojej wyróżniającej zdolności. (Zob. J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999, s. 198.

przedsiębiorstwa z jego otoczeniem i podjęcie decyzji ukierunkowanych na rozwój[15]. Bez dobrze przemyślanej strategii innowacji, rozwiązania innowacyjne mogą powstawać zaledwie przypadkowo, okazjonalnie, a zasoby ludzkie i finansowe będą rozproszone na różne okazjonalne rozwiązania. Chodzi o to ażeby cała działalność innowacyjna była istotną częścią strategii przedsiębiorstwa, uwzględniała niezbędne zasoby, poszukiwała nowych kierunków rozwoju oraz definiowała stąd wypływające oczekiwania dla firmy i jej klientów[16].

Ponieważ źródłem kreatywności i fundamentem każdego procesu innowacyjnego są zasoby ludzkie przedsiębiorstwa, dlatego strategia powinna uwzględniać proces ustawicznego podnoszenia kwalifikacji i rozwój pracowników, wspierania twórczych postaw oraz tworzenia baz danych najbardziej kreatywnych pracowników własnych jak i w danej branży. Zdobywanie i tworzenie nowej wiedzy jest immamentną cechą postawy innowacyjnej, wiedza ogólna i specjalistyczna w przedsiębiorstwie stanowi o jego kulturze innowacyjnej. Wiedza jest kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej, a unikatowa wiedza staje się trudno kopiowalnym atrybutem strategicznym przedsiębiorstwa.

Pomimo tak istotnego znaczenia strategii ogólnej i wynikającej z niej strategii innowacji, wszelkie wysiłki przedsiębiorstwa mogą nie przynieść oczekiwanych wyników jeśli kultura organizacji – system wartości, sposób myślenia, styl zarządzania, paradygmaty i podejście do kwestii rozwiązywania problemów – pozostaną niezmienione. Korekta kultury przedsiębiorstwa, w kierunku zwiększenia potencjału kreowania innowacji powinna być skorelowana także ze strategią personalną. Dokonywanie zmiany kultury, szczególnie przedsiębiorstwa dojrzałego, jest procesem długotrwałym, trudnym i wymagającym przestrzegania wypracowanych i sprawdzonych zasad[17].

---

[15] Należy zgodzić się z wnioskiem M. Żebrowskiego i K. Waćkowskiego którzy stwierdzają, iż niezbędne jest oparcie procesu innowacyjnego w przedsiębiorstwie na strategii innowacji. Innowacje powinny być tworzone i stosowane według z góry założonego i konsekwentnie realizowanego planu, wówczas może ich być nie tylko więcej, ale i koszt dochodzenia do efektów jest niższy. Niedostrzeganie lub niezrozumienie tej konieczności wynika z braku umiejętności zarządzania i doświadczenia w zarządzaniu strategicznym. (...) Strategia innowacji, w zależności od punktu widzenia, jawi się jako długofalowy plan dla zarządzania innowacjami, jako rodzaj strategii rozwoju dla całego przedsiębiorstwa czy wreszcie jako strategia dla domeny technologicznej przedsiębiorstwa. (Zob. M. Żebrowski i K. Waćkowski, *Strategiczne zarządzanie innowacjami. Strategie małych i średnich przedsiębiorstw IT*, Difin, Warszawa 2011, s. 67).

[16] W literaturze przedmiotu wymienia się wiele modeli strategii innowacji takich jak strategia: ofensywna (tworzenie warunków do generowania pomysłów w przedsiębiorstwie), defensywna (wprowadzanie na rynek substytutów nowych produktów), zakupu licencji, wchodzenia w nisze, kreowania rynku (propozycja zupełnie nowych produktów), niezależna (unowocześnianie produktu), poszukiwania specjalistów (pozyskiwanie specjalistów od konkurentów), pozyskiwania firm (poprzez fuzję lub wchłonięcie).

[17] Do zasad tych można zaliczyć: doceniać znaczenie drobnych zwycięstw, dążyć do zdobycia powszechnego poparcia, zapewnić płynny przebieg procesu zmian, upowszechniać informacje, wprowadzić miary stopnia osiągnięcia sukcesu, przygotować ludzi do zmiany, wyjaśniać przyczyny zmian, nie dezawuować przeszłości, pamiętać o symbolach, koncentrować się na procesach (K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, ss. 92-94).

Swoistą listę kontrolną holistycznej strategii innowacji przedstawił A. Jolly, która ze względów utylitarnych jest warta dostrzeżenia[18]. Przedsiębiorca powinien sobie odpowiedzieć na pytania:

1. Czy Twoja firma może się pochwalić nowatorską kulturą wewnętrzną, w której każdy dąży do stałego ulepszania?
2. Czy w przypadku dobrego przepływu propozycji starasz się poprawić jakość funkcjonowania firmy, szkoląc personel, jak wykorzystać wrodzoną kreatywność?
3. Czy ta kultura jest otwarta na ambitne pomysły i czy kryteria polegają na akceptowaniu nowości i zainteresowaniu lub kierują się koniecznością natychmiastowej praktyczności?
4. Czy wielofunkcyjne zespoły są dynamiczne i twórcze?
5. Czy istnieje zrozumiały proces innowacyjny zarówno na poziomie proceduralnym, jak i pojęciowym?
6. Czy liderzy innowacji rozumieją ogromną różnicę między umiejętnościami i rolą kierownika procesu innowacji a tymi, którzy prowadzą konwencjonalne projekty zarządzania?

5. KLIMAT PROINNOWACYJNY

Poprawnie opracowana strategia innowacji, powinna uaktywniać wszystkich pracowników przedsiębiorstwa do kreatywności, wyznaczania ambitnych celów, koncentracji wysiłku na efektywnym ich osiąganiu, na tworzeniu proinnowacyjnego klimatu. Klimat proinnowacyjny, swoista atmosfera innowacyjności, czy też kultura innowacyjna, może być wyróżnikiem innowacyjnych przedsiębiorstw, które pracują nad innowacjami w sposób systemowy a nie przypadkowy, incydentalny. Klimat proinnowacyjny jest swoistym układem bardzo wielu czynników endogenicznych sprzyjających kreatywności i wytwarzaniu innowacyjnych różnorodnych innowacji. Na klimat ten mają wpływ także czynniki zewnętrzne takie jak: poziom konkurencji, oczekiwania rynku na innowacyjne rozwiązania itp. Stworzenie takiego klimatu wyróżnia przedsiębiorstwo innowacyjne od przedsiębiorstwa generującego nawet ciekawe rozwiązania ale nie posiadające tej szczególnej atmosfery innowacyjności. Trudno jest nakazać pracownikom twórcze wykorzystywanie swojego kreatywnego potencjału, ale można stworzyć klimat w którym wyzwoli się aktywność innowacyjna.

W klimacie proinnowacyjnym pracownicy czują się zachęcani do przedstawiania pomysłów, zespoły pracownicze spotykają się i szkolą, dyskutują problemy do rozwiązania, tworzą wewnętrzny napęd wokół rozwiązywania obecnych i podejmowania kolejnych innowacyjnych inicjatyw. Efektywne innowacje są możliwe tylko wówczas, gdy inspirujący przywódcy przedsię-

[18] Zob. A. Jolly, op. cit., s. 90-91.

biorstw pobudzają i zaangażują cały podległy personel do tej twórczej działalności.

Klimat proinnowacyjny, utożsamiany często z kulturą innowacji, tworzy w przedsiębiorstwie wiele elementów poczynając od podstawowego – wiedzy (poziom wykształcenia oraz wiedza specjalistyczna kadry menedżerskiej jak i pracowników), kreatywności i stosunku do odmienności, niezawodnego systemu komunikacji, systemu motywacyjnego zespolonego z ideą twórczego współzawodnictwa oraz stylu zarządzania i umiejętność skutecznego oddziaływania emocjonalnego na pracowników. Dodatkowo klimat ten tworzą: wyraźnie sprecyzowane i jasne cele, ciekawa praca, dynamizm zmian, stan zasobów przedsiębiorstwa, systematyczne wsparcie kadry menedżerskiej, zdrowe współzawodnictwo, otwartość i zaufanie, wsparcie przy realizacji zadań, itp.

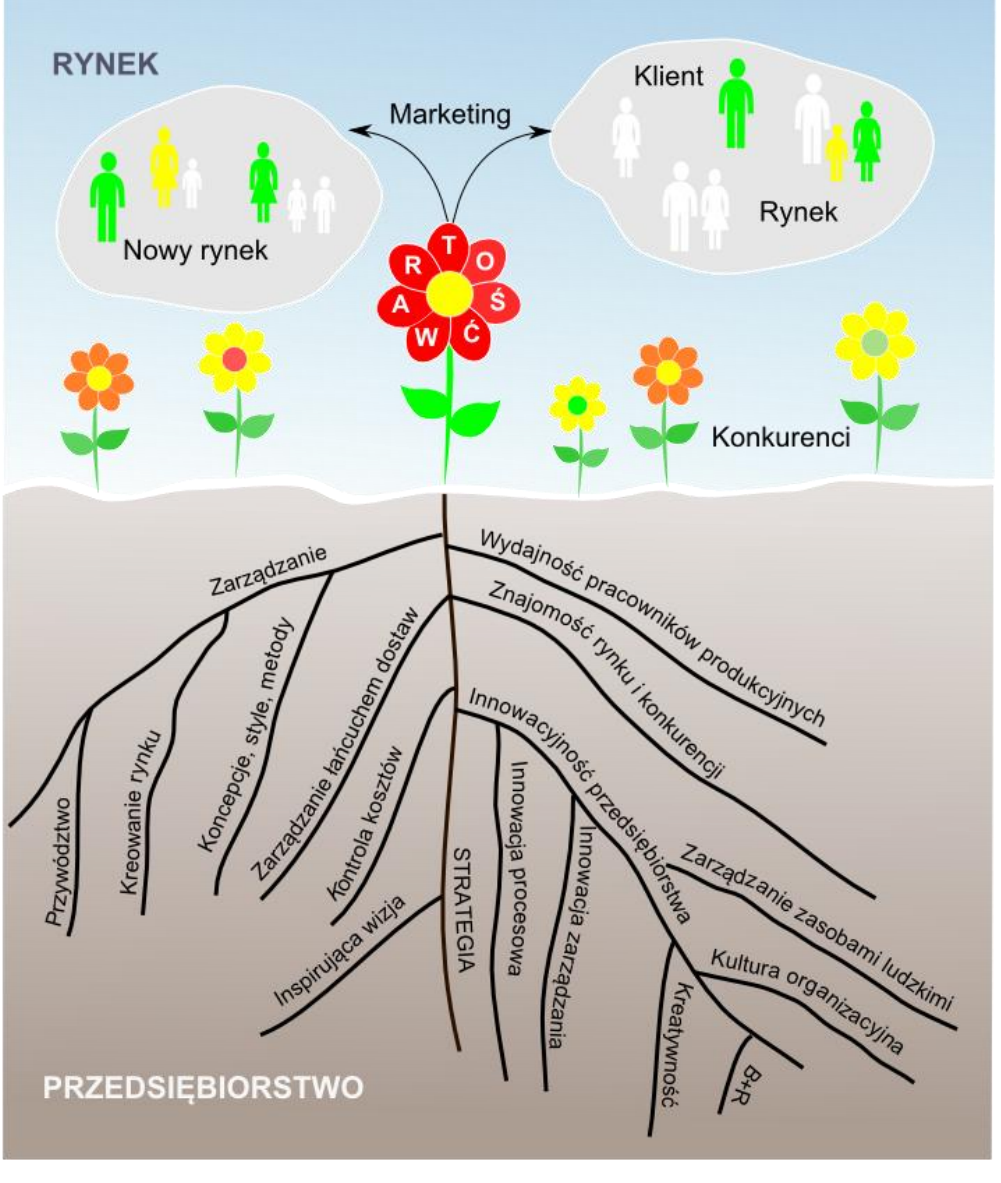
Pracownik w tej kulturze jest wspierany w swojej innowacyjnej aktywności wiedząc, że potencjalne niepowodzenie pomysłu nie spowoduje jego negatywnej oceny. Przecież nie wszystkie pomysły mogą znaleźć swoje rynkowe urzeczywistnienie[19]. Chodzi o to ażeby stworzyć klimat wsparcia dla propozycji nowych rozwiązań, ażeby inspirować do twórczego spojrzenia na swoje miejsce pracy, na wytwarzany produkt, na sposób jego wytwarzania wiedząc, że tylko niektóre propozycje mogą być praktyczne wykorzystanie. Pomysł zgłoszony, który nie został wykorzystany, powinien być zapisany, ujęty w bazie pomysłów i w żadnym razie nie może wpływać negatywnie na ocenę pomysłodawcy. Przeciwnie, każdy twórczy pomysł powinien być promowany, spotkać się w organizacji z życzliwym przyjęciem i stosownym usatysfakcjonowaniem innowatora.

Oczekiwany klimat proinnowacyjny tworzy bardzo wiele uwarunkowań wewnętrznych (ale i zewnętrznych) przedsiębiorstwa. Efektem końcowym działalności przedsiębiorstwa innowacyjnego powinna być dostarczana na rynek oczekiwana przez klienta wartość (rys. 4).

Umowna, pewno daleko niepełna lista elementów klimatu proinnowacyjnego powinna zawierać: działalność innowacyjna wynika z wizji i strategii organizacji; ukierunkowanie działań na wytwarzanie korzyści dla klienta i przedsiębiorstwa; stworzenie klimatu proinnowacyjnego; tworzenie atmosfery otwartości na nowe pomysły; preferowanie przyjaznych stylów zarządzania; wspieranie powstawania zespołów innowacyjnych; dbałość o dobór i ciągły rozwój wiedzy pracowników (wiedza inżynierska, zarządczej, ekonomiczna, społeczna itp.); swobodna wymiana koncepcji i problemów; ograniczanie konfliktów pomiędzy pracownikami i komórkami organizacyjnymi; gotowość do współdziałania; ochrona wiedzy specjalistycznej; sprawne systemy komunikacji; likwidacja barier (pionowych i poziomych) między komórkami przedsiębiorstwa; spłaszczanie struktur organizacyjnych; ogólny udział pracowników w kreowaniu i wytwarzaniu innowacji; dbałość o zdrowe współzawodnictwo; poprawny system motywacji; promowanie sukcesu innowacyjnego; tworzenie atmosfery przynależności do rodziny innowatorów; udostępnianie baz danych i wyposażenia przedsiębiorstwa;

[19] W literaturze określa się, że na około 2000 pomysłów, tylko 11 rozwiązań jest bardzo dobrych i 17 dobrych, pozostałe nie są wykorzystywane lub wdrażane przynosząc straty.

umożliwienie wykorzystania czasu na działalność innowacyjną; akceptacja ryzyka; eliminacja zagrożeń dla pracowników w przypadku niepowodzenia innowacji (tolerancja); eliminacja arogancji i egoistycznych postaw; otwartość na eksperyment (mieszczący się w przestrzeni akceptowanych kosztów i niepewności); włączanie podmiotów zewnętrznych do procesu innowacyjnego (dostawców, odbiorców, podwykonawców);



Rysunek 4. Wybrane uwarunkowania tworzenia wartości dla klienta

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia ekonomiki przedsiębiorstwa, koszty działalności innowacyjnej to „koszty utopione", czyli poniesione raz, bez gwarancji ich odzyskania[20]. W tym aspekcie ujawnia się wiele przedsiębiorstw, które w obawie przez ryzykownym ponoszeniem takich kosztów i nie mając dostatecznych rezerw, niechętnie podejmują działalność innowacyjną. Należy pamiętać, że taka postawa może prowadzić do wykluczenia z rynku, a prawdopodobieństwo zwrotu poniesionych kosztów rośnie wraz z podejmowaniem innowacji wynikającej z dobrze rozpoznanych oczekiwań rynku oraz poszerzaniem się rynku nowego produktu.

Nie mniej jednak, ryzyko w działalności innowacyjnej występuje zawsze ale powinno być ono utrzymywane na akceptowanym przez przedsiębiorstwo poziomie. Niestety innowacje, szczególnie oparte na nowej wiedzy[21], charakteryzują się wysokim ryzykiem, skorelowanym z radykalnością zmiany. Jednakże w przypadku ich pozytywnego odbioru przez rynek, tego rodzaju innowacja może stać się „złotą strzałą" pociągającą za sobą kolejne innowacje i przynoszącą przedsiębiorstwu dominującą pozycję na rynku oraz duży zysk.

PODSUMOWANIE

Kreatywność jest głównym czynnikiem sprawczym, tak oczekiwanej innowacyjności przedsiębiorstw. Zdolność do kreowania niekonwencjonalnych zmian w organizacji jest współcześnie kluczowym warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa. Kreatywność należy rozpatrywać w wymiarze indywidualnym oraz zespołowym. Istnieje bardzo wiele czynników decydujących o kreatywności w obydwu wymiarach. Bez posiadania zmotywowanych pracowników i całych zespołów, charakteryzujących się głęboką i szeroką wiedzą oraz zdolnościami twórczymi, nie można liczyć na wysoką innowacyjność organizacji. Na szczególne podkreślenie zasługuje przyjęcie odpowiedniej strategii innowacji, budowanie klimatu proinnowacyjnego, długotrwała modyfikacja kultury oraz możliwa do wprowadzenia w szybkim tempie, zmiana dotycząca pozyskiwania i postrzegania personelu jako kapitału intelektualnego, ukierunkowany jego rozwój, a także tworzenie odpowiedniej atmosfery w środowisku pracy, poprawnych stosunków międzyludzkich i skutecznego systemu motywowania.

---

[20] Zob. szerzej W. Popławski, *Kultura innowacyjna i jej znaczenie w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, Rozdział 2.2.,* Redakcja naukowa H. G. Adamkiewicz-Drwiłło. *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s 105.

[21] Zob. szerzej F. Mroczko, *Inżynieria zarządzania innowacjami opartymi na nowej wiedzy*, Prace Naukowe WWSZiP, T. 25, L. Kowalczyk, F. Mroczko (red), *Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych.* ISSN 2084-2686; ISBN 978-83-60904-37-4. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013, s. 31 – 43.

LITERATURA:

[1] Barczyk B., Walas-Trębacz J., *System informacyjny w procesie innowacyjnym firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.

[2] Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.

[3] Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

[4] Cempel C., *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji*, Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2013.

[5] Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003.

[6] Hargdon A., Sutton R., *Twoja firma też może stać się fabryką innowacji* [w:] *Zarządzanie innowacją,* Wyd. HELION, Gliwice 2003.

[7] Jolly A., *Od pomysłu do zysku, jak spieniężyć innowacyjność*, HELION, Gliwice 2005.

[8] Koch J., *Wzrost gospodarczy a innowacje*, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Wrocław 2008.

[9] Mroczko F., *Inżynieria zarządzania innowacjami opartymi na nowej wiedzy.* Prace Naukowe WWSZiP, T. 25, L. Kowalczyk, F. Mroczko (red), *Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych.* Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013.

[10] Mroczko F., *Kreowanie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw.* Rozdział 2.12. Redakcja naukowa H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej.* PWN, Warszawa 2007.

[11] Mroczko F., *Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku*, KPSW, Jelenia Góra 2014.

[12] Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999.

[13] Popławski W., *Kultura innowacyjna i jej znaczenie w kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.* Rozdział 2.2. Redakcja naukowa H.G. Adamkiewicz-Drwiłło. *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa 2007.

[14] Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

[15] West M. A., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa 2000.

[16] Wojtoszek-Turek A., *Zachowania innowacyjne w pracy*, Difin, Warszawa 2012.

[17] Zbiegień-Maciąg L., *Kultura organizacji. Identyfikacja kultury zmiany firm*, PWE, Warszawa 1999.

[18] Żebrowski M., Waćkowski K., *Strategiczne zarządzanie innowacjami. Strategie małych i średnich przedsiębiorstw IT*, Difin, Warszawa 2011.

STRESZCZENIE

Istota i uwarunkowania kreatywności w procesie innowacji

Wszystkie organizacje działające na złożonym i turbulentnym rynku powinny dokonywać ciągłych zmian w wielu obszarach ich funkcjonowania. Kluczowym czynnikiem umożliwiającym zainicjowanie innowacyjnych rozwiązań jest kreatywność poszczególnych ludzi, zespołów oraz całej organizacji. Celem artykułu jest przedstawienie istoty i uwarunkowań kreatywności w wymiarze indywidualnym i zespołowym oraz tworzenia kreatywnych postaw pracowników w procesie generowania innowacji. Poza definicją, istotą, zmianą i typologią kreatywności, omówione zostały także główne czynniki sprawcze rozwoju i rozbudzania kreatywnych postaw koncentrując się na kulturze innowacyjnej, budowaniu strategii innowacji oraz klimatu proinnowacyjnego.

SUMMARY

Essence and conditions of creativity in the process innovations

All organizations operating in the complex and turbulent market should make continuous changes in many areas of their operation. A key factor enabling the starting of innovative solutions is the creativity of individuals, teams and entire organization. The purpose of this article is to present the essence and conditions of the creativity in individual and group dimension and creating the creative attitudes of employees in the process of generating innovations. Apart from the definition, essence, change and typology of creativity, the main causative factors of development and arousing of creative attitudes have been discussed being concentrated on innovative culture, building up the innovation strategy and proinnovative climate.

Michał Organa
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Uwarunkowania skutecznego przywództwa w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych w kontekście wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości

WSTĘP

Tematyka zagadnień powiązanych z sieciowością to obszar wiedzy bez wątpienia niezwykle obszerny oraz z całą pewnością interdyscyplinarny. Pomimo rosnącego zainteresowania ze strony naukowców, różnorodne obiekty nazywane dotychczas sieciami nie zostały dostatecznie dobrze zbadane, a tym bardziej scharakteryzowane w literaturze – w tym przypadku przede wszystkim z dziedziny zarządzania. Według J. Niemczyka, nie udało się jeszcze wypracować spójnej i jednolitej teorii sieci, zaś tzw. myślenie sieciowe wymaga integracji wielu odmiennych koncepcji[1], co w dużej mierze pozwala przenosić prowadzone rozważania z poziomu teorii na obszary o charakterze zdecydowanie bardziej praktycznym. K.G. Provan, A. Fish i J. Sydow zaznaczają, że ogólny kierunek rozpatrywania sieci ewoluujący od kontekstu układów społecznych (*social networks*) w stronę sieci organizacyjnych (*organizational networks*), to bardzo dynamiczny obszar badawczy obejmujący różnorodne dyscypliny naukowe – m.in. zarządzanie strategiczne, teorię i zachowania organizacji, przedsiębiorczość, socjologię, psy-

[1] J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 12.

chologię, informatykę, administrację publiczność usługi opieki medycznej[2]. Z kolei S.P. Borgatti i P.C. Foster w nieco węższym ujęciu wskazują takie obszary, jak alianse między firmami, zarządzanie wiedzą, perspektywa osadzenia (*embeddedness*), kapitał społeczny, procesy grupowe czy teoria poznania społecznego jako główne nurty prowadzonych badań dotyczące sieci organizacyjnych[3]. Przykłady te nakreślają potencjalny zakres rozważań o sieciach przenikających wiele odrębnych, jak by się mogło wydawać, dyscyplin, na styku których możliwa jest zapewne identyfikacja wielu rozmaitych problemów badawczych.

Przytoczone wyżej wyszczególnienia traktować można jako czytelny, dziedzinowy podział horyzontalny. Z kolei w perspektywie wertykalnej ogólną tematykę sieciowości i myślenia sieciowego przedstawiać można chociażby w oparciu o koncepcję J. van Dijka (rysunek 1). Na poniższym schemacie wyjątkowo wyraźnie widać złożoność zagadnień sieciowych oraz potencjalną wielowątkowość prowadzonych w tym obszarze analiz, które lokalizować można zgodnie z prezentowaną propozycją na czterech różnych poziomach społecznych. Każdy z tych poziomów symbolizuje z kolei szerokie pole interakcji, w rozumieniu rozmaitych relacji, pomiędzy obiektami-węzłami, które stanowią swoistą podstawę generowania procesów innowacji oraz postaw przedsiębiorczych.

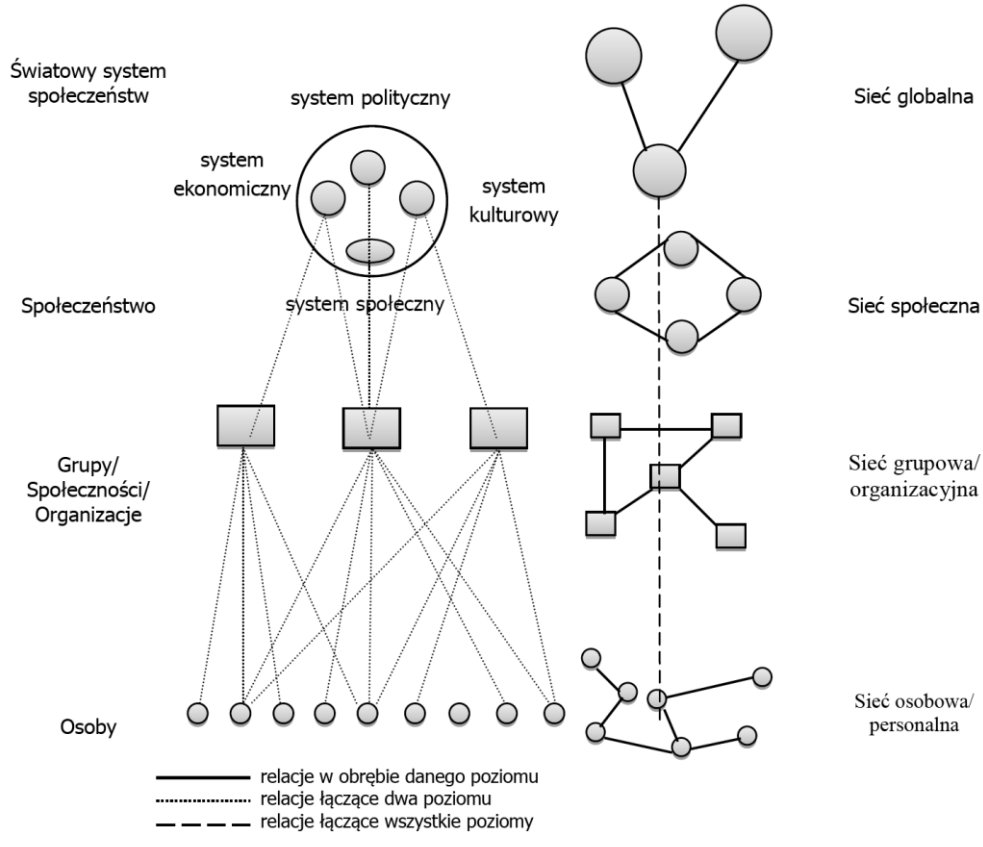
Na płaszczyźnie powiązań międzyorganizacyjnych, będących szczególnym przedmiotem zainteresowania autora niniejszego referatu, właśnie w procesie wyszukiwania właściwych partnerów relacji upatrywać należy skuteczności przyszłego funkcjonowania sieci. Szczególnie dobór partnerów, jak i wspólne opracowanie mechanizmów zarządzania nimi, prowadzić mogą do osiągania kluczowej w obecnych uwarunkowaniach rynkowych elastyczności, która winna być postrzegana jako jedna z najlepszych odpowiedzi na potencjalną turbulencję otoczenia, przy czym zgodnie z opinią R. Krupskiego, zasadnicze znaczenie ma w tym przypadku dostęp do zasobów, za sprawą których możliwe jest wykorzystywania pojawiających się okazji[4]. Łatwość wzajemnego dostępu do rozbudowanej puli zasobów, której dywersyfikacja zwiększać się powinna wraz ze wzrostem liczby podmiotów tworzących sieć w nieoceniony sposób przyczynia się do wzrostu innowacyjności układu, zaś odpowiedni poziom autonomii zapewniany partnerom sieciowym przez podmiot zarządzający (podmiot centralny) stanowi podstawę postaw przedsiębiorczych. Potencjał sprawnie zarządzanej sieci międzyorganizacyjnej wydaje się przy tym nieporównywalnie większy niż w przypadku nawet bardzo efektywnych, lecz działających w pojedynkę (w myśl walki konkurencyjnej) organizacji, a właściwie zaprojektowane kanały transferowe pozwalają szybko przemieszczać zasoby do lokalizacji wymagających niezwłocznych interwencji.

---

[2] K.G. Provan, A. Fish, J. Sydow, *Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks*, "Journal of Management" June 2007, Vol. 33, No. 3, s. 479–480.

[3] S.P. Borgatti, P.C. Foster, *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, "Journal of Management" 2003 29(6), s. 993.

[4] R. Krupski, *Elastyczność zasobów organizacji*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 87.



Rysunek 1. Cztery społeczne formacje i poziomy połączone przez sieci

Źródło: J. van Dijk, *The Network Society: Social Aspects of New Media*, Second edition, SAGE Publication Ltd., London 2006, s. 26.

W kontekście powyższych informacji ważnym zagadnieniem badawczym wydaje się wpływ przywództwa na procesy generowania innowacyjności i przedsiębiorczości w sieciach międzyorganizacyjnych, szczególnie zaś w układach typu scentralizowanego, w których zdecydowanie łatwiej zaobserwować skuteczność oddziaływań przywódców na ich zwolenników[5]. Zgodnie z wynikami współcześnie prowadzonych badań, przywództwo pełni istotną rolę w zarządzaniu funkcjonującymi obecnie organizacjami, warunkując niejednokrotnie ich przetrwanie w burzliwym otoczeniu oraz sukcesy rynkowe (J. Adair, J.C. Maxwell, M. Williams, R.W. Griffin, R.E. Palmer, J.M. Kouzes, B.Z. Posner, G.C. Avery, J. Collins, K. Blanchard, B. Kaplan, R. Kaiser, R.E. Quinn). Ważne jest przy tym, że przywództwo powinno być dostosowywane do konkretnych uwarunkowań odpowiednich dla różnych

[5] Por. M. Organa, *Przywództwo w scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej*, „Organizacja i Zarządzanie" 2013, nr 3(23), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 88.

etapów rozwoju organizacji, a także kolejnych faz cyklu życia sieci międzyorganizacyjnej. Inicjowanie właściwych działań pomiędzy podmiotami tworzącymi układ sieciowy prowadzić będzie zaś do właściwej dystrybucji posiadanych zasobów oraz skutecznej współpracy w celu wypracowania innowacyjnych rozwiązań.

Analiza zagadnień związanych z przywództwem, czyli obszaru niezwykle popularnego i wielokrotnie poruszanego przez różnych autorów, w powiązaniu z wciąż stosunkowo nową jeszcze i niedookreśloną tematyką sieci międzyorganizacyjnych dostarczać może wielu ważnych wniosków, stanowiących podstawę formułowania kolejnych problemów badawczych. W niniejszym artykule przedstawiono wybrane elementy wyników badania ankietowego, które na zlecenie autora przeprowadziła w 2013 roku firma sondażowa Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu w ramach projektu badawczego pn. „Przywództwo w strategicznym zarządzaniu scentralizowanymi sieciami międzyorganizacyjnymi", sfinansowanego ze środków przyznanych przez Narodowe Centrum Nauki w ramach grantu badawczego wykonywanego zgodnie z umową nr UMO-2011/01/N/HS4 /03277. Prezentowane wyniki wykorzystane zostały przez autora do opracowania rozprawy doktorskiej o takim samym tytule.

1. Ogólna charakterystyka sieci międzyorganizacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem układów typu scentralizowanego

Źródeł myślenia sieciowego doszukiwać się można w wielu teoriach i koncepcjach naukowych powiązanych z dziedziną zarządzania – są to w szczególności: teoria zależności od zasobów, teoria agencji, teoria zasobowa, teoria wymiany społecznej, teoria organizacji branży, teoria organizacji uczącej się, teoria aktora-sieci, teoria kontraktów relacyjnych, koncepcja marketingu relacji, teoria opcji realnych, teoria gier, teoria sieci społecznych czy wreszcie teoria kosztów transakcyjnych. Definiując sieć międzyorganizacyjną, skupić należy się natomiast, zdaniem autora referatu, przede wszystkim na elementach ją konstytuujących, jak również na porównywaniu funkcjonowania organizacji będących podmiotami układów sieciowych z tymi, które nastawione są na samodzielne działanie, w kontekście zalet oraz wad każdego z rozwiązań. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że analiza kosztów transakcyjnych stała się najpopularniejszą najprawdopodobniej podstawą rozpatrywania opisywanych zależności, zaś bezpośrednia krytyka teorii stworzonej przez R.H. Coase'a[6] i spopularyzowanej przez O.E. Williamsona paradoksalnie dała podwaliny rozwoju podejścia sieciowego (*network approach*). Według A.K. Koźmińskiego oraz D. Latusek-Jurczak wykrystalizowało się ono w latach 70. XX wieku w dziedzinie socjologii zaś około dekadę później w naukach o organizacji oraz naukach o zarządzaniu,

[6] Artykuł pt. „*The Nature of the Firm*" opublikowany w 1937 przez R.H. Coase'a uznaje się powszechnie za dzieło pionierskie dla teorii kosztów transakcyjnych. Wskazano w nim na firmy jako odmienną w stosunku do rynku formę koordynacji działalności gospodarczej.

bazując szczególnie na dwóch postulatach[7]: niewystarczalnej dychotomii rynek – hierarchia (a w konsekwencji potrzeby rozpatrywania form pośrednich) oraz konieczności uwzględniania koncepcji tzw. zakorzenienia (*embeddedness*), postulującej zapewnienie należytej uwagi kontekstowi społecznemu. Porównania możliwych efektów związanych z wyborem określonych form koordynacji działalności gospodarczej dokonał J. Niemczyk (rysunek 2.), analizując szczególnie potencjalne zalety i wady określonych rozwiązań.

Tabela 1. Logika kształtowania się rozwiązań sieciowych

Wykorzystanie organizacji w ujęciu instytucjonalnym: organizowanie działań z wykorzystaniem hierarchii, hierarchia wyzwala specjalizację i koordynację, struktura koordynuje		**Wykorzystanie organizacji w ujęciu jednorazowych kontraktów zawieranych pomiędzy samodzielnymi podmiotami rynkowymi:** organizowanie działań z wykorzystaniem klasycznych umów, umowy klasyczne mobilizują i spajają, struktura jednej ze stron koordynuje
renta zasobowa, renta z tytułu efektu synergii		renta przedsiębiorcza, renta z tytułu efektu synergii
zalety: synergia		zalety: synergia i niezależność części składowych wzmacniająca ich wrażliwość rynkową
wady: koszty hierarchii, brak elastyczności, petryfikacja		wady: wysokie koszty transakcyjne, ograniczone prawo własności, nadmierna podatność rozwiązań na zachowania rynku (niepewność)
	Wykorzystanie organizacji w ujęciu kontraktów długoterminowych zawieranych pomiędzy samodzielnymi podmiotami rynku: wykorzystanie umów o współpracy, umowy takie aktywizują i spajają, idea łańcucha wartości spaja i koordynuje	
	renta williamsonowska, renta z tytułu apropriacji, renta z tytułu dyfuzji wiedzy, renta związana z efektem sieciowym, renta z łańcucha, warsztatu i sieci wartości	
	zalety: synergia i niezależność części składowych wzmacniająca ich wrażliwość rynkową	
	wady: autonomizacja, koszty transakcyjne	

Źródło: J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 150.

[7] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 123–126.

Warto zaznaczyć, że zgodnie z prezentowanym schematem w logice kształtowania się koncepcji sieci istotną rolę przypisywać można właśnie zagadnieniom kosztów transakcyjnych, a w szczególności potencjalnej możliwości znacznego ich ograniczenia w stosunku do rozwiązań rynkowych (całkowita ich eliminacja jest oczywiście bardzo mało prawdopodobna). W konsekwencji uzyskiwać można dalsze pozytywne efekty, jak skracanie czasu oraz ograniczanie zakresu transakcji, mniejsze koszty administracyjne, redukcja kosztów zabezpieczeń wynikająca ze wzrostu zaufania między podmiotami, a tym samym ograniczania ryzyka zachowań oportunistycznych[8]. Zalety funkcjonowania w ramach układów sieciowych wydają się przewyższać zarówno samodzielne działania organizacji, jak również klasyczne formy współdziałania w ramach rynku.

W celu pełniejszej analizy potencjalnych możliwości uzyskiwanych poprzez współdziałanie sieciowe, przeanalizować należałoby również aspekty innowacyjności oraz przedsiębiorczości. Według J. Niemczyka takich ujęć nadal brakuje bowiem w literaturze przedmiotu, a koncentrować należałoby się szczególnie na[9]:

- teorii przedsiębiorczości w ujęciu tzw. szkoły austriackiej – zgodnie z nią zyski firm wiążą się głównie z pewnymi przedsiębiorczymi odkryciami, zaś podstawową motywacją przedsiębiorcy jest właśnie osiąganie ponadprzeciętnych profitów ekonomicznych; ważny przy tym jest fakt, że jedynie w określonym czasie – w tzw. „strategicznych oknach" możliwe jest nawiązywanie szczególnie skutecznych układów współdziałania, będących efektem optymalnego dopasowania wymagań rynku i kompetencji firm;
- teorii innowacyjności według H.W. Chesbrough'a – wedle której wyjątkowo cenne pomysły oraz innowacyjna wiedza generowane mogą być zarówno wewnątrz, jak również poza danym przedsiębiorstwem, co stanowi istotny argument „otwierania się" na wszelkie dostępne możliwości rozpowszechniania i wymiany informacji, w tym także poprzez nawiązywanie relacji z innymi podmiotami.

W konsekwencji, jako jeden z najbardziej logicznych sposobów zwiększania innowacyjności na określonych rynkach jest popularyzowanie idei tworzenia sieci międzyorganizacyjnych opartych na proaktywnych postawach przedsiębiorczych poszczególnych węzłów dysponujących, zgodnie z wcześniejszymi informacjami, zdywersyfikowaną bazą zasobową.

W nawiązaniu do powyższych rozważań warto zastanowić się nad samym pojęciem sieci międzyorganizacyjnej, tym bardziej że trudno wskazać obecnie jedną, kompletną, powszechnie uznawaną definicję – różni badacze akcentują w zależności od potrzeb określone aspekty, jak: charakter współpracy, rodzaj i cechy podmiotów, liczba relacji, struktura układu, cele oraz czas jego trwania itd. K.G. Provan, A. Fish i J. Sydow zaznaczają, że często

[8] B. Plawgo, *Przesłanki i formy powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw*, [w:] B. Plawgo, W. Zaremba (red.), *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Fundacja współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 28.

[9] J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 138.

pomija się samo słowo „sieć", zastępując je określeniami typu: partnerstwo (*partnerships*), alianse strategiczne (*strategic alliances*), relacje międzyorganizacyjne (*interorganizational relationships*), koalicje (*coalitions*), układy kooperacyjne (*cooperative arrangements*) czy też umowy o współpracy (*collaborative agreements*)[10]. A. Piotrowicz proponuje definiować omawiane układy w dwóch zasadniczych perspektywach: „w wąskim ujęciu sieć stanowi układ stworzony przez przedsiębiorstwa niezależne kapitałowo bądź powiązane w niewielkim tylko stopniu, natomiast w ujęciu szerokim sieć może występować także w grupie kapitałowej (czy nawet w jednym przedsiębiorstwie), jeśli podmioty zależne mają faktyczną autonomię decyzyjną wykraczającą poza obszar działalności operacyjnej"[11]. Wracając do rozważań sieci w kategoriach form pośrednich między rynkiem a hierarchią, warto przytoczyć definicję, której autorami są A. Grandori i G. Soda, według których sieci międzyorganizacyjne stanowią formę regulowania współzależności między firmami, która różni się od agregowania jednostek w ramach pojedynczej firmy, jak też od koordynacji na podstawie sygnałów rynkowych, a opiera się na grze kooperacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem sposobu komunikacji partnerów[12]. H.B. Thorelli proponuje z kolei stosunkowo prostą definicję sieci, rozumianej jako: „układ dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację"[13].

Niezależnie od przyjętej definicji szczególnie istotna wydaje się kwestia skuteczności działań sieciowych w zależności od formy danego układu – w tym przypadku szczególnie w odniesieniu do aspektu centralizacji. Według W. Czakona to właśnie bowiem sieci skupione wokół pewnej firmy wiodącej – strategicznego centrum, osiągać będą lepsze rezultaty, aniżeli układy bez takiego podmiotu, co wiąże się z możliwością wypracowywania efektu synergii[14]. Centralność (w rozumieniu przede wszystkim liczby ważnych relacji z pozostałymi podmiotami) stanowi specyficzną miarę pozycji firmy w jej sieci. Jak wskazują R. Madhavan, B.R. Koka i J.E. Prescott fakt posiadania wielu relacji może być traktowany w kategoriach realnej przewagi strategicznej, zaś każda aktywna więź generuje potencjalne możliwości pozyskiwania cennych informacji, zasobów czy też wpływania na działania innych podmiotów[15]. Co więcej, konieczne jest uwzględnianie aspektu różnorodności sieci, przejawiającej się poniekąd poprzez występowanie relacji o różnym stopniu intensywności oraz zróżnicowanym charakterze, co wymaga od władz podmiotu centralnego stosowania odmiennych oddziaływań

[10] K.G. Provan, A. Fish, J. Sydow, *Interorganizational Networks…*, op. cit., s. 2–3.

[11] A. Piotrowicz, *Wyzwania organizacyjne stojące przed podmiotami gospodarczymi w obliczu globalnej konkurencji*, [w:] T. Bernat (red.), *Problemy globalizacji gospodarki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin 2003, s. 46.

[12] A. Grandori, G. Soda, *Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, "Organization Studies" 1995, 16/2, s. 184–185.

[13] H.B. Thorelli, *Networks: Between markets and hierarchies*, Strategic Management Journal, Vol. 7, Issue 1, Jan. – Feb., 1986, s. 37.

[14] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 205–206.

[15] Madhavan R., Koka B.R., Prescott J.E., *Networks in Transition: How Industry Events (Re)Shape Interfirm Relationships*, "Strategic Management Journal" May 1998, Vol. 19, No. 5, s. 442.

w stosunku do konkretnych grup partnerów. Wspomniana różnorodność, czyli współwystępowanie rdzenia silnych więzi centralnych oraz peryferii ze słabszymi relacjami zapewniać może firmie-liderowi trwałą przewagę konkurencyjną opartą na innowacyjności takiego układu[16].

Scentralizowane sieci międzyorganizacyjne stanowią szczególny, zdaniem autora niniejszego referatu, obiekt badawczy – łączy on bowiem cechy tradycyjnej, hierarchicznej organizacji oraz heterarchicznej sieci równorzędnych partnerów. W związku z powyższym występować będą w ich przypadku zależności charakterystyczne dla obu grup wskazanych podmiotów. Przypuszczać można, że właśnie w sieciach scentralizowanych łatwiej zaobserwować można przejawy przywództwa z uwagi na obecność firmy centralnej, nazywanej często firmą-integratorem, która pełni funkcję koordynatora sieci i dysponuje kluczowymi dla niej kompetencjami[17]. Wysoce prawdopodobny jest bowiem fakt, że podmiot centralny zajmujący uprzywilejowaną pozycję w sieci, a najczęściej będący również inicjatorem jej powstania, a tym samym inicjujący oraz aktywizujący kluczowe działania, charakteryzować się będzie zdecydowanie największym potencjałem przywódczym spośród wszystkich partnerów, tj. realnymi możliwościami wpływania na działania pozostałych podmiotów układu współpracy. Pełni on również rolę swoistego centrum decyzyjnego, w oparciu o podpisane porozumienia, stąd też posiada zazwyczaj mniej lub bardziej formalnie uwarunkowane instrumenty oddziaływania.

Sieci scentralizowane doskonale wpisują się dodatkowo w zasadę traktowaną jako jedna z wytycznych tzw. „doskonałego zarządzania", którą w latach 80. XX wieku przedstawili w uznanym dziele pt. „*In Search Of Excellence*" T.J. Peters i R.H. Waterman Jr., postulując współwystępowanie w organizacji „luźnych" oraz „sztywnych" właściwości. Według tych autorów konieczne jest zapewnienie zbalansowanej koegzystencji centralnego, usztywnionego kierunku działań z jednoczesnym zapewnieniem maksymalnego poziomu indywidualnej autonomii, co wyraża się z jednej strony w surowej kontroli w ramach określonych aspektów funkcjonowania organizacji, z drugiej zaś w umożliwianiu, a nawet naleganiu na rozwijanie postaw przedsiębiorczych oraz generowanie innowacyjnych rozwiązań po stronie szeregowych pracowników[18]. Stwierdzić można, że opisana zasada zmaterializowała się współcześnie w postaci scentralizowanych sieci międzyorganizacyjnych, będących przykładem „sztywności" hierarchii i względnego „luzu" heterarchii typowej dla sieci zdecentralizowanych (zależnego, co oczywiste, od stopnia centralizacji). Zapewnianie autonomii i wspieranie postaw przedsiębiorczych dotyczy w tym przypadku zarówno poziomu poszczególnych firm-uczestników sieci, jak również konkretnych ich pracowników.

---

[16] A. Capaldo A., *Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability*, "Strategic Management Journal" June 2007, Vol. 28, No. 6, s. 604–605.

[17] K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 55.

[18] T.J. Peters, R.H. Waterman Jr., *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 413.

Podsumowując powyższe rozważania, autor niniejszego referatu, na bazie przeprowadzonych analiz omawianych zagadnień tematycznych oraz własnych obserwacji, proponuje następującą, badawczą definicję scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej: układ współdziałania co najmniej dwóch niezależnych organizacyjno-prawnie podmiotów zaangażowanych w długoterminowe relacje oparte na ich potencjale, w którym można wyodrębnić firmę pełniącą rolę centrum decyzyjnego, inicjującą i aktywizującą działania innych podmiotów. Definicja ta wykorzystana została w procesie badawczym dotyczącym uwarunkowań przywództwa w omawianych obiektach.

2. CHARAKTERYSTYKA PRZYWÓDZTWA W SCENTRALIZOWANEJ SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNEJ

Jedną z najciekawszych, zdaniem autora niniejszego referatu, definicję przywództwa zaproponował na początku lat 80. XX wieku A. Jago i pomimo dość znaczącego wieku nie straciła ona dotychczas na aktualności, a wręcz przeciwnie – nabrała współcześnie nowych znaczeń. Według Jago: „Przywództwo jest zarówno procesem, jak i własnością. Proces przywództwa jest to nierepresyjny wpływ na członków zorganizowanej grupy, służący koordynacji i nakierowaniu ich działań na osiągnięcie określonych celów. Jako własność przywództwo jest zespołem cech i właściwości, przypisywanych osobie, która jest w stanie taki wpływ wywierać”[19]. Wskazana nieprzymusowość oraz zespół odpowiednich możliwości wpływu stanowią teoretyczna podstawę wpływu przywódczego zarówno w klasycznej organizacji, jak też w sieci międzyorganizacyjnej. Omawiane zjawisko ma zdecydowanie charakter dynamiczny, ponieważ na poziomie elementarnym sprowadza się w zasadzie zawsze od określonych interakcji pomiędzy dwoma konkretnymi osobami. Z związku z tym jako punkt wyjścia do analizy przywództwa sieciowego można przyjąć tradycyjnie rozumiany wpływ przywództwu umiejscowiony w innym, szerszym kontekście. Pomimo oczywistych różnic, nie należy więc oddzielać tych kategorii, gdyż ich fundamentalne zasady są zbieżne, a mówiąc inaczej, przywództwo zawsze rozpatrywać należy jako oddziaływanie ukierunkowane na poszczególnych ludzi, nie zaś na struktury organizacyjne[20] – nie jest możliwie bowiem wywieranie wpływu przywódczego na przedsiębiorstwo w rozumieniu organizacyjno-prawnym.

Pozostając w tym nurcie rozważań, warto wskazać zróżnicowanie kategorii przywództwa, które rozpatrywać można na wielu percepcyjnych poziomach. J. Nicholls zaproponował trzy perspektywy[21]: metaprzywództwo (wyznaczające pewien ogólny, całościowy, globalny kierunek oddziaływań

[19] A. Jago, *Leadership: Perspectives in Theeory and Research,* “Management Science” March 1982, Vol. 28, No. 3, s. 315.

[20] J. Niemczyk, M. Organa, K. Piórkowska, *Mechanizmy zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 218.

[21] J. Nicholls., *Leadership in organisations: Meta, macro and micro*, “European Management Journal” Spring 1988, Vol. 6, Issue 1, s. 6–25.

bez wykorzystywania władzy czy też autorytetu, a bazujący na nieco nieuchwytnej wizji lidera), makroprzywództwo (związane z budowaniem określonej organizacji i kultury przez lidera oraz przyciąganiem do niej ludzi włączanych w pewną wspólną całość), jak również mikroprzywództwo (dotyczące konkretnych relacji interpersonalnych między lidera a jego podwładnych czy też zwolennikiem). Perspektywy te odnosić można w zasadzie do wszystkich struktur organizacyjnych – również do sieci międzyorganizacyjnych, rozumianych jako pewna całość w ujęciu makroprzywódczym, nieustannie przenikanym przez pozostałe dwa poziomy. Z kolei według K. Blancharda rozpatrywać można kolejne etapy rozwoju przywództwa, a przedstawiane przez niego ujęcie obejmuje cztery odmienne fazy transformacji: samoprzywództwo, przywództwo indywidualne, przywództwo zespołowe oraz przywództwo organizacyjne[22]. Zdaniem autora niniejszego referatu warto wskazać w tym przypadku kolejny etap odnoszący się bezpośrednio do sieci międzyorganizacyjnych, a dokładniej przywództwo sieciowe. Ta jakościowo odmienna kategoria dotyczyć będzie uwarunkowań współpracy sieciowej, stawiając lidera przed zupełnie nowymi wyzwaniami związanymi z organizacją współdziałania niezależnych organizacji, których pracowników dla osiągnięcia wspólnego celu motywować należy niespotykanymi dotychczas działaniami, wypracowywanymi zapewne bardzo często w ramach danej inicjatywy a tym samym niepowtarzalnymi i wyjątkowo oryginalnymi. Podstawę skuteczności stanowić będą w takim układzie bardzo wysokie kompetencje przywódcy oraz jego zdolności adaptacji.

W kontekście powyższych informacji szczególne interesujące wydają się opinie E. Gobillota, który scharakteryzował tzw. przywództwo przez integrację, oparte na trzech zasadniczych czynnikach[23]: szczególnej dbałości danego lidera o własną wiarygodność i zaufanie ludzi, angażowaniu innych do realizacji wspólnych celów oraz efektywnej i opartej na dialogu komunikacji. Spełnianie tych warunków w sieci międzyorganizacyjnej stanowić może doskonałe wytyczne osiągnięcia zakładanych celów układu sieciowego. Koncepcja przywódcy – integratora stanowi bardzo ważną, zdaniem autora referatu, teoretyczną propozycję określenia stylu przywódczego dedykowanego scentralizowanym sieciom międzyorganizacyjnym. Charakteryzowane podejście zakłada bowiem nieinwazyjny wpływ na współpracujące podmioty w oparciu o transparentne zasady warunkujące uczciwą współpracę prowadzącą, w ramach kolektywnego wysiłku, do uzyskania wspólnych korzyści.

Z punktu widzenia autora niniejszego referatu, szczególne znaczenie w zarządzaniu scentralizowanymi sieciami międzyorganizacyjnymi przedstawia aspekt aktywizacji, będącej obok potencjału kombinacyjnego oraz spójności, jednym z wymiarów dynamicznej przestrzeni złączy, wykorzystywanej przez grupę Strategor do opisu struktur sieciowych, w zastępstwie statycznej przestrzeni biurokratycznej (opartej na wymiarach koordynacji, specjalizacji i formalizacji) stosowanej do charakteryzowania tradycyjnych

[22] K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 87–88.

[23] E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 21.

struktur hierarchicznych i nieprzystającej do nowych form koordynacji działalności gospodarczej[24]. W omawianym kontekście przywództwa w sieciach międzyorganizacyjnych, aktywizację postrzegać należy jako wzbudzanie nowych form wymiany pomiędzy poszczególnymi węzłami (wierzchołkami) sieci lub też konstruowanie nowych połączeń w celu zmiany struktury układu współdziałania, pobudzanie motywacji, stymulowanie odpowiednich, proaktywnych postaw i mobilizowanie do działania. W takim ujęciu aktywizowanie lokuje się szczególnie blisko kategorii przedsiębiorczości i z tego względu zaproponować można kategorię tzw. przedsiębiorczego przywództwa[25], które zależeć może w pewnym stopniu od określonego potencjału podmiotu centralnego sieci oraz ogólnej dynamiki układu. W zależności od zakresu inicjatywy przydzielanej poszczególnym podmiotom, a w zasadzie pracownikom firm tworzących układ sieciowy, działania lidera przedsiębiorczego stają się mniej lub bardziej wyraźne, a jego rola powinna sprowadzać się w coraz większym zakresie do właściwego angażowania możliwe dużej grupy osób do wspólnych inicjatyw.

Jedną z najważniejszych i prawdopodobniej najbardziej aktualnych propozycji analizy przywództwa w sieciach międzyorganizacyjnych stanowi podejście G.C. Avery'ego, a w zasadzie najmłodszy z opisywanych przez niego nurtów – nurt organiczny (wcześniejsze to klasyczny, transakcyjny i wizjonerski). Koncepcja przywództwa organicznego opiera się bowiem na założeniu ciągłego wzbudzania entuzjazmu i zaangażowania, funkcjonowania jako nauczyciel i integrator oraz katalizator koniecznych zmian, a także koordynator, który wspomaga współpracę (nie tylko nadzoruje i kontroluje ją) oraz usprawnia wzajemną komunikację – lider nie jest klasycznie rozumianym dyrektorem[26]. Niezaprzeczalnym atutem tego ujęcia jest również postulat wielości i niejednorodności przywództwa – nie jest ono na stałe przypisane do jednej osoby, a tym bardziej do stanowiska. Przywództwo sprawowane jest raczej przez pewien kolektyw, w przypadku którego oddziaływanie każdego lidera jest ważne i ujawnia się w odpowiednim momencie w zależności od posiadanych przez ludzi kompetencji uaktywnianych określonymi warunkami zaistniałymi w otoczeniu.

Na bazie powyższych rozważań autor referatu proponuje rozpatrywać przywództwo w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych jako specyficzny, złożony proces wpływu osoby (lub osób) o odpowiednich predyspozycjach, w szczególności integracyjnych, obejmujący różnorodne działania zarządcze, w zależności od sytuacji – zarówno o charakterze strategicznym, jak również operacyjnym, ukierunkowane na węzły oraz relacje konstytuujące sieć, których intensywność, charakter, czas trwania oraz instrumenty wdrażania dostosować należy do danej fazy cyklu życia rozpatrywanego układu sieciowego współdziałania. Co więcej, przywództwo w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych postrzegać można także jako formę wypadkową powstałą na zasadzie nakładania się klasycz-

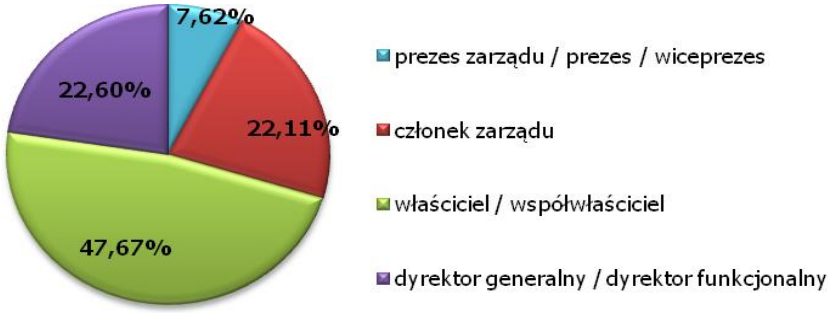
[24] Strategor, *Zarządzanie firmą, Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 396.
[25] J. Niemczyk, M. Organa, K. Piórkowska, *Mechanizmy zarządzania…*, op. cit., s. 211.
[26] G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 48.

nych, tradycyjnych form przywództwa charakterystycznych dla hierarchii oraz bardziej rozproszonych jego postaci odpowiednich dla sieci zdecentralizowanych.

3. Wybrane wyniki badań przywództwa w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych w kontekście innowacyjności i przedsiębiorczości

Opisywane w tej części referatu wyniki pochodzą z badań przeprowadzonych w 2013 na zlecenie autora przez firmę sondażową Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu. Badania te stanowiły integralną część projektu badawczego pn. „Przywództwo w strategicznym zarządzaniu scentralizowanymi sieciami międzyorganizacyjnymi", sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach umowy nr UMO-2011/01/N/HS4/03277. Celem projektu było opracowanie rozprawy doktorskiej o tym samym tytule. Badanie przeprowadzone zostało zasadniczo przy wykorzystaniu metody CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) w oparciu o dedykowane oprogramowanie IPC CATI 7. Po wykonaniu 4 137 prób kontaktu ostatecznie udział w badaniu wzięło 407 spełniających ustalone kryteria doboru – osoby będące właścicielami, współwłaścicielami lub zajmujący stanowisko wyższego szczebla zarządzania (dyrektorzy, prezesi zarządów, członkowie zarządów) w organizacjach należących do scentralizowanych sieci międzyorganizacyjnych.

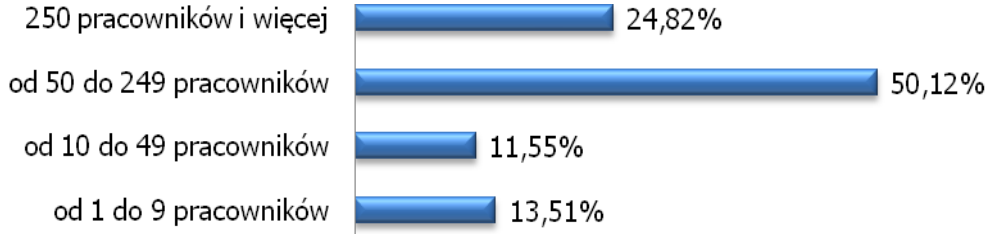
Wyboru respondentów dokonano w oparciu o zasady doboru celowego z podziałem na klasy wielkości organizacji, zgodnie z regułą dostępności (głównie ze względu na niejednoznaczności definiowania scentralizowanych sieci międzyorganizacyjnych oraz subiektywizm w kwestiach określenia przynależności do tego typu układów). W odniesieniu do struktury próby badawczej, na poniższych rysunkach przedstawiono rozkład stanowisko i ról respondentów (rysunek 2) oraz liczbę osób zatrudnienia w firmach reprezentowanych przez respondentów (rysunek 3).



Rysunek 2. Rozkład stanowisk i ról respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Zdecydowaną większość badanych stanowili przedstawiciele grupy właścicieli lub współwłaścicieli podmiotów będących uczestnikami scentralizowanych sieci międzyorganizacyjnych. Natomiast jeśli chodzi o wielkość zatrudnienia firm, których reprezentantami były osoby badane – zdecydowanie dominowały firmy średnie (50,12%) oraz duże (24,82%). Autorowi zależało na przebadaniu osób decyzyjnych w poszczególnych organizacjach, jak również uwzględnieniu wyższej złożoności działań charakterystycznej właśnie dla firm średnich i dużych.



Rysunek 3. Wielkość zatrudnienia firm reprezentowanych przez respondentów

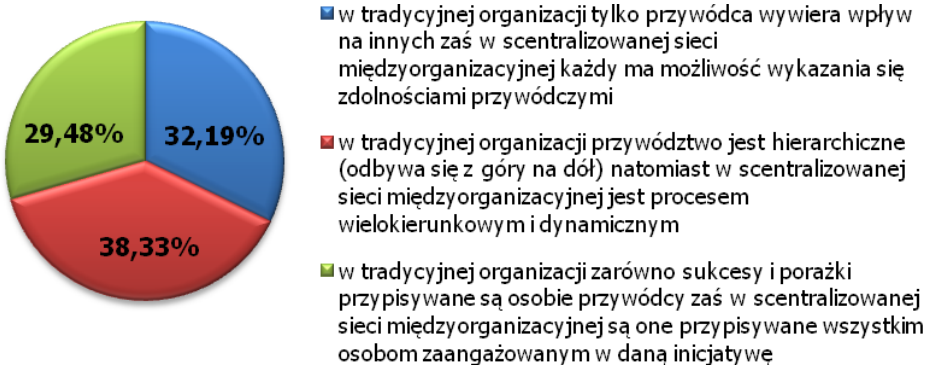
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W kontekście prowadzonych w niniejszym referacie rozważań wyjątkowo ważne wyniki uzyskano w odniesieniu do pytania dotyczącego motywów przynależności do scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej. Wśród wariantów odpowiedzi wskazano m.in. opcję: „wzrost innowacyjności", jednakże uzyskała ona najmniejsza liczbę wskazań – jedynie 11,7% (rysunek , przy czym w pytaniu tym możliwy był wybór wyłącznie jednej odpowiedzi. Co prawda wariant „lepszy dostęp do zasobów, know-how, zaawansowanej technologii" uzyskał jeden z najwyższych wyników, a pośrednio wiąże się on z kwestią generowania innowacji, jednakże bezpośredni niski poziom wskazań wspominanej opcji zdecydowanie zaskakuje. Wydaje się, że dominują motywy *stricte* rynkowe służące osiągnięciu przewagi konkurencyjnej dzięki uczestnictwu w sieci.

Rysunek 4. Motywy uczestnictwa w scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

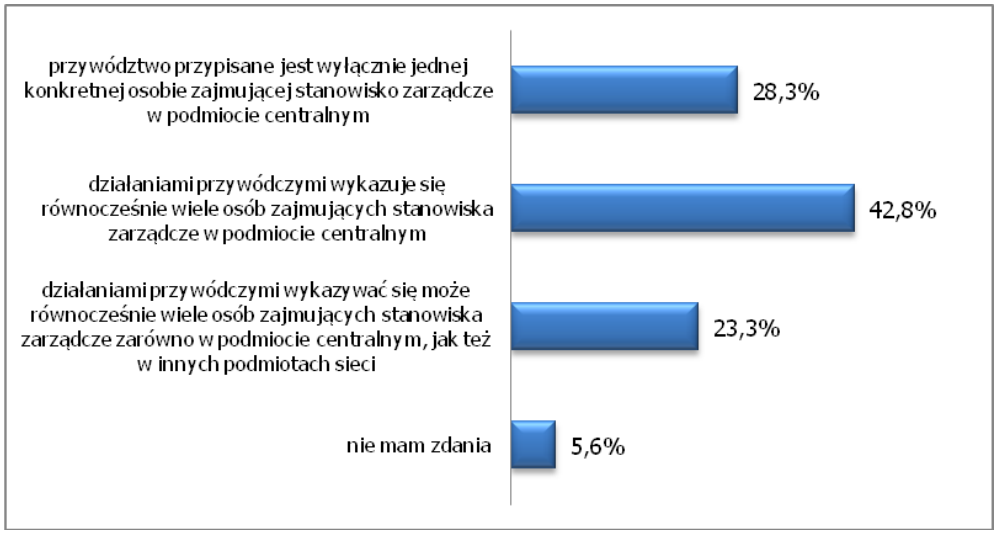
Co do natury samego wpływu przywódczego, to większość badanych wyraziła opinię o występujących różnicach pomiędzy kategoriami przywództwa tradycyjnego a przywództwa sieciowego (przekonanie takie zadeklarowały aż 242 osoby, czyli 59,46% respondentów). Jednakże identyfikacja samych różnic nie była już tak jednoznaczna. Nieznacznie przeważała opcja związana z hierarchicznym lub dynamicznym charakterem wpływu przywódczego w zależności od formy koordynacji działalności gospodarczej. Brak zdecydowanie przeważającej opcji wydaje się w tym przypadku potwierdzać niedostateczne poznanie omawianych procesów, stąd też konieczne jest prowadzenie dalszych badań ukierunkowanych na scharakteryzowanie wszelkich możliwych do ustalenia uwarunkowań przywództwa sieciowego.



Rysunek 5. Różnice pomiędzy przywództwem tradycyjnym a przywództwem w scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Pewnym rozwinięciem wskazywanych kwestii była próba ustalenia sposobu postrzegania przez respondentów sprawowania przywództwa w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych (rysunek 6). Większość badanych osób uznała, że wpływ przywódczy może być domeną wielu osób działających w sieci, jednakże zatrudnionych w podmiocie centralnym (42,8% wskazań). Potwierdza to zdecydowanie przypuszczenia autora referatu. To właśnie podmiotowi centralnemu w sieci międzyorganizacyjnej (w zasadzie niezależnie od jej wielkości) przypisuje się szczególną rolę – centrum decyzyjnego oraz inicjatywę wszelkich ważnych działań. Z kolei liderzy zajmujący uprzywilejowaną pozycję, mają zdecydowanie większe pole manewru niż przywódcy z innych podmiotów układu.

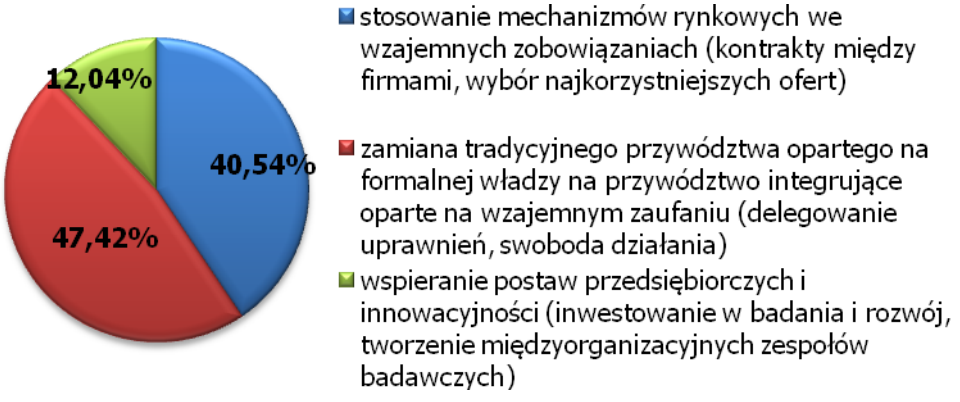


Rysunek 6. Sprawowanie przywództwa w scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Wspominane wcześniej aktywizowanie to kluczowy aspekt wpływu przywódczego sprawowanego w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych. Określone na potrzeby prowadzonych badań jako „mobilizowanie uczestników sieci do współdziałania w analizowanym układzie" niemalże wprost wyraża inicjowanie oraz wspierania postaw przedsiębiorczych. W odniesieniu do niskich procentowo wskazań dla opcji „wzrost innowacyjności" w przytaczanych wcześniej wynikach pytania związanego z motywami działania w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych, również w pytaniu dotyczącym aktywizowania opcja „przedsiębiorczo-innowacyjna" wypadła zdecydowanie najsłabiej (rysunek 7), uzyskując wartość wskazań na poziomie zaledwie 12,04% , co również nieco zaskakuje. Wynik ten potwierdza jednak, że w przypadku badanej próby zagadnienia wspierania

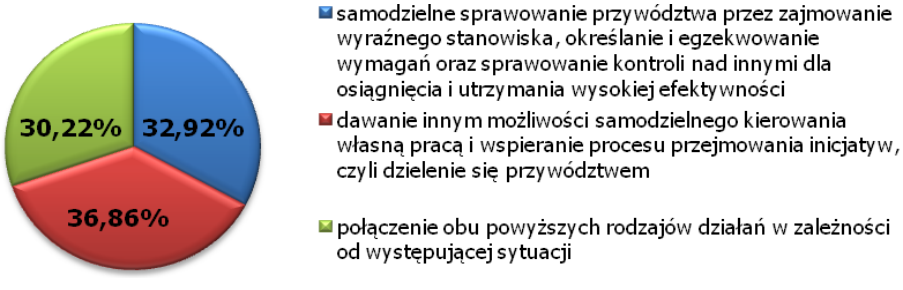
innowacyjności nie są bynajmniej priorytetowe i zdecydowanie przegrywają z czynnikami rynkowymi.



Rysunek 7. Wyróżniki aktywizowania w scentralizowanym układzie sieciowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W kontekście wyboru jednej z konkretnych opcji dotyczących charakteru samego przywództwa nie uzyskano z kolei wyraźnego potwierdzenia wsparcia działań proaktywizacyjnych (rysunek 8). Co prawda wariant przywództwa aktywizującego uzyskał najwyższą liczbę wskazań, jednakże przewaga była niewielka w stosunku do przywództwa forsującego[27].



Rysunek 8. Wybór między forsowaniem, aktywizowaniem a rozwiązaniem hybrydowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

[27] Por. Kaplan B., Kaiser R., *Wszechstronny lider. Wykorzystaj swoje mocne strony do maksimum*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 93–95.

W ujęciu dekompozycyjnym opartym na kryterium wielkości siei międzyorganizacyjnej omawiany rozkład prezentował się zdecydowanie odmiennie w przypadku reprezentantów dużych sieci. Liczba wskazań dla opcji aktywizującej wyniosła aż 48,1% (przy 40,4% dla opcji hybrydowej i tylko 11,5% wskazań dla wariantu forsującego). Z analizy tej wynika, że w ramach omawianej próby procesy aktywizacyjne najsilniej dotyczą podmiotów dużych, co jest stosunkowo logiczną obserwacją. W sieciach z większą ilością podmiotów ścisła kontrola i nadzór nad działaniami nie są ani możliwe, ani też zasadne

Tabela 2. Wybór między forsowaniem, aktywizowaniem a rozwiązaniem hybrydowym – dekompozycja w zależności od wielkości scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej

Wielkość sieci międzyorganizacyjnej:	**Małe (od 2 do 5 podmiotów)**	**Średnie (od 6 do 20 podmiotów)**	**Duże (powyżej 20 podmiotów)**
Jaki styl zarządzania jest pożądany w zarządzaniu scentralizowaną siecią międzyorganizacyjną			
samodzielne sprawowanie przywództwa przez zajmowanie wyraźnego stanowiska, określanie i egzekwowanie wymagań oraz sprawowanie kontroli nad innymi dla osiągnięcia i utrzymania wysokiej efektywności	34,8%	41,1%	11,5%
dawanie innym możliwości samodzielnego kierowania własną pracą i wspieranie procesu przejmowania inicjatyw, czyli dzielenie się przywództwem	**35,8%**	**32,9%**	**48,1%**
połączenie obu powyższych rodzajów działań w zależności od występującej sytuacji	29,4%	26%	40,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

PODSUMOWANIE

Teoretycznie, sieci międzyorganizacyjne stanowić mogą doskonałą platformę inicjowania działalności innowacyjnej i wpierania postaw przedsiębiorczych. Szczególnie układy typu scentralizowanego, charakteryzujące się zwiększonym poziomem ukierunkowania na określone cele oraz zarządzane przez podmiot centralny, inicjujący działania i pełniący rolę centrum decyzyjnego wydają się być szczególnie proinnowacyjnie i proprzedsiębiorczo ukierunkowane. Jednakże przeprowadzone badania na próbie 407 respondentów reprezentujących firmy będące uczestnikami funkcjonujących w uwarunkowaniach biznesowych scentralizowanych sieci międzyorganizacyjnych nie potwierdziły jednoznacznie tych założeń. Na bazie analizowanych wyników stwierdzić można, że postawy aktywizacyjne zbieżne z zagadnieniami wspierania przedsiębiorczości, jak również promowania działań innowacyjnych nie mają bynajmniej charakteru priorytetowego. Zdecy-

dowanie bardziej istotne są dla przebadanych respondentów czynniki o charakterze rynkowym (minimalizacja kosztów, łatwiejszy dostęp do cennych zasobów, ograniczanie ryzyka biznesowego, poprawa pozycji rynkowej i stabilność prowadzenia działalności).

W kontekście zidentyfikowanych zależności warto wskazać potencjalnie ważną rolę przywódców sieciowych związaną z poprawą opisanej sytuacji. Jednym z najważniejszych celów działania scentralizowanych sieci międzyorganizacyjnych powinno być bowiem odpowiednie aktywizowanie podmiotów dla realizacji nieosiągalnych w pojedynkę celów. Inne wskazywane efekty (o charakterze typowo rynkowym) można osiągnąć niekiedy już za sprawą optymalizacji procesów wewnętrznych w danym przedsiębiorstwie. Liderzy, szczególnie ci funkcjonujący w podmiotach centralnych, pełnią w tym przypadku szczególną rolę, właściwie ukierunkowując potencjał całej sieci i uświadamiając najważniejsze cele wszystkim uczestnikom.

LITERATURA:

[1] Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

[2] Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

[3] Borgatti S.P., Foster P.C., *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, "Journal of Management" 2003, 29(6).

[4] Capaldo A., *Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability*, "Strategic Management Journal" June 2007, Vol. 28, No. 6.

[5] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters kluwer Polska, Warszawa 2012.

[6] Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

[7] Grandori A, Soda G., Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms, "Organization Studies" 1995, 16/2.

[8] Jago A., *Leadership: Perspectives in Theeory and Research*, "Management Science" March 1982, Vol. 28, No. 3.

[9] Kaplan B., Kaiser R., *Wszechstronny lider. Wykorzystaj swoje mocne strony do maksimum*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

[10] Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

[11] Krupski R., *Elastyczność zasobów organizacji*, [w:] Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

[12] Madhavan R., Koka B.R., Prescott J.E., *Networks in Transition: How Industry Events (Re)Shape Interfirm Relationships*, "Strategic Management Journal" May 1998, Vol. 19, No. 5.

[13] Nicholls J., Leadership in organisations: Meta, macro and micro, "European Management Journal" Spring 1988, Vol. 6, Issue 1.

[14] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[15] Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.

[16] Niemczyk J., Organa M., Piórkowska K., *Mechanizmy zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi*, [w:] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

[17] Organa M., *Przywództwo w scentralizowanej sieci międzyorganizacyjnej*, „Organizacja i Zarządzanie" 2013, nr 3(23), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.

[18] Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[19] Peters T.J., Waterman Jr., R.H., *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2011.

[20] Plawgo B., *Przesłanki i formy powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw*, [w:] B. Plawgo, W. Zaremba (red.), *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Fundacja współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.

[21] Provan K.G., Fish A., Sydow J., *Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks*, "Journal of Management" June 2007, Vol. 33, No. 3.

[22] Strategor, *Zarządzanie firmą, Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.

[23] Thorelli H.B., *Networks: Between markets and hierarchies*, Strategic Management Journal, Vol. 7, Issue 1, Jan. – Feb., 1986.

[24] Van Dijk J., *The Network Society: Social Aspects of New Media*, Second edition, SAGE Publication Ltd., London 2006.

STRESZCZENIE

Uwarunkowania skutecznego przywództwa w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych w kontekście wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości

Głównym celem niniejszego referatu jest scharakteryzowanie, na podstawie wybranych wyników przeprowadzonych badań, specyfiki i uwarunkowań skutecznego przywództwa w scentralizowanych sieciach międzyorganizacyjnych w kontekście jego wpływu na generowanie innowacji oraz wspieranie postaw przedsiębiorczych. Autor dokonuje syntetycznego przeglądu zagadnień teoretycznych związanych z funkcjonowaniem scentralizowanych sieci międzyorganizacyjnych oraz przedstawia potencjalnie najlepiej dopasowane do ich uwarunkowań ujęcia przywództwa, jak również charakteryzuje pożądane działania liderów – szczególnie w aspektach aktywizowania. Referat przyczynia się tym samym do dyskusji na temat efektywności mechanizmów zarządzania i przewodzenia w ramach współczesnych układów sieciowego współdziałania. Badania przeprowadzone zostały w 2013 roku na bazie próby liczącej 407 osób zatrudnionych w podmiotach należących do scentralizowanych sieci międzyorganizacyjnych (wyższe stanowiska zarządcze) lub będących właścicielami albo współwłaścicielami takich firm.

SUMMARY

Determinants of effective leadership in centralised interorganisational networks in the context of promoting innovativeness and entrepreneurial attitudes

The main objective of this paper is to characterize, basing on selected results of the conducted research, the specificity and determinants of effective leadership in centralised interorganisational networks in the context of its impact on generating innovativeness and supporting entrepreneurial attitudes. The author performs a synthetic review of theoretical issues related to the functioning of centralised interorganisational networks and presents conceptions of leadership potentially the best suited to their circumstances – particularly in aspects of activation. The paper therefore contributes to the discussion on the effectiveness of mechanisms for management and leadership in the context of modern network systems interoperability. Therefore this paper contributes to the discussion on effectiveness of mechanisms for management and leadership in the context of modern network systems. The research was conducted in 2013 basing on a sample of 407 respondents employed in organisations belonging to centralised interorganisational networks (senior management level) or being the owners or co-owners of such firms.

Jacek Woźniak
Wojskowa Akademia Techniczna
im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie

Kryterium innowacyjności w projektowaniu organizacji gospodarczej: ujęcie systemowe*

WSTĘP

Organizacje gospodarcze[1] funkcjonujące w obecnych uwarunkowaniach otoczenia, chcąc kształtować swój rozwój poprzez wzmacnianie potencjału konkurencyjnego, ukierunkowują swoje wyniki zarówno na niwelowanie negatywnego wpływu jednostek zewnętrznych, jak i na doskonalenie procesów zachodzących wewnątrz własnej struktury. Można przyjąć, iż organizacje zorientowane są na ciągłe rozwijanie swojej działalności. Kluczową rolę odgrywają więc w takiej sytuacji mechanizmy projektowania i doskonalenia organizacji, które przy uwzględnieniu kryterium innowacyjności, stanowią swoistą „dźwignię" kreującą potencjał organizacji, przekształcając zasoby w wartość dla różnych klas interesariuszy.

Artykuł ma **charakter teoretyczny**, a jego **celami** są: (1) umiejscowienie kryterium innowacyjności w procesach projektowania organizacji gospodarczej w warunkach systemowego podejścia do zarządzania, (2) specyfikacja modeli projektowania organizacji gospodarczej oraz (3) identyfikacja wyznaczników systemowego charakteru kategorii innowacji i innowacyjności, a także określenie ich wpływu na mechanizmy projektowania organizacji gospodarczej, z uwzględnieniem kryterium bezpieczeństwa. **Zakres badania** dotyczy problematyki umiejscowienia kryterium innowacyjności w projektowaniu organizacji gospodarczej, a także wpływu tego kryterium

* Artykuł sfinansowany został ze środków projektu badawczego RMN 947/2014 realizowanego na Wydziale Cybernetyki Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie.

[1] W artykule terminy *organizacja gospodarcza*, *organizacja*, *przedsiębiorstwo*, *jednostka organizacyjna*, *firma* są świadomie traktowane jako tożsame i stosowane zamiennie.

procesy projektowe. W artykule następuje koncentracja na kształtowaniu specyfiki kryterium innowacyjności, głównie na płaszczyźnie mikroekonomicznej (ale też występują odniesienia do płaszczyzny mezoekonomicznej). Ponadto, w artykule pod pojęciem projektowania organizacji rozumie się zarówno projektowanie sensu stricto (od podstaw), jak i doskonalenie strukturalnie organizacji (tj. reinżynierię, projektowanie na istniejącej strukturze). Całość rozważań ujęta jest w ramy podejścia systemowego. Postawiona **teza** ma brzmienie: kryterium innowacyjności jest zakorzenione w modelach projektowania organizacji gospodarczych oraz uwzględnianie tego kryterium przez podmioty projektujące wspiera procesy projektowania organizacji gospodarczych w warunkach systemowego podejścia do zarządzania. Podstawową **metodą badawczą** jest analiza źródeł literaturowych, poszerzona o metody syntezy i dedukcji.

Artykuł składa się z **trzech zasadniczych części**, które kolejno dotyczą problematyki: (1) systemowego charakteru organizacji gospodarczej oraz kategorii innowacji i innowacyjności, (2) specyfikacji podstawowych modeli projektowania organizacji, jak również (3) relacji pomiędzy kryterium innowacyjności a procesami projektowania organizacji gospodarczej.

1. ORGANIZACJA GOSPODARCZA JAKO SYSTEM DZIAŁANIA

Działania podejmowane przez organizacje gospodarcze ukierunkowane są na realizację określonych celów, których struktura i specyfika warunkowana jest zarówno możliwościami, potrzebami i wymaganiami wewnątrzorganizacyjnymi, jak również potencjałem otoczenia, w jakim ta organizacja funkcjonuje. Można więc przyjąć, iż każdy cel organizacji powinien być postrzegany jako swoista wypadkowa dwóch płaszczyzn relacji, tj. organizacji oraz jednostek konstytuujących jej środowisko zewnętrzne (otoczenie). W tej sytuacji warto też zaznaczyć, iż obie ww. płaszczyzny są źródłem bodźców dodatnich i ujemnych dla skuteczności działania organizacji, a więc czynników, które z jednej strony aktywizują rozwój organizacji, a z drugiej strony go hamują. Ważne więc w tym swoistym „tyglu" procesów i wielostronnych relacji/sprzężeń jest umiejętne powiązanie ze sobą potencjałów różnych jednostek organizacyjnych z otoczenia z potencjałem organizacji – m.in. na zasadach kompensacji braków i ograniczeń jednej strony zdolnościami i możliwościami drugiej strony – w celu wygenerowania tzw. dodatniego i silnego efektu synergii. Uwidacznia się więc w tym miejscu potrzeba spojrzenia na organizację jak na system działania w postaci wiązki inherentnych zależności i elementów, będących w stanie ustrukturalizowanej współpracy.

1.1. Wyznaczniki systemowego działania organizacji gospodarczej

Systemowe podejście do zarządzania organizacją gospodarczą i do jej funkcjonowania w otoczeniu wymaga przyjęcia określonych założeń, których egzekwowanie powinno być konsekwentnie przestrzegane na każdej płaszczyźnie realizacji procesów. Nie można bowiem fragmentarycznie za-

implementować w danej jednostce organizacyjnej tzw. **myślenia** i **działania systemowego**. Podejście systemowe *ex definitione* obejmuje swoim zasięgiem całość obiektu oraz jednostek funkcjonujących w otoczeniu. Można więc tutaj wyróżnić trzy zasadnicze kategorie: **systemu**, **podsystemu** i **nadsystemu**[2]. Warto jednak zaznaczyć, iż każda organizacja może być zarówno systemem, podsystemem i nadsystemem[3] – w zależności od przyjętego punktu odniesienia w ewaluacji stanu organizacji. Podejście systemowe eksponuje więc zbiór relacji pomiędzy otoczeniem i organizacją na zasadach **wielostronnej wymiany potencjałów**.

Początki **ogólnej teorii systemów** sięgają lat 20. XX wieku. W tym okresie swoje prace opublikował L. von Bertalanffy[4]. Wskazywał on, iż organizmy żywe odznaczają się wewnętrznymi podobieństwami – pomimo różnic w przejawianych zachowaniach zewnętrznych[5]. Natomiast pierwsze badania w obszarze teorii systemów w kontekście społeczno-technicznym na gruncie nauk o zarządzaniu związane są z działalnością naukową *Instytutu Tavistock*[6]. Należy w tym momencie podkreślić znaczną złożoność i różnorodność badań i podejść na gruncie teorii systemów[7]. Zasadnym działaniem w tym momencie wydaje się więc rozważenie następujących kwestii: *Czym jest system – w jaki sposób definiować tę kategorię? Jakie są podstawowe wyznaczniki działania systemowego? Na jakich warunkach organizacja gospodarcza może być postrzegana jako systemem działania?* Pytania te są zasadne przede wszystkim z tego powodu, iż teoria systemów nie dotyczy tylko i wyłącznie problematyki projektowania, funkcjonowania i doskonalenia organizacji gospodarczych (jako swoistych *systemów społeczno-ekonomicznych*), ale także każdej innej kategorii procesów – realizowanych m.in. w *systemach technicznych*.

---

[2] Można odwołać się tutaj m.in. do modelu organizacji w podejściu systemowym wg F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga, którzy wyróżniają *nadsystem otoczenia* oraz podsystemy: *strategii* (celów i wartości), *techniczny*, *strukturalny*, *psychologiczny* (ludzko-kulturowy) i *zarządzania* (F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *General Systems Theory: Applications for Organization and Management*, „Academy of Management Journal", December 1972, [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/general_system_theory-_applications_for_organization_and_management.pdf] (09.09.2014), s. 460.

[3] Problematykę tę porusza m.in. P. Zaskórski (P. Zaskórski, referat nt. *Współczesna organizacja jako system w systemie i nadsystem*, IV Międzynarodowa Konferencja Naukowa: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Zarządzanie determinowane specyfiką sektora, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa, 5-6 grudnia 2013).

[4] Był to austriacki biolog i filozof.

[5] E.P. Borodzicz, *Risk, Crisis & Security Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 22.

[6] Badana te dotyczyły zmian organizacyjnych w brytyjskim przemyśle węglowym (zob. *Ibidem*, s. 22-23).

[7] Do podstawowych badaczy w obszarze teorii systemów zaliczyć można m.in.: M. Mesarovića, A.S. Beera, N. Wienera, C. Shannona, J. von Neumanna, H.A. Simona, P.M. Sengego, G.J. Klira, P.K. M'Phersona, L. Zadeha, J. Forrestera, W. Churchmana, R. Ackoffa, L. Arnofa, M. Mazura, O. Langego, H. Greniewskiego, J. Jaronia, czy też P. Sienkiewicza i A.K. Koźmińskiego. Więcej informacji na temat koncepcji i teorii ww. badaczy można znaleźć np. [w:] P. Sienkiewicz, *Inżynieria systemów kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988, s. 22-49; R. Krupski, *Powrót do koncepcji systemowych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 240 i nast.; *Słownik matematyki i cybernetyki ekonomicznej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 701-703, 723.

Ogólnie przyjmuje się iż system jest **zbiorem elementów i relacji wiążących te elementy**[8] – przy czym elementem może być dowolny *artefakt* będący w stanie albo *wykreować* określoną wartość, albo też wartość tę *przejąć* od innego elementu i przetworzyć w procesach transformacji[9]. W zbliżony (ale jednocześnie bardziej precyzyjny) sposób system definiuje M. Mesarović, który twierdzi, że jest to **zbiór relacji pomiędzy cechami tego zbioru**[10]. Natomiast szersze ujęcie kategorii systemu zakłada, iż jest to **zbiór elementów, relacji oraz stanów i przekształceń**[11]. W zbliżony sposób do definiowania tej kategorii podchodzi W. Kopaliński, który zauważa, iż system to „zestawienie, całościowy i uporządkowany układ, zbiór przedmiotów, zasad, twierdzeń, reguł postępowania"[12]. K. Ficoń poszerza merytorycznie tę definicję wskazując, że system jest to „względnie wyodrębniony zbiór elementów wraz z łączącymi relacjami, stanowiący pewną całość i funkcjonujący według pewnego kryterium działania, odnoszonym z reguły do efektywności i niezawodności"[13]. W artykule, ze względu na przedmiot rozważań, za obowiązującą przyjmuje się definicję K. Ficonia – bowiem *primo* dopasowana jest do specyfiki procesów społeczno-ekonomicznych zachodzących w organizacji (w tym także do procesów o charakterze innowacyjnym), a *secundo* eksponuje pierwiastek mechanizmów kształtowania bezpieczeństwa organizacji.

Działanie systemowe odznacza się przede wszystkim następującymi **atrybutami**[14]:

- *holistycznym* i *spójnym* podejściem do identyfikacji, wspierania i ewaluacji elementów oraz relacji,
- określoną *dynamiką* działania, będącą swoistą pochodną specyfiki podsystemów, systemu i nadsystemów, a także tworzących je elementów i relacji,
- *złożonością* funkcjonalną i organizacyjną,
- zorientowaniem na *cel główny* (nadrzędny) i *cele poboczne* (wspierające),
- *ustrukturalizowaną budową wewnętrzną*, odznaczającą się występowaniem takich elementów, jak: wejścia, wyjścia, kanały komunikacji,

---

[8] K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, BEL Studio, Warszawa 2007, s. 24-25.

[9] Ujęcie to odpowiada również specyfice kategorii innowacji.

[10] M. Mesarović, *Matematyczna teoria systemów ogólnych*, [w:] G.J. Klir (red.), *Ogólna teoria systemów*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1976, s. 249, [za:] Z. Gomółka, *Cybernetyka w zarządzaniu. Modelowanie cybernetyczne. Sterowanie systemami*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 12.

[11] K. Ficoń, *op. cit.*, s. 27.

[12] W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Państwowe Wydawnictwo „Wiedza Powszechna", Warszawa 1989, s. 493-494.

[13] K. Ficoń, *op. cit.*, s. 24.

[14] Na podstawie: *Ibidem*, s. 26-35. Spojrzenie na problematykę *wyznaczników działania organizacji-systemów wg D. Katza i R.L. Kahna* – w kontekście właściwości systemów żyjących – przedstawia W.A. Nowak (zob. W.A. Nowak, *Organizacja jako złożony system adaptacyjny*, [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 123-125).

a także określone (precyzyjnie zdefiniowane) oddziaływania, np. zasilania i sterowania,

- realizacją *procesów transformacji* elementów wejścia na elementy wyjścia – w warunkach przetwarzania zasobów informacyjnych,
- dążeniem do *stanu równowagi* (homeostazy).

Można więc przyjąć, iż **organizacja gospodarcza traktowana jest jako system społeczno-ekonomiczny** po wdrożeniu ww. wyznaczników działania systemowego, co w praktyce zarządzania może sprowadzać się m.in. do:

1) kształtowania i rozwijania w organizacji zasad zarządzania procesowego, eksponującego przepływy zasobów pomiędzy różnymi źródłami ich powstawania/pozyskiwania i wykorzystywania,
2) eksponowania i stosowania założeń koncepcji X-engineeringu, głównie w aspekcie identyfikacji oraz doskonalenia w środowisku Internetu i Zintegrowanych Systemów Informatycznych Zarządzania (ZSIZ)[15] takich elementów, jak: procesy, propozycje i partycypacje[16] – co ma na celu zapewnić wzrost efektywności integracji i transformacji zasobów na płaszczyźnie mechanizmów informacyjno-decyzyjnych,
3) specyfikacji elementów i relacji w wewnętrznej strukturze organizacji (np. na zasadach „urynkowienia" mechanizmów wewnętrznych z zastosowaniem mechanizmu klienta wewnętrznego[17], a także warunków wchodzenia w interakcje z otoczeniem (np. na zasadach kształtowania struktur sieciowych/wirtualnych) i identyfikacji zależności między organizacją a otoczeniem,
4) strukturalizacji celów działania, ze szczególnym uwzględnieniem różnych horyzontów planowania (tj. operacyjnego, taktycznego, strategicznego, a także perspektywicznego), przy jednoczesnym uwzględnianiu i akceptowaniu dynamiki stanów organizacji (oraz otoczenia) w czasie,
5) identyfikacji i aplikacji uniwersalnych kryteriów kontroli i oceny, tj. ewaluacji (a więc także projektowania i doskonalenia) procesów w organizacji[18], co równoznaczne jest z rozwijaniem m.in. subsystemów monitorowania, analizy i wnioskowania,
6) nastawienia zarówno pracowników, jak i kadry kierowniczej w organizacji na ciągłe doskonalenie procesów,
7) eksponowania roli i znaczenia czynnika ludzkiego w funkcjonowaniu organizacji – m.in. z uwzględnieniem ryzyka związanego z brakiem

[15] P. Zaskórski, *Asymetria informacyjna w zarządzaniu procesami*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2012, s. 180-188.
[16] Por. szerzej [w:] J. Champy, *X-engineering przedsiębiorstwa: przemyśl swój biznes w erze cyfrowej*, Placet, Warszawa 2003, s. 40 i nast.
[17] Zob. m.in. P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 138, 175-178.
[18] Zob. P. Zaskórski, *Asymetria informacyjna…*, *op. cit.*, s. 17-21.

przewidywalności odnośnie do skutków zachowań i decyzji pracowników[19],

8) postrzegania zasobów (ze szczególnym uwzględnieniem ludzi, a konkretniej kapitału intelektualnego[20]) jako źródła dynamiki procesów i rozwoju organizacji poprzez innowacje[21], a także wpływu organizacji na otoczenie i otoczenia na organizację,

9) wdrażania metod zarządzania ukierunkowanych na zwiększanie skali i poziomu dodatniego efektu synergii, m.in. Zarządzania Przez Cele (np. poprzez zaangażowanie wszystkich szczebli zarządzania w organizacji w procesy ustalania celów strategicznych) i empowermentu (tj. uprawomocnienia pracowników niższych szczebli).

Na rysunku 1 przedstawione jest uproszczone ujęcie organizacji jako systemu społeczno-ekonomicznego. Warto w tym momencie zwrócić uwagę na strukturę zarówno elementów wejścia, jak i elementów wyjścia. Szczególną rolę zajmują bowiem w tych dwóch obszarach takie elementy, jak: *ludzie*, *informacja*, *wiedza* oraz *wartości*. Natomiast w przypadku procesów transformacji podkreślić należy przede wszystkim ich silną i bezpośrednią (w większości systemów) zależność od struktury celów organizacji[22]. Istotny wpływ na wdrażanie zmian w organizacji mają także m.in. procesy innowacyjne, zarządzanie wiedzą i zasobami ludzkimi.

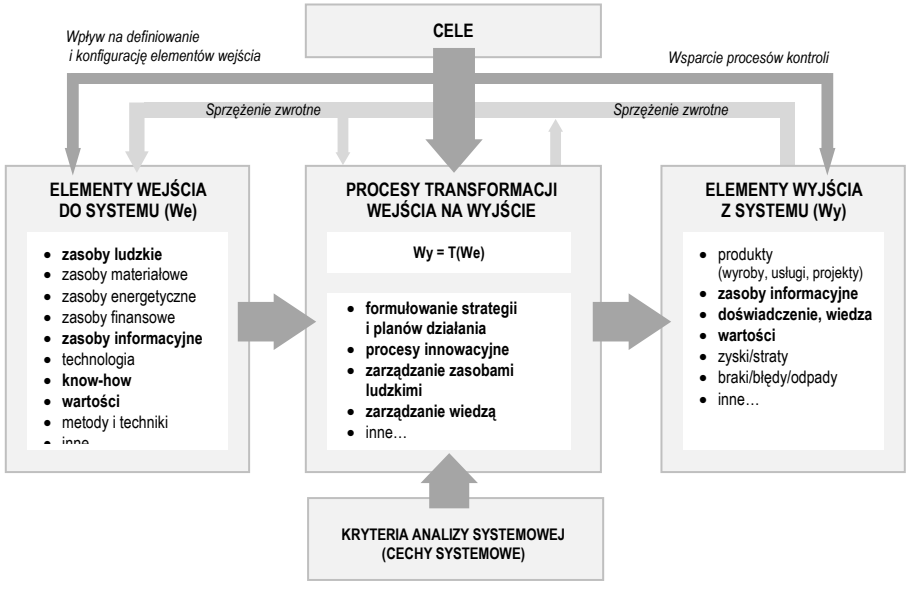
---

[19] Aspekt czynnika ludzkiego w zapewnianiu i utrzymywaniu ciągłości działania organizacji w warstwie informacyjno-decyzyjnej szerzej poruszony jest m.in. [w:] P. Zaskórski, J. Woźniak, G. Pieniążek, *Procesowe modele zarządzania w aspekcie ryzyka utraty informacyjnej ciągłości działania*, [w:] P. Zaskórski (red.), *Zarządzanie organizacją w warunkach ryzyka utraty informacyjnej ciągłości działania*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2011, s. 152 i nast.

[20] *Kapitał intelektualny* rozumieć można jako *wypadkową zasobów ludzkich i informacyjnych*. Innymi słowy jest to potencjał pracowników organizacji do kreowania wiedzy oraz umiejętność konstruktywnego pożytkowana tej wiedzy w celu usprawniania przedsiębiorstwa. *Kapitałem intelektualnym* określić można także wszelkie wytwory ludzkiej aktywności umysłowej (zob. W. Rogowski, *Kapitał intelektualny jako generator nowych czynników konkurencyjności*, [w:] S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 68-71).

[21] Por. szerzej [w:] T. Symonides, *Otoczenie przedsiębiorstwa i jego wpływ na sukces innowacji*, [w:] T. Pakulska (red.), *Niestabilność otoczenia – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 107 i nast.

[22] Można także przyjąć założenie, iż procesy planowania są również procesami transformacji w organizacji.



Rysunek 1. Ujęcie organizacji gospodarczej **jako systemu społeczno-ekonomicznego**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 703, [za:] A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 42-45; P. Zaskórski, *Asymetria informacyjna w zarządzaniu procesami*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2012, s. 9-22.

Odwołując się do definicji systemu oraz wyznaczników działania systemowego w organizacji, można dojść do wniosku, iż praktyczne zastosowanie założeń myślenia systemowego może być **„teoretyczną utopią”**. Działaniem wręcz niemożliwym wydaje się bowiem *primo* identyfikacja (prawie) wszystkich elementów i relacji związanych pośrednio lub bezpośrednio z systemem organizacyjnym oraz *secundo* efektywne, konstruktywne i ustrukturalizowane zarządzanie tak silnie złożoną siecią wielostronnych powiązań (m.in. w aspekcie świadomego projektowania/modelowania relacji, ich ewaluacji oraz doskonalenia itp.). Jednakże, nawet identyfikacja wyłącznie istotnych elementów i relacji może być traktowana przez organizację jako swoisty sukces, ponieważ umożliwia wsparcie podstawowych procesów transformacji zasobów i identyfikacji kanałów komunikacji. Odwołując się do kryterium bezpieczeństwa organizacji można nawet przyjąć, iż nadmiar informacji i wiedzy na temat elementów i relacji w systemie społeczno-ekonomicznym może być źródłem określonych klas zagrożeń – np. ze względu na wieloaspektowość procesów, nieprzewidywalność zachowań ludzkich oraz występowanie czynników trudno kwantyfikowalnych (lub w ogóle niepodlegających ujęciu *stricte* ilościowemu). Jednakże, pozostając na gruncie funkcjonowania organizacji gospodarczych, warto jeszcze wspomnieć, iż **system organizacyjny jest w pewnym sensie kategorią prakseologiczną i aksjologiczną**.

1.2. Innowacja i innowacyjność jako kategorie systemowe

Innowacja jest kategorią ekonomiczną, którą można rozumieć i interpretować w praktyce gospodarowania w różny sposób. Dla każdego podmiotu gospodarującego innowacją może być inny element (albo relacja) systemu działania – kreowany wewnątrz struktur tego podmiotu lub pozyskiwany z otoczenia. Jak zauważają W. Janasz i K. Kozioł-Nadolna, innowacje można rozumieć albo w wąskim albo w szerokim znaczeniu. **Znaczenie wąskie** koncentruje się wokół zmian w organizacji bazujących na nowej lub niewykorzystanej wcześniej wiedzy, natomiast **znaczenie szerokie** traktuje innowację jako każdą zmianę w systemie organizacyjnym będącą pochodną pozyskanej wiedzy, także wcześniej spożytkowanej, np. przez inną organizację[23]. Ogólnie przyjąć należy więc, iż pod pojęciem innowacji można rozumieć „ekonomiczne wykorzystanie nowego pomysłu"[24]. Warto jednak zaznaczyć **względność terminu „nowy"**, ponieważ może on wystąpić zarówno w ujęciu wąskim, jak i szerokim – zmienia się tylko jego wydźwięk. W ujęciu szerokim termin „nowy" oznacza „nowy dla danej organizacji, a nie tylko nowy w ogóle"[25]. W ujęciu wąskim termin ten znaczy właśnie „nowy w ogóle, tj. po raz pierwszy wykreowany i zastosowany". Zasadne jest więc stwierdzenie K. Brockhoffa, że „innowacja jest procesem oferowania rynkowi produktów mieszczących się na nieskończonej skali nowości"[26], gdzie jednym krańcem skali jest *innowacja właściwa*, a drugim – *imitacja*. Ta swoista **bipolarność kategorii innowacji** zawarta jest też w *Słowniku wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* W. Kopalińskiego, gdzie termin innowacja (łac. *innovare* – odnawiać; łac. *innovatio* – odnowienie) definiowany jest jako „wprowadzenie czegoś nowego"[27], ale też „rzecz nowo wprowadzona; nowość; reforma"[28].

Przedstawicielem wąskiego znaczenia terminu innowacja był J.A. Schumpeter, który w roku 1911 wprowadził to pojęcie do nauk ekonomicznych. Jego znaniem innowacją jest „pierwsze zastosowanie danego rozwiązania"[29]. A. Bieć wskazuje, iż J.A. Schumpeter wyraźnie rozróżniał

---

[23] W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 12.

[24] Black J., *Słownik ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 149.

[25] Takiego stanowiska jest Ph. Kotler, który wskazuje, że innowacją jest jakiekolwiek dobro, pomysł lub usługa postrzegane przez dany podmiot jako nowe. Innowacją jest więc nowość dla konkretnego, nowego użytkownika (źródło: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, [za:] W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *op. cit.*, s. 14). Podobnego zdania są też m.in. S. Gomułka (S. Gomułka, *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, CASE, Warszawa 1998, s. 19), R.W. Griffin (R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 424), a także A. Aftach (A. Aftach, Innovation Management, Oxford University Press, New York 2003, s. 13, [za:] T.B. Kalinowski, *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 19.

[26] K. Brockhoff, *Abstimmungsprobleme von Marketing und Technologiepolitik*, „Die Betriebswirtschaft", 1985, nr 45, s. 623-637, [za:] A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 21.

[27] W. Kopaliński, *op. cit.*, s. 231.

[28] *Ibidem*, s. 231.

[29] J.A. Schumpeter, *Teoria wzrostu gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, [za:] A. Bieć, *Innowacyjność a wzrost gospodarczy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", 2013, nr 1 (26), s. 5. Podobnie innowację definiują m.in. Ch. Freeman, S. Kuznets oraz E. Mansfield. Por. szerzej [w:] W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *op. cit.*, s. 13.

pojęcia *innowacji* i *imitacji*[30], wskazując na **pięć typów innowacji**: (1) *wprowadzanie nowych produktów/towarów*, (2) *wprowadzanie nowej metody produkcji, niewypróbowanej jeszcze praktycznie w danej gałęzi przemysłu*, (3) *otwarcie nowego rynku*, (4) *pozyskanie nowych źródeł surowców lub innych środków produkcji*, a także (5) *kreowanie nowych struktur rynkowych w ramach danego przemysłu (np. monopolu)*[31].

Z kolei jednym z przedstawicieli znaczenia szerokiego jest R. Johnston, którego zdaniem pod pojęciem innowacji rozumieć należy nie tylko pierwszą, ale także każdą kolejną aplikację danego rozwiązania[32]. Kolejnymi badaczami w obszarze ujęcia szerokiego kategorii innowacji są m.in. A.J. Harman – dla którego innowacja to wdrożenie *nowych* lub *istotnie ulepszonych* rozwiązań, a także E. Hagen – twierdzący, iż innowacja sprowadza się do organizowania procesów (produkcyjnych) na podstawie nowych rozwiązań, służących innowatorom lepiej niż rozwiązania stare[33]. Podobny wydźwięk mają treści zawarte w podręczniku *Oslo Manual*[34], ponieważ do innowacji zaliczają także wtórne zastosowanie danego rozwiązania innowacyjnego (czyli *imitację*)[35], wskazując jednocześnie, że innowacja jest to „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem"[36]. Ponadto, autorzy tego podręcznika podkreślają fakt, iż **organizacja innowacyjna** to taka, która wdraża innowacje, jednak wcale nie muszą być one źródłem sukcesów dla tej organizacji (np. komercyjnych), a wręcz przeciwnie, ich implementacja może kończyć się niepowodzeniem[37]. Ponadto, innowacje mogą pojawiać się w organizacji poprzez **trzy następujące mechanizmy**[38]:

1) opracowywanie innowacji samodzielnie przez organizację,
2) opracowywanie innowacji przez organizację wspólnie z innymi podmiotami funkcjonującymi w otoczeniu, np. publicznymi organizacjami badawczymi,
3) przyswajanie przez organizację innowacji opracowanych przez inne jednostki.

Działalność innowacyjna w organizacji może dotykać różnych obszarów, wśród których wyróżnić należy przede wszystkim **dwa obszary**: (1) *organizacji* oraz (2) *produktu*. W pierwszym obszarze można wskazać przede wszystkim innowacje **organizacyjne** i **marketingowe**, a w drugim

[30] A. Bieć, *op. cit.*, s. 5.
[31] J.A. Schumpeter, *op. cit.*, s. 104, [za:] W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *op. cit.*, s. 12.
[32] W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *op. cit.*, s. 13.
[33] Na podstawie: *Ibidem*, s. 13.
[34] W języku polskim tytuł ten tłumaczony jest jako *Podręcznik Oslo*.
[35] Warto jednak dodać, iż imitacja powinna być postrzegana jako istotny krok ku rozwojowi organizacji.
[36] *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki – wydanie polskie, wydanie trzecie, Warszawa 2008, s. 48.
[37] *Ibidem*, s. 22.
[38] *Ibidem*, s. 22.

obszarze innowacje **procesowe** i **produktowe** (rys. 2)[39]. Dodatkowo istotne jest również to – zwłaszcza w aspekcie systemowego postrzegania innowacji – iż „działalność innowacyjna to całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, w tym inwestycje w nową wiedzę, które faktycznie prowadzą lub mają prowadzić do wdrożenia innowacji"[40].

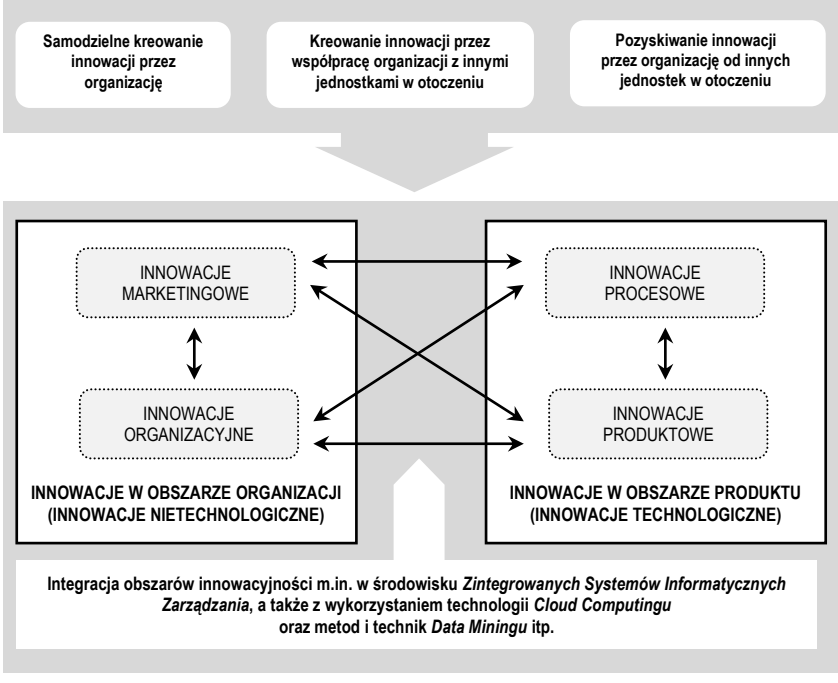
W artykule za obowiązujące rozumienie innowacji przyjmuje się podejście autorów *Podręcznika Oslo*, głównie za sprawą tego, iż zawarte w tym opracowaniu ujęcie innowacji eksponuje:

1) *systemowe* podejście do rozumienia innowacji oraz źródeł ich kreowania i dyfuzji,
2) *szerokie rozumienie* kategorii innowacji, włączając w ten zbiór również *imitacje* – które mogą być istotną stymulantą projektowania i doskonalenia organizacji w różnych fazach jej cyklu życia,
3) pierwiastek *bezpieczeństwa* organizacji, głównie w kategoriach dostępu do wiedzy oraz wieloaspektowego rozwoju, a nie tylko w wymiarze *stricte* finansowym.

Natomiast pod pojęciem **innowacyjności** w artykule rozumie się „proces polegający na wprowadzaniu zmian jakościowych w sferze technologii, organizacji pracy, zarządzania i marketingu; zmiany te prowadzą do powstania nowego produktu czy też jego znacznej modernizacji lub wpływają na proces wytwarzania; ekonomicznym rezultatem innowacyjności jest poprawa efektywności działania gospodarczego"[41]. Ta definicja innowacyjności wynika więc ze sposobu rozumienia kategorii innowacji i jest spójne z przyjętą w artykule definicją innowacji *sensu largo*. Innowacyjność jest także swoistą postawą przejawianą m.in. przez pracowników danej organizacji (np. kadrę kierowniczą), zorientowaną wokół usprawniania określonych aspektów funkcjonowania tej organizacji lub wybranego jej fragmentu. Takie rozumienie innowacyjności zazębia się z innym terminem przyjętym w naukach ekonomicznych, a mianowicie **intraprzedsiębiorczością**[42]. Warto więc zauważyć, iż innowacyjność (jako kryterium projektowania/doskonalenia organizacji gospodarczej) jest postrzegana w zróżnicowany sposób oraz dotyczy nie tylko przedsiębiorstw wykorzystujących zaawansowane

[39] Na podstawie: *Ibidem*, s. 48.
[40] *Ibidem*, s. 95.
[41] *Nowa Encyklopedia Powszechna A-Z*, Zielona Sowa, Kraków 2003, [za:] M. Juchniewicz, B. Grzybowska, *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2010, s. 31.
[42] *Intraprzedsiębiorczość* (in. *przedsiębiorczość korporacyjna*, *organizacyjna*) jest to rodzaj przedsiębiorczości stymulowanej działaniami podejmowanymi przez pracowników niższych szczebli (zespoły pracownicze) oraz kadrę kierowniczą (jako wyraz kreatywności, aktywności, innowacyjności, rozwojowości, zaangażowania itp.) w ramach doskonalenia mechanizmów wewnętrznych w organizacji. Intraprzedsiębiorczość zorientowana jest więc na rozwój przedsiębiorstwa *od wewnątrz* (źródło: I. Lichniak, *Rozwój przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] I. Lichniak (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, seria: „Studia i Analizy Instytutu Przedsiębiorstwa", Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, s. 12).

technologie[43]. Tym samym kryterium innowacyjności napiera **charakteru uniwersalnego**.



Rysunek 2. Integracja czterech podstawowych źródeł innowacji (obszarów innowacyjności) w organizacji wg wytycznych podręcznika *Oslo Manual*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki – wydanie polskie, wydanie trzecie, Warszawa 2008, s. 48; W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 17.

W tym momencie należy skoncentrować uwagę na **podejściu systemowym** w obszarze kryterium innowacyjności w organizacji. Otóż, innowacyjność wyrastająca z ujęcia szerokiego kategorii innowacji wg podręcznika *Oslo Manual* dysponuje czterema źródłami. Warto tu zaznaczyć, iż obszary te są ze sobą (a przynajmniej powinny być) zintegrowane (rys. 2), tj. każdy z obszarów innowacyjności może determinować inny obszar, np. innowacyjność w obszarze procesów może stymulować innowacyjność w obszarze działań marketingowych itp.

Ważną współcześnie płaszczyzną integracji systemowej tych obszarów jest środowisko **systemu informacyjnego**, ze szczególnym uwzględnieniem

[43] J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami: integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 25.

potencjału **systemu informatycznego** (m.in. w aspekcie stosowania *Zintegrowanych Systemów Informatycznych Zarządzania*[44], *przetwarzania w „chmurze" obliczeniowej*[45], lub też stosowania *metod i technik Data Miningu*[46] (rys. 2). Bez odpowiednio dostosowanej do specyfiki organizacji technologii teleinformatycznej kształtowanie innowacyjności we współczesnych organizacjach może być utrudnione (niepełne i narzędziowo ograniczone)[47].

Systemowe spojrzenie na tę problematykę prezentuje także M.E. Porter, który pod pojęciem innowacji rozumie m.in. ulepszenia technologiczne, lepsze metody zarządzania oraz realizacji procesów, np. wytwórczych. Rezultatem tak postrzeganych źródeł innowacyjności mogą być np. zmiany produktów i modyfikacje procesów, nowe rozwiązania w obszarze marketingu, czy też w dystrybucji[48]. Z kolei P.F. Drucker twierdzi, iż innowacja i innowacyjność to kategorie bardziej społeczno-ekonomiczne niż techniczne oraz że innowacyjność jest celowym i zorganizowanym identyfikowaniem zmian za pomocą systematycznej analizy okazji[49]. Takie podejście można ujmować na płaszczyznach zarówno *środowiska wewnętrznego organizacji*, jak i jej *otoczenia* – szanse będące podstawą innowacyjności mogą bowiem zaistnieć i tu i tu, co jest przejawem podejścia systemowego. Nie bez znaczenia jest także fakt, iż zdaniem P.F. Druckera „innowacje przenikają wszystkie sfery działalności firmy"[50], m.in. produkty, marketing, organizację działań i metody zarządzania[51] (można tutaj zaobserwować zbieżność z podejściem proponowanym w *Oslo Manual*). Zdaniem P.F. Druckera podstawowymi czynnikami innowacji i innowacyjności – będące egzemplifikacją ujęcia systemowego – mogą być: *zdarzenia niespodziewane*, *niezgodności*, *zmiany*

---

[44] *Zintegrowane Systemy Informatyczne Zarządzania* (ZSIZ) jest to klasa w zbiorze systemów informatycznych (czyli narzędzi informatycznych służących wspieraniu procesów zarządzania), posiadająca zdolność do integracji funkcjonalnej i techniczno-organizacyjnej (zob. P. Zaskórski, *Asymetria informacyjna…*, *op. cit.*, s. 209 i nast.).

[45] *Technologia przetwarzania w „chmurze" obliczeniowej* (in. *Cloud Computing* – CC) jest to zestaw różnego rodzaju propozycji usług informatycznych w wirtualnej cyberprzestrzeni, polegających m.in. na udostępnianiu określonych aplikacji lub elementów infrastruktury technicznej przez jednostki zewnętrzne w środowisku Internetu (zob. P. Zaskórski, *Wirtualizacja organizacji w „chmurze" obliczeniowej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 2012, nr 3 (746), s. 24 i nast.).

[46] *Data Mining* (in. eksploracja danych) – wg *Gartner Group* – to „proces odkrywania ważnych nowych współzależności, wzorców, trendów dzięki przeszukiwaniu dużych ilości danych przechowywanych w bazach, za pomocą zarówno technik rozpoznawania wzorców, jak i metod statystycznych i matematycznych" (D.T. Larose, *Odkrywanie wiedzy z danych. Wprowadzenie do eksploracji danych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. XI).

[47] Jednakże, jak zauważa H. Mintzberg, współczesny menedżer odpowiedzialny na projektowanie/doskonalenie organizacji koncentruje się na zdobywaniu wiedzy kanałami nieformalnymi i ceni sobie tzw. informacje „miękkie" oraz chce czerpać z wiedzy „ukrytej" pracowników (zob. H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, 44-47), zatem systemy informatyczne/technologia teleinformatyczna to nie jedyne źródło wiedzy w organizacji – co powinno być traktowane jako kluczowa wskazówka dla podmiotów projektujących organizację, m.in. poprzez mechanizmy kształtowania innowacyjności.

[48] Na podstawie: M.E. Porter, *The competitive advantage of nations*, The Macmillan Press Ltd., London 1990, s. 45, [za:] W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *op. cit.*, s. 14.

[49] Na podstawie: W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *op. cit.*, s. 14.

[50] T.B. Kalinowski, *op. cit.*, s. 14.

[51] P.F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper Collins, London 1968, s. 58, [za:] *Ibidem*, s. 14.

w strukturze branży lub rynku, *potrzeby procesu*, *nowa wiedza*, *zmiany demograficzne*, a także *zmiany w postrzeganiu, tendencji i znaczeniu*[52].

W tym momencie warto odwołać się jeszcze do dwóch podejść związanych z systemowym postrzeganiem natury innowacji i innowacyjności w organizacji gospodarczej. Pierwsze z nich związane jest z postrzeganiem ww. kategorii jako rezultatów wymiany wiedzy kreowanej w różnych obszarach działania organizacji i poddawanej następnie integracji w nowy sposób. Można przyjąć, iż jest to podstawowy mechanizm generowania nowych dóbr materialnych, usług albo określonych procesów[53]. Wyraźnie uwidaczniają się tutaj dwa aspekty ujęcia systemowego:

1) *pierwszy* – dość oczywisty – ma bowiem miejsce integracja różnych obszarów funkcjonowania organizacji, co może być źródłem np. dodatniego efektu synergii,
2) *drugi* – odpowiadający procesom transformacji elementów wejścia systemu na elementy wyjścia, związanym z mechanizmami kreowania wiedzy i doświadczenia (zob. rys. 1).

Natomiast kolejne podejście reprezentowane jest przez C. Christensena, który twierdzi, że w organizacji występują dwa rodzaje innowacji: (1) *obalające*, które tworzą nową kategorię rynkową, np. nowatorski produkt zaspokajający zupełnie nową potrzebę danego segmentu rynkowego, wejście na zupełnie nowy rynek, wdrożenie założeń strategii globalnej w firmie, a także (2) *podtrzymujące*, czyli takie, które zorientowane są na poprawę już istniejących elementów w systemie organizacyjnym, m.in. w postaci modyfikacji standardów pracy, przekwalifikowania pracowników, zmiany systemów motywowania lub standardów kontroli jakości w firmie[54]. Innowacyjność rozumiana w kategoriach *zmian obalających* i *podtrzymujących* we współczesnych uwarunkowaniach otoczenia biznesu może mieć silne związki z technologią teleinformatyczną, głównie za sprawą (1) stosowania zaawansowanych procesów analityczno-decyzyjnych, jak również (2) ukierunkowania na wdrażanie założeń strategii X-engineeringu, gdzie organizacja dąży do radykalnej poprawy funkcjonowania i gruntownego przeprojektowania poprzez urynkowienie swoich wewnętrznych procesów i wchodzenie w relacje z określonymi partycypantami w swoim otoczeniu na różnych poziomach zaawansowania współpracy[55] (np. w formie struktur wirtualnych) – w środowisku Internetu i z wykorzystaniem ZSIZ[56].

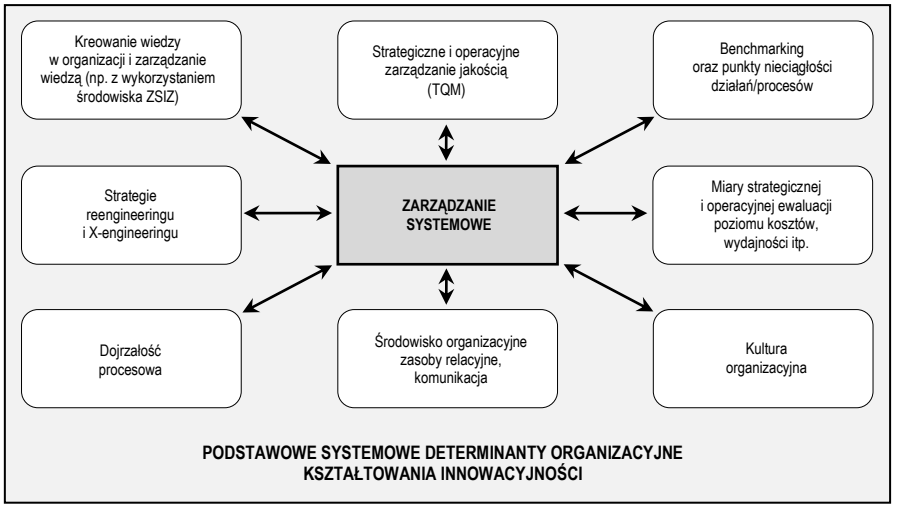
W centrum zainteresowania rozważań prezentowanych w artykule znajdują się wszystkie cztery obszary innowacyjności wyszczególnione przez autorów podręcznika *Oslo Manual*. Związane jest to przede wszystkim z tym, iż wszystkie te obszary:

---

[52] Zob. P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, Emka, Warszawa 2004, s. 42-149.
[53] T.B. Kalinowski, *op. cit.*, s. 15.
[54] A. Francik, *op. cit.*, s. 21.
[55] Uwidacznia się więc tutaj podejście systemowe do rozwijania innowacyjności w organizacji.
[56] Tematyka *wdrażania strategii X-engineeringu* szerzej poruszona jest [w:] J. Champy, *op. cit.*, s. 35 i nast.

- są spójnym i względnie kompletnym „obrazem” istotnych wymiarów działania organizacji, odpowiedzialnych za realizację procesów głównych i pomocniczych, a więc także za kreowanie wartości dla różnych klas interesariuszy[57],
- dają się ująć w kategoriach działania systemowego, ponieważ wzajemnie się dopełniają i kreują swoisty wielowymiarowy ekosystem kreowania innowacji (rozwijania kryterium innowacyjności w organizacji),
- mogą dotyczyć w dużym stopniu mechanizmów kształtowania kategorii bezpieczeństwa organizacji *sensu largo*,
- są istotne z punktu widzenia projektowania organizacji gospodarczej, gdyż związane są z różnymi aspektami jej działania, które powinny być aktywizowane na poszczególnych etapach cyklu życia tej organizacji.

Warto też w tym miejscu zauważyć, iż typologia zaprezentowana w *Podręczniku Oslo* dotyczy integracji obszarów innowacji *technologicznych* i *nietechnologicznych* – co jest swoistym ukłonem w stronę systemowego podejścia do kształtowania i ewaluacji mechanizmów działania organizacji gospodarczych, w tym także identyfikacji określonych zagrożeń zakłócających **stan równowagi** tej organizacji (tj. w uproszczeniu **stan bezpieczeństwa**).



Rysunek 3. Powiązania zarządzania systemowego z podstawowymi obszarami działania w organizacji – w aspekcie kształtowania innowacyjności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.P. Sage, W.B. Rouse, *An Introduction to Systems Engineering and Systems Management*, [w:] A.P. Sage, W.B. Rouse (red.), *Handbook of Systems Engineering and Management*, seria: „Wiley Series in Systems Engineering and Management”, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2009, s. 18.

[57] Tematyka *interesariuszy innowacji* szerzej poruszona jest m.in. [w:] T.B. Kalinowski, *op. cit.*, s. 48-55.

Zarządzanie systemowe w organizacji gospodarczej można postrzegać przez pryzmat różnych uwarunkowań i czynników, które wywierają wpływ na jej stan *sensu largo*. Warto jednak zwrócić uwagę na występowanie określonych elementów w systemie, mających szczególny wpływ na kształtowanie (struktury i wartości) innowacyjności. Do elementów tych zaliczyć można m.in. (rys. 3): *operacyjne i strategiczne zarządzanie jakością*, *kulturę organizacyjną*, *zasoby relacyjne*, *dojrzałość procesową* i związane z nią *strategie reengineeringu i X-engineeringu*, czy też *mechanizmy kreowania wiedzy*, *identyfikację tzw. punktów nieciągłości w procesach* na różnych poziomach agregacji oraz *ewaluację efektywności, wydajności, kompleksowości, rozwojowości, złożoności działań* itp. w organizacji w trybie operacyjnym i strategicznym[58]. Takie ujęcie determinant innowacyjności[59] wpisuje się w ramy wyznaczone przez podręcznik *Oslo Manual* oraz może mieć istotny wpływ na procesy projektowania (doskonalenia strukturalnego) współczesnych organizacji gospodarczych.

2. MODELE PROJEKTOWANIA ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ

Projektowanie organizacji gospodarczej determinowane jest wieloma wzajemnie powiązanymi i przenikającymi się czynnikami, które przyjmując określoną konstelację (właściwą uwarunkowaniom czasoprzestrzennym procesów projektowych) rzutują na strukturę działań oraz ich specyfikę. Warto bowiem zaznaczyć, iż każda organizacja – pomimo opracowanych modeli projektowania – może wymagać pewnych ich modyfikacji i eksponowania tych czynników (tj. elementów projektowanego/doskonalonego systemu działania oraz elementów otoczenia), które są szczególnie istotne z punktu widzenia skuteczności realizacji przyszłych celów organizacji. Problematykę tę eksponują B. Glinka i P. Hensel, identyfikując[60] m.in. *profile organizacji* i przypisując im *specyficzne kryteria projektowe* (tab. 1).

[58] Na podstawie: A.P. Sage, W.B. Rouse, *An Introduction to Systems Engineering and Systems Management*, [w:] A.P. Sage, W.B. Rouse (red.), *Handbook of Systems Engineering and Management*, „Wiley Series in Systems Engineering and Management", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2009, s. 18.

[59] Inne ujęcia determinant i uwarunkowań innowacyjności w organizacji (które również można traktować jako swoiste ujęcia systemowe) zawarte są m.in. [w:] M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012, s. 72 i nast.; W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *op. cit.*, s. 53 i nast.

[60] Na podstawie treści zawartych [w:] J. Galbraith, D. Downey, A. Kates, *Designing Dynamic Organizations: A Hands-On Guide for Leaders at All Levels*, AMACOM, New York 2002.

Tabela 1. Podstawowe kryteria projektowe dla określonych profili organizacji ze szczególnym uwzględnieniem kryterium innowacyjności

Profil organizacji		Podstawowe kryteria projektowe	Kryterium innowacyjności
1.	Strategia organizacji zorientowana na **produkcji**	• zwiększanie i doskonalenie struktury asortymentowej, • tempo (intensywność) opracowywania nowych produktów, • elastyczność procesów wytwórczych, • rozwój wiedzy technicznej/specjalistycznej pracowników oraz zdolność organizacji do wspierania dyfuzji tej wiedzy, • integracja technologiczna procesów wytwórczych z wykorzystaniem technologii teleinformatycznej	Główne źródło innowacyjności: **wiedza techniczno-technologiczna** **Wspieranie innowacyjności** (głównie w obszarze produktu, zatem wg klasyfikacji *Oslo Manual* innowacji technologicznych) oraz rozwój sfery B+R
2.	Strategia organizacji zorientowana na **sposobie działania**	• opracowanie standardów i procedur realizacji procesów, ze szczególnym uwzględnieniem zdolności organizacji do przestrzegania wytycznych zawartych w tych dokumentach oraz efektywności ich wdrażania i praktycznego stosowania, • koszty działania (m.in. ich minimalizacja), • sprawność procesów głównych i pomocniczych, • rozwijanie intraprzedsiębiorczości, • rozwijanie starych i wprowadzanie nowych metod zarządzania (np. w aspekcie organizacji pracy na różnych stanowiskach), • zdolność organizacji do integracji informacyjnej (np. z wykorzystaniem technologii teleinformatycznych)	Główne źródła innowacyjności: **intraprzedsiębiorczość, komunikacja wewnątrzorganizacyjna** oraz **błędy/problemy w zarządzaniu i realizacji celów** **Wspieranie innowacyjności** (głównie organizacyjnych i procesowych, zatem wg klasyfikacji *Oslo Manual* zarówno technologicznych jak i nietechnologicznych)
3.	Strategia organizacji zorientowana na **klientach**	• kreowanie wartości dodanej, złożoność i wirtualność łańcuchów wartości, • podatność organizacji na implementację i stosowanie technologii teleinformatycznych w zakresie obsługi klientów oraz zdolność do kształtowania ich zachowań nabywczych, • zdolność organizacji do budowania relacji z klientami (zarówno z klientami zewnętrznymi, jak i klientami wewnętrznymi), • dywersyfikacja i elastyczność kanałów dystrybucji, • zdolność organizacji do kreowania i dyfuzji wiedzy wśród pracowników, jak również stopień empowermentu (m.in. w obszarze obsługi klientów), • równowaga w relacji *popyt-produkcja (podaż)*	Główne źródła innowacyjności: **wartość dla klienta** oraz **technologia teleinformatyczna** **Wspieranie innowacyjności** (głównie w obszarze marketingu, zatem wg klasyfikacji *Oslo Manual* innowacji nietechnologicznych)

Źródło: np. opracowanie własne na podstawie: B. Glinka, P. Hensel, *Projektowanie organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006, s. 70.

Warto też nadmienić, iż **indywidualne podejście do procesów projektowania organizacji** w ramach przyjętego *modelu ogólnego* (por. w dalszej

części artykułu) jest zasadne przede wszystkim z tego powodu, iż organizacja o określonym profilu działania wymaga m.in.: (1) *odmiennej struktury formalnej działania*, (2) *ekspozycji innych procesów*, które mają za zadanie kreować wartość dla organizacji i jej interesariuszy, (3) *zdywersyfikowanych i odmiennych miar oraz wskaźników ewaluacji procesów projektowych*, jak również (4) *stosowania specyficznych mechanizmów zarządzania zasobami ludzkimi* oraz (5) *różnego nastawienia do kryterium innowacyjności*, a co za tym idzie – (6) *bazowania na odmiennych kategoriach danych i informacji oraz mechanizmach kreowania wiedzy*[61].

Koncentrując jednak uwagę na wspomnianych powyżej **ogólnych modelach projektowania organizacji**, należy odwołać się do dwóch następujących podejść: (1) **projektowania organizacji od podstaw**[62] oraz (2) **przeprojektowania/doskonalenia organizacji** (tj. projektowania na istniejącej strukturze, rekonfiguracji struktury organizacji)[63].

W przypadku *pierwszego modelu* – dla projektowania organizacji procesowej – można wskazać **pięć następujących etapów**[64]:

1) Określenie celu działania organizacji.
2) Identyfikacja procesów (głównych i pomocniczych).
3) Projektowanie przebiegu procesów (opracowanie map procesów).
4) Opracowanie miar procesów i zasad wewnętrznych relacji rynkowych.
5) Opracowanie i wdrożenie systemu informatycznego wspierającego działania w organizacji.

---

[61] Na podstawie: B. Glinka, P. Hensel, *Projektowanie organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006, s. 70.

[62] W tym przypadku można zaobserwować dwa podejścia do projektowania organizacji: (1) *cykl procesowy* oraz (2) *cykl klasyczny*. Cykl procesowy projektowania organizacji przedstawiony jest w dalszej części artykułu. Natomiast cykl klasyczny abstrahuje od ujęcia procesowego organizacji i składa się z pięciu następujących faz: (1) *określenie i podział celu ogólnego organizacji*, (2) *projektowanie podziału pracy i hierarchii organizacyjnej*, (3) *projektowanie kanałów komunikacji (więzi informacyjnych)*, (4) *projektowanie przestrzenne elementów organizacji w celu optymalnego spożytkowania przestrzeni przeznaczonej na pracę*, a także (5) *formalizacja organizacji* (źródło: P. Grajewski, *op. cit.*, s. 139). Warto zauważyć, iż oba ww. ujęcia, tj. cykl procesowy i cykl klasyczny, przejawiają elementy podejścia systemowego do projektowania organizacji i są w pewnych aspektach do siebie podobne, ale też różnią się w kluczowych kwestiach (zob. P. Grajewski, *op. cit.*, s. 139-140). W artykule wyeksponowany jest jednak cykl procesowy – z tego względu, iż: (1) *odpowiada on wymogom współczesnego podejścia do zarządzania w większym stopniu niż cykl klasyczny*, gdyż m.in. dostosowany jest zarówno do projektowania struktur sieciowych (w tym wirtualnych) jak i pojedynczych organizacji, uwzględnia kryteria ryzyka, innowacyjności i elastyczności działania oraz konieczność pracy zespołowej, a także eksponuje rolę i znaczenie technologii teleinformatycznych (a nie tylko procesów komunikacji, przepływu informacji), (2) *koncentruje się na procesach* (a tym samym także na różnych klasach klientów organizacji), dzięki czemu jest bliższy merytorycznie modelowi doskonalenia organizacji (również opisanemu w artykule) – co daje podstawę do tego, aby porównać ze sobą *model projektowania organizacji* i *model doskonalenia organizacji* (swoistym „wspólnym mianownikiem" jest tu bowiem podejście procesowe).

[63] W tym przypadku można odwołać się do koncepcji autorstwa G.A. Rummlera i A.P. Brachea.

[64] P. Grajewski, *op. cit.*, s. 136-139.

Warto tu zauważyć, iż model ten odpowiada wymogom podejścia systemowego, gdyż zakłada m.in. (1) *identyfikację elementów* (np. pod postacią procesów i ich realizatorów), (2) *sugeruje kształtowanie odpowiednich relacji pomiędzy tymi elementami w całej organizacji* (np. na zasadach klienta wewnętrznego, lub też z jednostkami w otoczeniu), (3) *eksponuje znaczącą rolę celu* – zarówno procesów projektowych, jak i samej organizacji, co daje podstawę chociażby do kwantyfikacji i ewaluacji zaprojektowanej organizacji w całym cyklu jej życia, a także (4) *szczególny nacisk kładzie na integrację organizacji na płaszczyźnie procesów informacyjno-decyzyjnych*, co może być „kołem zamachowym" projektowanych mechanizmów transformacji zasobów.

Natomiast w *modelu drugim* – dla celów przeprojektowania (doskonalenia procesowego[65]) organizacji już istniejącej – można wskazać **dziewięć etapów**[66]:

1) Sformułowanie strategii.
2) Opis i analiza obecnie istniejącej organizacji/struktury działania (np. w kontekście relacji z otoczeniem).
3) Opis i analiza działających procesów.
4) Opracowanie map procesów (stan pożądany).
5) Projektowanie struktury organizacyjnej/struktury działania.
6) Przygotowanie opisu każdego procesu.
7) Przygotowanie opisu stanowisk pracy.
8) Zaprojektowanie efektywności pracowników na każdym stanowisku.
9) Implementacja procesów zarządzania.

W tym przypadku wyraźnie uwidacznia się podział na cztery zasadnicze etapy procesu rekonfiguracji/doskonalenia organizacji: (1) *sformułowania strategii działania* (etap 1), (2) *specyfikacji elementów i relacji w istniejącej organizacji* (etapy 2-3), (3) *specyfikacji pożądanego stanu organizacji* (etapy 4-8) oraz (4) *wdrożenia zmian „w życie"* (etap 9). Model ten również ujmuje w sposób systemowy proces doskonalenia organizacji. Należy jednak wyraźnie podkreślić koncentrację tego podejścia na problematyce **podnoszenia efektywności procesów**, co związane może być również z **innowacyjnością działań w organizacji**. Ważne jest też to, że model ten nie musi

[65] W tym miejscu warto też odwołać się do propozycji modelu doskonalenia procesów wg *Business Process Management* (BPM), który składa się z czterech etapów: (1) *opis projektu*, (2) *rozpoznanie słabych punktów*, (3) *kształtowanie pożądanego procesu* oraz (4) *realizacja i kontrola* (źródło: R. Müller, P. Rupper, *Process Reengineering: optymalizacja procesów zorientowanych na klienta*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2000, s. 28-29). Istota tego modelu zbliżona jest do koncepcji G.A. Rummlera i A.P. Brachea, jednakże *explicite* wskazuje na konieczność identyfikacji *słabych punktów* oraz *kontroli* w procesach – co może być postrzegane m.in. jako *źródło podnoszenia poziomu oraz ewaluacji innowacyjności w organizacji*.

[66] Zob. G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 225-232.

mieć zawsze w praktyce doskonalenia organizacji charakteru całościowego i wynikać z założeń reengineeringu[67]. Jednakże, cały czas trzeba mieć na względzie **kryterium holizmu**, tj. postrzegać doskonalone obszary przez pryzmat całej organizacji[68].

Oba ww. modele wykazują pewne podobieństwa, m.in. w zakresie:

- ustalania celów działania,
- eksponowania podejścia procesowego,
- ukierunkowania działań na procesy pomiaru i ewaluacji,
- wdrażania mechanizmów analityczno-decyzyjnych.

W związku z tym można dokonać próby integracji obu koncepcji (na wysokim poziomie uogólnienia), przyjmując jeden wspólny model zarówno dla projektowania, jak i przeprojektowywania organizacji, którego autorami są J. Galbraith, D. Downey i A. Kates. Model ten (nazywany w artykule **modelem „integralnym”**) wyszczególnia **cztery zasadnicze etapy** (wraz z działaniami szczegółowymi) projektowania organizacji[69]:

1) **określenie ram oraz założeń projektu organizacji:**

- specyfikacja bieżącej orientacji strategicznej,
- ocena stanu bieżącego w organizacji,
- identyfikacja obszarów zmian,
- transpozycja nowej strategii na działania projektowe,
- doprecyzowanie założeń i ograniczeń,

2) **przygotowanie działań w projekcie:**

- opracowanie nowej koncepcji dla struktury organizacyjnej,
- zdefiniowanie (nowych) ról organizacyjnych,
- identyfikacja kluczowych procesów i relacji w organizacji,
- wybór miar do oceny podejmowanych działań,
- specyfikacja zmian w polityce personalnej,

3) **dopracowanie szczegółów projektowanej organizacji:**

- określenie konkretnych działań będących podstawą implementacji projektu,

4) **wdrożenie zmian:**

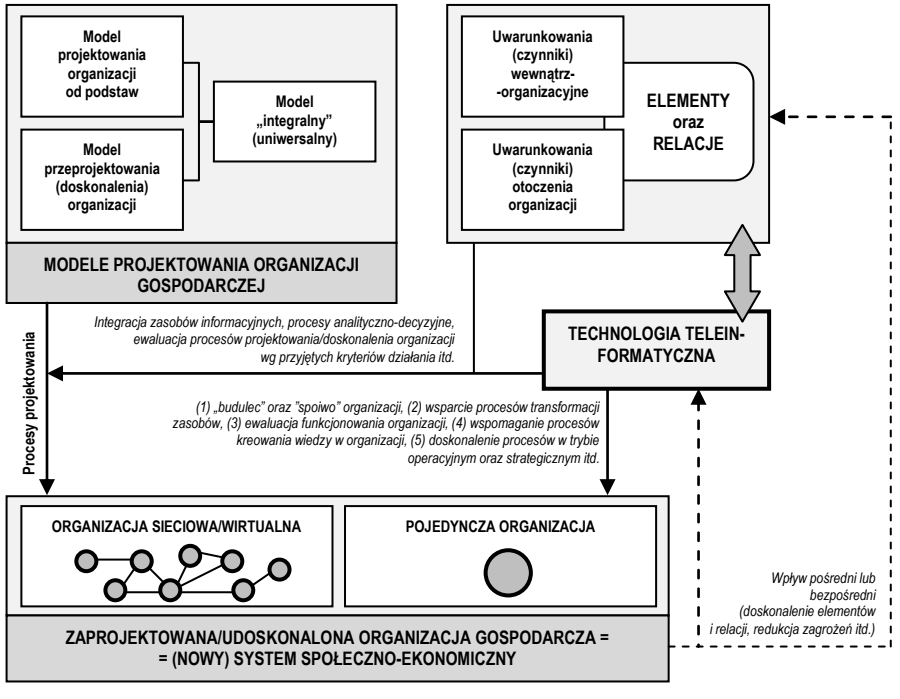
- planowanie wdrożenia działań,
- przezwyciężenie oporu (ze strony pracowników i innych klas interesariuszy),

---

[67] *Ibidem*, s. 170-171.
[68] *Ibidem*, 171-172.
[69] Na podstawie: J. Galbraith, D. Downey, A. Kates, *op. cit.*, [za:] B. Glinka, P. Hensel, *op. cit.*, s. 68-88.

- asymilacja – zmiana (w formie projektu organizacji) staje się „codziennością” i jest zaakceptowana w środowisku organizacyjnym.

W dalszej części artykułu pod uwagę brany będzie model autorstwa J. Galbraitha, D. Downey i A. Kates, który można postrzegać jako **rozwiązanie uniwersalne** oraz **esencję** przedstawionych w artykule modeli *projektowania organizacji procesowej od podstaw* oraz *doskonalenia procesowego organizacji*. Integracja dwóch wyżej opisanych podejść do projektowania i doskonalenia organizacji (na poziomie ogólnym) sprowadza się do zbliżonych działań, które dopiero na etapie implementacji na „żywym organizmie organizacji” ulegają swoistej „adiustacji” do specyfiki tej organizacji i jej otoczenia.



Rysunek 4. Technologia teleinformatyczna w projektowaniu organizacji gospodarczej

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto, w tym miejscu warto jeszcze raz wyraźnie podkreślić, iż projektowanie organizacji gospodarczej postrzegać należy jako proces złożony, warunkowany zarówno **czynnikami wewnątrzorganizacyjnymi**, jak i **zmianami zachodzącymi w szeroko rozumianym otoczeniu** (rys. 4). Współcześnie nie należy traktować organizacji (wyłącznie) jak jednostkę autonomiczną, będącą w stanie samodzielnie pozyskiwać i przetwarzać

określone klasy zasobów[70], w tym zasoby informacyjne. Dlatego cały czas na sile przybierają procesy kształtowania się **struktur sieciowych** (rys. 4) w różnych branżach i sektorach, m.in. na zasadach kontraktów badawczo-rozwojowych, aliansów strategicznych itp. Kształtowanie struktur sieciowych przybiera formę klastrów przedsiębiorstw zorientowanych m.in. na działalności innowacyjnej (tzw. klastry innowacyjne), także w trybie internacjonalizacji działalności badawczo-rozwojowej[71].

Wielopłaszczyznowa współpraca na ww. zasadach, będąca swoistym źródłem kreowanego potencjału w organizacji, może współcześnie zaistnieć dzięki rozwojowi **technologii teleinformatycznych**, związanych z przetwarzaniem danych i informacji, a także wykorzystywaniem ich jako „budulca" i „spoiwa" organizacji (rys. 4). Warto bowiem zaznaczyć, iż projektowanie (a także doskonalenie) współczesnych organizacji wcale nie musi być determinowane wymiarem miejsca/przestrzeni – co ma szczególnie istotne znaczenie *primo* dla kształtowania kryterium innowacyjności organizacji oraz *secundo* dla pożytkowania tego kryterium w projektowaniu/doskonaleniu organizacji. Tego typu mechanizmy znajdują swoje zobrazowanie m.in. w **strukturach wirtualnych**/wirtualizacji procesów gospodarowania (co może wywierać wpływ na kształtowanie innowacyjności przedsiębiorstw)[72] – gdzie kryteria *wiedzy*, *doświadczenia* i *kompetencji*[73], a także *zaufania*[74] (również w aspekcie kształtowania innowacyjności) oraz są cenione wyżej aniżeli kryteria dostępu do zasobów (głównie finansowych i rzeczowych).

Wskazane w tej części artykułu modele projektowania/doskonalenia organizacji *primo* nawiązują do zastosowania potencjału technologii teleinformatycznych (co wyraźnie widać np. w modelu P. Grajewskiego, a w dwóch kolejnych modelach „ukryte" jest pod postacią identyfikacji miar i procesów analityczno-decyzyjnych), a *secundo* mogą być stosowane zarówno w projektowaniu/doskonaleniu pojedynczej organizacji, jak i w zawiązywaniu/rekonfiguracji struktury sieciowej/wirtualnej – rozproszonej informacyjnie i przestrzennie (rys. 4).

---

[70] M. Hammer, *The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade*, Three Rivers Press, New York 2001, s. 205.

[71] Tematyka ta w kontekście rozwoju przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce szerzej poruszona jest m.in. [w:] K. Kozioł-Nadolna, *Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 59 i nast.

[72] Badania w tym obszarze prowadziła m.in. A. Sankowska (zob. A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 110 i nast.).

[73] Zob. P. Zaskórski, W. Gonciarski, *Struktury i strategie zarządzania organizacją*, [w:] P. Zaskórski (red.), *Zarządzanie organizacją w warunkach ryzyka utraty informacyjnej ciągłości działania*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2011, s. 44; M. Brzeziński, O organizacjach przyszłości raz jeszcze, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", 2014, nr 1 (30), s. 44-47.

[74] Zob. J. Palka, *Rola zaufania w organizacji wirtualnej*, „Przegląd Organizacji", 2004, nr 7-8, s. 50-53.

3. KRYTERIUM INNOWACYJNOŚCI W PROCESACH PROJEKTOWANIA ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ

Systemowe spojrzenie na problematykę projektowania/doskonalenia organizacji oraz na zagadnienia związane ze specyfiką mechanizmów kształtowania innowacyjności stanowią obszary komplementarne. W gruncie rzeczy nie powinno się bowiem postrzegać rozwoju (zarówno krótko-, jak i długookresowego) organizacji bez uwzględnienia właśnie kryterium innowacyjności, które – jak już wcześniej wskazano w artykule m.in. na przykładzie wytycznych podręcznika *Oslo Manual* – może dotyczyć różnych obszarów działania organizacji gospodarczej.

Powstają tutaj jednak zasadnicze pytania: W jaki sposób powiązać kryterium innowacyjności z modelami/projektowania/doskonalenia organizacji? Na których etapach powstawania/doskonalenia organizacji kryterium innowacyjności pełni najmniejszą, a na których etapach największą rolę i z czego to wynika? Czy innowacyjność zawsze jest konieczna do zaistnienia w procesach projektowania/doskonalenia organizacji gospodarczej? Podobnych problemów można oczywiście zidentyfikować więcej, aczkolwiek te wskazane powyżej wydają się najważniejsze z perspektywy realizacji celów artykułu.

3.1. Innowacyjność a etapy projektowania organizacji gospodarczej

Odwołując się do przyjętych w artykule definicji innowacji i innowacyjności, można zauważyć, iż poszczególne etapy w modelach projektowania/doskonalenia organizacji gospodarczej – związane z odmiennymi klasami zasobów i procesów, obejmujące zasięgiem inne jej relacje z otoczeniem, a także obszary jej działania oraz ekspansji – są swoistym źródłem kształtowania tych dwóch kategorii. Można przyjąć, iż praktycznie na każdym z etapów ww. modeli jest szansa dla projektantów/kadry menedżerskiej (tj. ogólnie przyjmując dla podmiotów projektujących) na aktywne stymulowanie innowacyjności w różnych obszarach działania organizacji i kształtowanie jej w taki sposób, aby generowane przez nią rezultaty najlepiej odpowiadały możliwościom, potrzebom i wymaganiom organizacji i otoczenia (m.in. różnych klas interesariuszy), kreując określoną **wartość dodaną**. Interesujące jest więc to, że kryterium innowacyjności można w ten sposób postrzegać jako element silnie zintegrowany z **projektowaniem systemu organizacyjnego** oraz z jego **permanentnym doskonaleniem**. Integracji w tym przypadku ulegają (a przynajmniej powinny) też płaszczyzny zarządzania operacyjnego i strategicznego. W tabeli 2 przedstawione są przykładowe formy przejawiania się innowacyjności na poszczególnych etapach modelu „integralnego" projektowania organizacji gospodarczej.

Tabela 2. Przykładowe formy przejawiania się innowacyjności na poszczególnych etapach modelu „integralnego" projektowania organizacji gospodarczej

Lp.	Etap w modelu	Przykładowe działanie	Formy przejawiania się innowacyjności
1.	**ETAP I.** Określenie ram oraz założeń projektu organizacji	specyfikacja bieżącej orientacji strategicznej	• koncentracja na dostrzeganiu zarówno silnych, jak i słabych stron bieżącej orientacji strategicznej organizacji (identyfikacja m.in. bieżących innowacji produktowych i marketingowych, a także ocena stopnia ich dezaktualizacji)
2.		ocena stanu bieżącego w organizacji	• selekcja odpowiednich i nowatorskich metod oraz narzędzi analizy i oceny organizacji, • umiejętność włączenia w proces oceny wszystkich szczebli zarządzania (realizacji procesów), • umiejętność przełamywania szablonów myślowych oraz odrzucenie rutyny w działaniu
3.		identyfikacja obszarów zmian	• umiejętność sprawnego przeszukiwania zbiorów danych oraz analizowania zmian zachodzących obecnie i w przeszłości w organizacji, a także zdolność do twórczego interpretowania przyszłych stanów organizacji
4.		transpozycja nowej strategii na działania projektowe	• zdefiniowanie „sukcesu" organizacji, • umiejętność analizy perspektywicznego wpływu opracowanej (nowej) strategii na organizację, • zdolność do integracji różnych obszarów innowacji w organizacji, • systemowe postrzeganie organizacji i innowacji, • identyfikacja nowych/potencjalnych rynków oraz innowacji produktowych, • skonstruowanie nowego modelu biznesowego
5.		doprecyzowanie założeń i ograniczeń	
6.	**ETAP II.** Przygotowanie działań w projekcie	opracowanie nowej koncepcji dla struktury organizacyjnej	• stosowanie myślenia lateralnego, • podejmowanie ryzyka i stawianie ambitnych celów, • podjęcie próby integracji organizacji z otoczeniem, • wyznaczenie zasad reinżynierii struktury organizacyjnej i ewaluacja procesów w nawiązaniu do zmian w organizacji i otoczeniu, • przejście organizacji na płaszczyznę technologii teleinformatycznych, • stosowanie krytycznego myślenia przy jednoczesnym konstruktywnym kształtowaniu nowych celów
7.		zdefiniowanie (nowych) ról organizacyjnych	• zmiana sposobu myślenia o stanowiskach pracy, • wprowadzanie mechanizmu klienta wewnętrznego, • eksponowanie kryterium wiedzy i doświadczenia
8.		identyfikacja kluczowych procesów i relacji w organizacji	• identyfikacja łańcuchów wartości (w tym także wirtualnych łańcuchów wartości – związanych z kształtowaniem struktur wirtualnych)
9.		wybór miar do oceny podejmowanych działań	• identyfikacja nowych i ciągle zmieniających się wymagań różnych klas interesariuszy organizacji, a także umiejętność predykcji tych zmian i przekształcania ich w odpowiednie, tj. dostosowane do środowiska organizacji miary i wskaźniki
10.		specyfikacja zmian w polityce personalnej	• wdrożenie zasad empowermentu i Zarządzania Przez Cele oraz określenie nowych zakresów odpowiedzialności pracowników wszystkich szczebli zarządzania w organizacji, • orientacja na doskonalenie pracowników, również pod kątem kreowania innowacji (np. organizacyjnych)
11.	**ETAP III.** Dopracowanie szczegółów projektowanej organizacji	określenie konkretnych działań będących podstawą implementacji projektu	• umiejętność bieżącej integracji zasobów na płaszczyźnie *organizacja-otoczenie*, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki kształtowanych relacji w systemie działania, • specyfikacja procesów alokacji/relokacji zasobów w celu optymalizacji wartości przy opracowywaniu innowacji (np. produktowych), • opracowanie zasad urynkowienia procesów/relacji wewnątrz organizacji
12.	**ETAP IV.** Wdrożenie zmian	planowanie wdrożenia działań	• wykazanie się elastycznością wdrożeniową, • efektywne identyfikowanie pojawiających się błędów w trybie bieżącym i modyfikacja wdrażanych rozwiązań, • uwzględnianie różnych scenariuszy wdrożeniowych, • ciągła integracja organizacji z otoczeniem, • nowe formy pozyskiwania środków finansowych
13.		przezwyciężenie oporu (ze strony pracowników i innych klas interesariuszy organizacji)	
14.		asymilacja	• wdrożenie innowacji (np. produktowych) i związane z tym rozszerzenie skali działania organizacji, • integracja innowacji (np. organizacyjnych) z subsystemem planowania i kontroli działań

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy zawartości tabeli 2 można zauważyć (choć nie wprost), iż *primo* innowacyjność w organizacji gospodarczej może być stymulowana odmiennymi czynnikami oraz *secundo* ulega swoistej ewolucji w organizacji, przekształcając się wraz z zasobami i będąc jednocześnie czynnikiem przekształcającym te zasoby. Innowacyjność odpowiada bowiem jednocześnie bieżącym i przyszłym potrzebom organizacji. Jako przykład można tutaj odnieść się do *etapu I.*, na którym występuje m.in. *umiejętność sprawnego przeszukiwania zbiorów danych oraz analizowania zmian zachodzących obecnie i w przeszłości w organizacji, a także zdolność do twórczego interpretowania przyszłych stanów organizacji.*

Ponadto, na podstawie analizy treści zawartych w tabeli 2 można stwierdzić, iż w modelach projektowania/doskonalenia organizacji występuje swoista **meta warstwa innowacyjności** pod postacią innowacyjności organizacyjnej, która *spaja innowacyjność marketingową, procesową i produktową.* Warto też zauważyć, iż formy przejawiania się innowacyjności w tym przypadku sprowadzają się do prostych czynności, które można stosować w każdym typie organizacji, oraz które wyznaczają swoiste „ramy" działania, wskazując na jakie obszary powinno się zwrócić szczególną uwagę, aby wygenerować oczekiwaną innowację i przypisaną jej wartość.

Zastanawiając się jednak nad problemem związanym z tym, *na których etapach powstawania/doskonalenia organizacji kryterium innowacyjności pełni najmniejszą, a na których etapach największą rolę*, trudno jest udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Swoista „istotność" innowacji i innowacyjności w tym przypadku wynika bowiem przede wszystkim *z uwarunkowań otoczenia oraz specyfiki mechanizmów wewnętrznych w organizacji*[75]. Dla jednej organizacji innowacyjność przejawiana na etapie ustalania strategii działania w postaci modelu biznesowego ma największe znaczenie (co można zaobserwować m.in. w przypadku innowacyjnych przedsiębiorstw globalnych z branży internetowej, jak np. firma *Google Inc.*). Z kolei dla lokalnych przedsiębiorstw wytwórczych istotne wydają się być innowacje przejawiane na etapach doprecyzowywania szczegółów i wdrażania zmian (a zwłaszcza ich asymilacji). W tym przypadku kluczowa staje się faza konkretyzacji procesów wytwórczych, ich udoskonalania i finalnego „zagnieżdżania" w organizacji (w aspekcie integracji z innymi subsystemami, np. zaopatrzenia i marketingu).

Interesującym – z praktycznego punktu widzenia – umiejscowieniem kryterium innowacyjności w projektowaniu/doskonaleniu organizacji gospodarczej może być także **koncepcja tzw. organizacji „zwinnej"**, dla której D. Matheson i J. Matheson[76] opracowali model

[75] W grę mogą wchodzić tutaj również kryteria *czasu*, na jaki zawiązywana jest organizacja (np. w formie nietrwałej struktury sieciowej) oraz *złożoności* i *stopnia dyspersji* (informacyjnej i przestrzennej) organizacji.

[76] D. Matheson, J. Matheson, *The Smart Organization: Creating Value Through Strategic R&D*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 110 i nast.

„smart[77] R&D". Autorzy ci identyfikują dziewięć zasad organizacji „zwinnej", wśród których – co ciekawe – nie pojawia się *explicite* innowacyjność. Ukryta jest ona wewnątrz tej koncepcji, przenikając wskazane zasady. W modelu D. Mathesona i J. Mathesona wyróżnia się *trzy następujące grupy zasad*: **osiąganie celu** (ciągłe uczenie się, kultura kreowania wartości, kształtowanie alternatyw), **mobilizowanie zasobów** (jawne przepływy informacji, zdyscyplinowanie w procesach analityczno-decyzyjnych, równość i uprawomocnienie, a także **rozumienie środowiska** (myślenie systemowe, uwzględnianie kryterium niepewności, włączanie otoczenia do organizacji w wymiarze operacyjnym i strategicznym)[78].

W tym momencie można jednak zastanawiać się nad „pominięciem" (ale tylko pozornym) kryterium innowacyjności przez D. Mathesona i J. Mathesona jako istotnego i pierwszorzędnego „budulca" organizacji. Warto jednak zauważyć, iż koncepcja ta nawiązuje bezpośrednio do obszaru badań i rozwoju (R&D) w organizacji, więc niejako **automatycznie dedykowana jest kryterium innowacyjności**. Ponadto, propozycja tych autorów jest koncepcją realizacji procesów informacyjno-decyzyjnych w obszarze R&D w organizacji. Tym samym rozwiązanie to można stosować zarówno na etapach projektowania, jak i doskonalenia organizacji z uwzględnieniem kryterium innowacyjności. Jest to jak najbardziej zasadne i spójne metodycznie podejście, gdyż innowacyjność wydaje się mieć silne związki ze „zwinnością" i „inteligencją" organizacji i procesów w niej zachodzących, co wyraża się chociażby w wartości kryterium elastyczności (w aspekcie sprawności dostosowywania się do określonych zmian i konstruktywnego kształtowania w ten sposób rozwoju organizacji, m.in. z wykorzystaniem tzw. *mechanizmów i narzędzi elastyczności organizacji*)[79].

W podobnym tonie utrzymuje się stanowisko G. Hamela, który wyraźnie wskazuje, iż innowacyjność warunkuje sukces działania przedsiębiorstw – podkreślając m.in., iż wielu postępowych menedżerów najwyższego szczebla rozumie, że innowacje są swoistym „układem krwionośnym" ich organizacji[80]. Można wręcz stwierdzić, iż innowacje stanowią **element obligatoryjny** kształtowania organizacji w całym cyklu jej życia. Jednakże, zdaniem G. Hamela już niewielu menedżerów jest skłonnych do kierowania pracowników na intensywne szkolenia wspierające ich innowacyjność

[77] W literaturze przedmiotu można zaobserwować pewną niespójność terminologiczną. W piśmiennictwie naukowym spotykane są bowiem również nazwy zamienne, jak np. „agile organization", co w polskim tłumaczeniu może oznaczać zarówno organizację „inteligentną", „zwinną", „sprytną" itp. (zob. m.in. [w:] P. Zaskórski, *Wirtualizacja organizacji …*, *op. cit.*, s. 27). W artykule nie przyjmuje się jednej wersji tłumaczenia, przyjmując wszystkie ww. wersje – głównie za sprawą tego, iż odnoszą się one do kategorii elastyczności organizacji i podkreślają tym samym możliwość wprowadzania zmian w jej strukturze (projektowania lub doskonalenia) procesów, także z wykorzystaniem kryterium innowacyjności.

[78] D. Matheson, J. Matheson, *op. cit.*, s. 95 i nast.

[79] Zob. m.in. W. Urban, *Narzędzia służące zwiększaniu elastyczności*, [w:] S. Kasiewicz et al., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw: od zarządzania zasobowego do procesowego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 117 i nast.; R. Krupski, *Rodzaje i podstawowe mechanizmy elastyczności*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 30-33.

[80] G. Hamel, *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change*, Ferocious Competition and Unstoppable Innovation, Jossey-Bass, San Francisco 2012, s. 63.

w organizacji[81]. Tego typu działanie jest **zaprzeczeniem ujęcia systemowego**, ponieważ pomija podstawowe źródła innowacyjności w organizacji – człowieka oraz jego wiedzę i umiejętności, osłabiając jednocześnie inny czynnik, a mianowicie proinnowacyjną kulturę organizacyjną.

3.2. Kryterium innowacyjności a bezpieczeństwo projektowanej organizacji

Kryterium innowacyjności uwzględniane na poszczególnych etapach projektowania lub doskonalenia organizacji może być swoistą determinantą szeroko rozumianego bezpieczeństwa tej organizacji (także struktur sieciowych/wirtualnych), głównie za sprawą tego, iż wpływa na potencjał konkurencyjny tej organizacji, co może przełożyć się na jej pozycję rynkową[82]. Należy jednak pamiętać, aby kształtowanie innowacyjności w warunkach projektowania organizacji gospodarczej było wynikiem **dogłębnej znajomości i analizy otoczenia tej organizacji oraz jej środowiska wewnętrznego**, ponieważ nawet najambitniejsze plany podmiotów projektujących/doskonalących nie przyniosą odpowiednich rezultatów jeśli pominięte/zignorowane zostaną trzy kwestie:

1) **kompletności, kompleksowości i gotowości elementów wewnętrznych w organizacji oraz spójności pomiędzy nimi,**
2) **kompletności, kompleksowości i gotowości elementów w otoczeniu organizacji oraz spójności pomiędzy nimi,**
3) **dopasowania na płaszczyźnie** *organizacja-otoczenie*.

Duża liczba i zróżnicowanie determinant innowacyjności w organizacji gospodarczej, jak również dynamika samej organizacji i jej otoczenia, mogą być też swoistymi „hamulcami" w projektowaniu/doskonaleniu organizacji. Chęć kształtowania innowacyjności, która nie jest podparta procesami analityczno-decyzyjnymi (m.in. z wykorzystaniem potencjału technologii teleinformatycznych), może stać się **źródłem nowych/dodatkowych czynników ryzyka**, m.in. nieplanowanych kosztów, niskiej efektywności procesów wdrożeniowych innowacji i ich skuteczności, oporu ze strony pracowników i kadry kierowniczej organizacji, braku zaufania, problemów z kreowaniem i dyfuzją wiedzy w organizacji, czy też obniżeniem poziomu jej konkurencyjności, a nawet zagrożeniem jej stabilności *sensu largo*, co może doprowadzić np. do upadłości[83]. Dlatego kształtowanie innowacyjności w procesach projektowania i doskonalenia organizacji wymaga **wdrożenia okre-**

[81] *Ibidem*, s. 63.

[82] Tematyka ta szerzej poruszona jest m.in. [w:] J. Wiśniewska, *Innowacyjność i jakość – wyzwania współczesnych organizacji*, [w:] J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 20-26.

[83] Zob. m.in. K. Zajdziński, *Innowacja jedną z przyczyn problemów przedsiębiorstwa*, [w:] T. Pakulska (red.), *Niestabilność otoczenia – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 126-137. Autor wskazuje nawet, iż innowacje mogą być tzw. „cichym zabójcą" organizacji, jednakże zauważa jednocześnie, iż przeprowadzenie badań prowadzących do konfirmacji tej hipotezy jest niezwykle trudne.

ślonych mechanizmów controllingu[84]. Innowacyjność to swoisty „miecz obosieczny" w rękach nie tylko kadry kierowniczej, ale także pracowników niższych szczebli (również m.in. członków zespołów roboczych, klientów wewnętrznych, jednostek świadczących usługi dla organizacji na zasadach outsourcingu/offshoringu lub partycypantów w strukturach sieciowych/ wirtualnych, a także częściowo klientów zewnętrznych[85]). Podejmując działania kontrolne w obszarze innowacyjności w kontekście kształtowania bezpieczeństwa projektowanej/doskonalonej strukturalnie organizacji, warto jeszcze raz odwołać się do systemowego spojrzenia na organizację. Należy bowiem podkreślić dwie kwestie[86]:

- organizacje są systemami otwartymi, a procesy wymiany potencjałów z otoczeniem powinny być ekwiwalentne (tj. organizacja oddaje otoczeniu tyle wartości, ile z niego pozyskuje) – ma to szczególne znaczenie w przypadku kryterium innowacyjności, ponieważ organizacja nie może pobierać zbyt wiele czynników z otoczenia (generuje to m.in. koszty innowacji i obniża efektywność działania w krótkim okresie), jak również nie może zbyt mało dawać otoczeniu, ponieważ tym samym obniża jego wartość/potencjał, co może m.in. negatywnie wpłynąć na rozwój organizacji w kolejnych fazach jej projektowania/doskonalenia,
- podsystemy organizacji mogą dążyć do własnych celów w zakresie innowacji, dlatego ważne jest, aby projektanci organizacji i jednostki odpowiedzialne za kreowanie innowacji w organizacji współpracowali i integrowali partykularne cele podsystemów z celami całej organizacji.

Należy więc pamiętać, iż **innowacje są instrumentem destabilizacji organizacji – podobnie jak mechanizmy reinżynierii strukturalnej**[87]. Wskazuje to na fakt, iż projektowanie/doskonalenie organizacji z uwzględnieniem kryterium innowacyjności jest swoistą „ścieżką" od **stanu zagrożenia** (destabilizacji) do **stanu bezpieczeństwa** (stabilizacji) systemu. Jednakże, stan bezpieczeństwa znów musi ulec destabilizacji poprzez kolejne innowacje[88] – aby kolejna iteracja procesów projektowych/reinżynierii mogła zaistnieć w organizacji, przyczyniając się do zwiększenia jej potencjału oraz wartości kreowanej dla interesariuszy. Trzeba jednak mieć na względzie fakt, że wspomniane powyżej abstrahowanie chociażby od integracji na płaszczyźnie *organizacja-otoczenie* może spowodować, iż organizacja pozo-

[84] Tematyka ta szerzej poruszona jest [w:] M. Kleinrok, *Controlling innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] K. Poznańska, R. Sobiecki (red.), *Innowacje w przedsiębiorstwie: wybrane aspekty*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 49 i nast. W tym opracowaniu autorka kładzie nacisk przede wszystkim na pomiar efektów innowacyjności w przedsiębiorstwie z trzech perspektyw: (1) *wyników*, (2) *kompetencji* oraz (3) *strategii*. Problematykę pomiaru innowacyjności – aczkolwiek w odmiennym ujęciu, tj. z podziałem na *organizacje generujące innowacje* i *organizacje adaptujące innowacje* – porusza także M. Pichlak (M. Pichlak, *op. cit.*, s. 46-50).

[85] Np. w warunkach *koncepcji crowdsourcingu*, tj. pozyskiwania wiedzy/innowacji z „tłumu"/od społeczeństwa.

[86] Na podstawie: A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, *Zasady zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 121-122.

[87] *Ibidem*, s. 111-113.

[88] Co jest zbieżne z podejściem J.A. Schumpetera, który wprowadził pojęcie „twórczej destrukcji".

stanie w permanentnym stanie destabilizacji, czyniąc z innowacyjności swoistą „syzyfową pracę", która będzie tylko mirażem dążenia do stabilizacji.

Jedną z form konstruktywnej destabilizacji organizacji, podejmowaną m.in. w **warunkach ryzyka i niepewności**, jest koncepcja **innowacji otwartych** (ang. *Open Innovations*)[89]. Model ten zakłada kreowanie struktur sieciowych oraz partycypację określonych jednostek z otoczenia w kreowaniu innowacji – co może mieć również istotne znaczenie w projektowaniu/doskonaleniu organizacji[90]. Jak zauważa K. Poznańska, „firmy wykorzystujące model innowacji otwartej bardziej skupiają się na korzystaniu z możliwości istniejących poza nią. Nie unikają też sytuacji odwrotnej. Mogą udostępniać innym partnerom swoje pomysły, technologie i procesy"[91]. Uwidacznia się więc tutaj ciekawe podejście do kształtowania organizacji – i zarazem duży rezerwuar możliwości związanych z realizacją procesów i ich usprawnianiem, zarówno w trybie operacyjnym, jak i strategicznym. Koncepcję innowacji otwartych rozwijają także C.K. Prahalad i M.S. Krishnan, wskazując, iż transformacja (także strukturalna) organizacji powinna zasadzać się na **dwóch kluczowych kwestiach**[92]:

1) wartość jest pochodną doświadczeń konsumentów, zatem organizacje powinny koncentrować się na pojedynczych klientach (nawet jeśli prowadzą działalność w skali globalnej),
2) żadna organizacja nie jest w stanie samodzielnie zaspokoić potrzeb współczesnych konsumentów, więc powinna szukać innowacji na styku różnych systemów organizacyjnych.

W ten nurt wpisuje się również spostrzeżenie A.H. Jasińskiego, iż „innowacja jest coraz częściej rezultatem zbioru różnych procesów, a nie jednego, kilkufazowego procesu innowacyjnego"[93] – co może stanowić z jednej strony *źródło zagrożeń* w procesach projektowania organizacji, a z drugiej strony jest swoistą *szansą na wykreowanie dodatkowego potencjału* (np. pod postacią dodatniego efektu synergii) w systemie organizacyjnym.

W tym momencie można również skoncentrować uwagę na nieco innym problemie. Otóż, warto zadać następujące pytanie: *Czy innowacyjność zawsze jest konieczna do zaistnienia w procesach projektowania/doskonalenia organizacji gospodarczej*? Odpowiedź w tym przypadku jest o tyle trudna, że odwołuje się do problematyki poruszanej we wstępie artykułu, tj. do zdywersyfikowanego rozumienia kategorii innowacji i innowacyjności w organizacji. Nawiązując do definicji przyjętych w opracowaniu, odpowiedź jest

[89] Pojęcie *innowacji otwartej* wprowadził do literatury światowej H. Chesbrough.
[90] Warto tu odwołać się także do koncepcji X-engineeringu.
[91] K. Poznańska, *Sieci współpracy a innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 155.
[92] C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 15 i nast.
[93] A.H. Jasiński, *Model procesowy innowacji: ramy teoretyczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", J. Skalik, A. Zabłocka-Kluczka (red.), *Innowacje w zarządzaniu*, 2013, nr 300, s. 76.

twierdząca – projektowanie/doskonalenie organizacji związane jest bowiem z wprowadzaniem kreślonych zmian – a jeśli nawet najmniejsza zmiana w procesach to innowacja, to projektowanie/doskonalenie organizacji i innowacyjność są wręcz nierozerwalne. Natomiast odwołując się do węższego znaczenia definicji innowacji i innowacyjności (wprowadzanie czegoś, czego jeszcze w ogóle nie było; czegoś, co jest nowością na rynku, w branży, sektorze itp.), to odpowiedź na powyższe pytanie jest przecząca. Można tu chociażby odwołać się do kategorii *modelu biznesowego*, który jest w pewnym sensie esencją projektowania/doskonalenia organizacji. Oczywiście, każde przedsiębiorstwo prowadzące „walkę" konkurencyjną powinno wypracować własny, innowacyjny model biznesowy (będący wypadkową wartości atrybutów tego przedsiębiorstwa[94]), aczkolwiek w praktyce zdarzają się (i to wcale nierzadko) organizacje, które mają zbliżone do siebie modele biznesowe (bazujące na tych samych/podobnych elementach składowych i relacjach)[95] i są w stanie „wytrwać" na rynku bez wprowadzania innowacji *sensu stricto*. Mogą jedynie udoskonalać wewnętrzne mechanizmy i relacje z otoczeniem poprzez sukcesywne i szczegółowe usprawnianie procesów głównych i pomocniczych (np. w warunkach adaptacji innowacji/imitacji z innych organizacji).

Ogólnie można przyjąć, iż projektowanie/doskonalenie przedsiębiorstwa powinno sprowadzać się do identyfikacji takich elementów modelu biznesowego, które są podatne na wdrożenie innowacji[96]. Innowacyjność jest kryterium ważnym jeśli chodzi o projektowanie i doskonalenie organizacji gospodarczej, aczkolwiek wymaga precyzyjnego zdefiniowania. Dopiero wtedy może być *źródłem bezpieczeństwa organizacji* – w przeciwnym razie może stać się *źródłem nieporozumień i błędów*.

PODSUMOWANIE

Projektowanie/doskonalenie organizacji w ujęciu systemowym posiada wydźwięk zarówno operacyjny, jak i strategiczny. Obie płaszczyzny zarządzania powinny być ze sobą ściśle zintegrowane, co podkreśla praktycznie każdy ze wskazanych w artykule modeli. Pierwszym etapem – bez względu na to, czy procedura projektowa dotyczy problematyki projektowania organizacji od podstaw, czy też jej reinżynierii (projektowania na istniejącej strukturze) – jest bowiem ustalenie celów (długo- i krótkookresowych). Trzeba jednak pamiętać, iż kształtowanie strategii organizacji (wraz z wizją jej rozwoju) nie powinno deprecjonować roli i znaczenia działań bieżących, które zwłaszcza w przypadku kształtowania innowacyjności w środowisku projektowanej organizacji odgrywają szczególnie istotną rolę.

---

[94] Który może być przedmiotem patentu (jak ma to miejsce np. w USA).

[95] Zob. M. Duczkowska-Piasecka, *Model biznesu – nowe podejście do zarządzania strategicznego*, [w:] M. Duczkowska-Piasecka (red.), M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Modele biznesu: nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013, s, 132 i nast.

[96] Na podstawie: R. Kusa, *Model biznesu a innowacyjność przedsiębiorstwa*, [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 223.

Kryterium innowacyjności w warunkach projektowania/doskonalenia organizacji gospodarczej z jednej strony wymaga podejmowania działań o charakterze systemowym przez podmiot projektujący, a z drugiej strony wspiera wieloaspektowy rozwój tej organizacji, m.in. determinując poziom jej bezpieczeństwa *sensu largo*. Ponadto, złożoność kategorii innowacji i innowacyjności skutkuje koniecznością uwzględniania wpływu wszystkich elementów systemu, których wkład może mieć znaczenie dla kształtowania finalnej wartości innowacji wdrożonej w środowisku organizacyjnym – co ma m.in. odzwierciedlenie w podejściu szerokim do definiowania tych dwóch kategorii (np. w podręczniku *Oslo Manual*). Złożoność ta wyrasta m.in. z wieloaspektowości mechanizmów projektowania organizacji oraz dynamiki otoczenia. Natomiast sukces wdrożeniowy innowacji postrzeganej w kategoriach systemowych na każdym z etapów cyklu projektowego jest w stanie determinować przyszły kształt kryterium innowacyjności i jego poziom – co wpływać może na dynamikę rozwoju organizacji i jej szeroko rozumiane bezpieczeństwo.

Postawiona w artykule teza w brzmieniu: kryterium innowacyjności jest zakorzenione w modelach projektowania organizacji gospodarczych oraz uwzględnianie tego kryterium przez podmioty projektujące wspiera procesy projektowania organizacji gospodarczych w warunkach systemowego podejścia do zarządzania została przyjęta (na podstawie badań przeprowadzonych z wykorzystaniem metod analizy źródeł literaturowych, syntezy i dedukcji) – jednakże z zastrzeżeniem, iż innowacyjność może być również źródłem zagrożeń dla projektowanej/doskonalonej organizacji.

LITERATURA:

[1] Bieć A., *Innowacyjność a wzrost gospodarczy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", 2013, nr 1 (26).

[2] Black J., *Słownik ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

[3] Borodzicz E.P., *Risk, Crisis & Security Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005.

[4] Brockhoff K., *Abstimmungsprobleme von Marketing und Technologiepolitik*, „Die Betriebswirtschaft", 1985, nr 45.

[5] Brzeziński M., *O organizacjach przyszłości raz jeszcze*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", 2014, nr 1 (30).

[6] Champy J., *X-engineering przedsiębiorstwa: przemyśl swój biznes w erze cyfrowej*, Placet, Warszawa 2003.

[7] Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, Emka, Warszawa 2004.

[8] Drucker P.F., *The Practice of Management*, Harper Collins, London 1968.

[9] Duczkowska-Piasecka M., *Model biznesu – nowe podejście do zarządzania strategicznego*, [w:] M. Duczkowska-Piasecka (red.), M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Modele biznesu: nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013.

[10] Ficoń K., *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, BEL Studio, Warszawa 2007.

[11] Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.

[12] Galbraith J., Downey D., Kates A., *Designing Dynamic Organizations: A Hands-On Guide for Leaders at All Levels*, AMACOM, New York 2002.

[13] Glinka B., Hensel P., *Projektowanie organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006.

[14] Gomółka Z., *Cybernetyka w zarządzaniu. Modelowanie cybernetyczne. Sterowanie systemami*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

[15] Gomułka S., *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, CASE, Warszawa 1998.

[16] Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

[17] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

[18] Hamel G., *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition and Unstoppable Innovation*, Jossey-Bass, San Francisco 2012.

[19] Hammer M., *The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade*, Three Rivers Press, New York 2001.

[20] Janasz W., Kozioł-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

[21] Jasiński A.H., *Model procesowy innowacji: ramy teoretyczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", J. Skalik, A. Zabłocka-Kluczka (red.), *Innowacje w zarządzaniu*, 2013, nr 300.

[22] Juchniewicz M., Grzybowska B., *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

[23] Jurga A., *Technologia teleinformatyczna w organizacji wirtualnej*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.

[24] Kalinowski T.B., *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

[25] Kast F.E., Rosenzweig J.E., *General Systems Theory: Applications for Organization and Management*, „Academy of Management Journal", December 1972, [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/general_system_theory-_applications_for_organization_and_management.pdf] (09.09.2014).

[26] Kleinrok M., *Controlling innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] K. Poznańska, R. Sobiecki (red.), *Innowacje w przedsiębiorstwie: wybrane aspekty*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.

[27] Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Państwowe Wydawnictwo „Wiedza Powszechna", Warszawa 1989.

[28] Kozioł-Nadolna K., *Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2013.

[29] Koźmiński A. K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

[30] Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D., *Zasady zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.

[31] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

[32] Krupski R., *Powrót do koncepcji systemowych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

[33] Krupski R., *Rodzaje i podstawowe mechanizmy elastyczności*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

[34] Kusa R., *Model biznesu a innowacyjność przedsiębiorstwa*, [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014.

[35] Larose D.T., *Odkrywanie wiedzy z danych. Wprowadzenie do eksploracji danych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

[36] Lichniak I., *Rozwój przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] I. Lichniak (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, seria: „Studia i Analizy Instytutu Przedsiębiorstwa", Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011.

[37] Matheson D., Matheson J., *The Smart Organization: Creating Value Through Strategic R&D*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

[38] Mesarović M., *Matematyczna teoria systemów ogólnych*, [w:] G.J. Klir (red.), *Ogólna teoria systemów*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1976.

[39] Mintzberg H., *Zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

[40] Müller R., Rupper P., *Process Reengineering: optymalizacja procesów zorientowanych na klienta*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2000.

[41] *Nowa Encyklopedia Powszechna A-Z*, Zielona Sowa, Kraków 2003.

[42] Nowak W.A., *Organizacja jako złożony system adaptacyjny*, [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014.

[43] Palka J., *Rola zaufania w organizacji wirtualnej*, „Przegląd Organizacji", 2004, nr 7-8.

[44] Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.

[45] *Podręcznik Oslo: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki – wydanie polskie, wydanie trzecie, Warszawa 2008.

[46] Porter M.E., *The competitive advantage of nations*, The Macmillan Press Ltd., London 1990.

[47] Poznańska K., *Sieci współpracy a innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014.

[48] Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

[49] Rogowski W., *Kapitał intelektualny jako generator nowych czynników konkurencyjności*, [w:] S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

[50] Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

[51] Sage A.P., Rouse W.B., *An Introduction to Systems Engineering and Systems Management*, [w:] A.P. Sage, W.B. Rouse (red.), *Handbook of Systems Engineering and Management*, seria: „Wiley Series in Systems Engineering and Management", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2009.

[52] Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

[53] Schumpeter J.A., *Teoria wzrostu gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

[54] Senge P.M., *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

[55] Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1988.

[56] *Słownik matematyki i cybernetyki ekonomicznej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.

[57] Symonides T., *Otoczenie przedsiębiorstwa i jego wpływ na sukces innowacji*, [w:] T. Pakulska (red.), *Niestabilność otoczenia – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014.

[58] Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami: integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

[59] Urban W., *Narzędzia służące zwiększaniu elastyczności*, [w:] S. Kasiewicz et al., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw: od zarządzania zasobowego do procesowego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.

[60] Wiśniewska J., *Innowacyjność i jakość – wyzwania współczesnych organizacji*, [w:] J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, CeDeWu, Warszawa 2013.

[61] Zajdziński K., *Innowacja jedną z przyczyn problemów przedsiębiorstwa*, [w:] T. Pakulska (red.), *Niestabilność otoczenia – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014.

[62] Zaskórski P., *Asymetria informacyjna w zarządzaniu procesami*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2012.

[63] Zaskórski P., Gonciarski W., *Struktury i strategie zarządzania organizacją*, [w:] P. Zaskórski (red.), *Zarządzanie organizacją w warunkach ryzyka utraty informacyjnej ciągłości działania*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2011.

[64] Zaskórski P., referat pt. *Współczesna organizacja jako system w systemie i nadsystem*, IV Międzynarodowa Konferencja Naukowa: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Zarządzanie determinowane specyfiką sektora, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa, 5-6 grudnia 2013.

[65] Zaskórski P., *Wirtualizacja organizacji w „chmurze" obliczeniowej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 2012, nr 3 (746).

[66] Zaskórski P., Woźniak J., Pieniążek G., *Procesowe modele zarządzania w aspekcie ryzyka utraty informacyjnej ciągłości działania*, [w:] P. Zaskórski

(red.), *Zarządzanie organizacją w warunkach ryzyka utraty informacyjnej ciągłości działania*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2011.

STRESZCZENIE

Kryterium innowacyjności w projektowaniu organizacji gospodarczej: ujęcie systemowe

Opracowanie porusza problematykę procesów projektowania organizacji gospodarczych z uwzględnieniem kryterium innowacyjności. Podejmowana jest w nim próba identyfikacji relacji pomiędzy kategoriami innowacji i innowacyjności a mechanizmami projektowania/doskonalenia organizacji gospodarczej w warunkach systemowego podejścia do procesów zarządzania. Artykuł ma charakter teoretyczny, a jego celami są: umiejscowienie kryterium innowacyjności w procesach projektowania organizacji gospodarczej, specyfikacja modeli projektowania organizacji gospodarczej oraz identyfikacja wyznaczników systemowego charakteru kategorii innowacji i innowacyjności, a także określenie ich wpływu na mechanizmy projektowania organizacji gospodarczej. Postawiona teza w brzmieniu: *kryterium innowacyjności jest zakorzenione w modelach projektowania organizacji gospodarczych oraz uwzględnianie tego kryterium przez podmioty projektujące wspiera procesy projektowania organizacji gospodarczych w warunkach systemowego podejścia do zarządzania* została przyjęta (na podstawie badań przeprowadzonych z wykorzystaniem metod analizy źródeł literaturowych, syntezy i dedukcji) – jednakże z zastrzeżeniem, iż innowacyjność może być również źródłem zagrożeń dla projektowanej/doskonalonej strukturalnie organizacji.

SUMMARY

Innovativeness Criterion in Designing Business Organization: Systemic Approach

The paper contains an issue of the processes of business organizations' designing, with a particular regard to the innovativeness criterion. In the article, there is made an attempt to identify relationships between the categories of innovation and innovativeness, and designing/improvement mechanisms of the business organizations in the framework of the systemic approach to the management processes. The article has a theoretical nature, and its objectives are: location of the innovativeness criterion in the designing processes of the business organizations, specification of the models of designing the business organizations, and identification of the indicators of the systemic nature of the categories of innovation and innovativeness, as well specification of their impact on the designing mechanisms of the business organizations. The following thesis: *the innovativeness criterion is embedded in the models of designing the business organizations, and*

complying this criterion by the designing units supports the designing processes of the business organizations in the framework of the systemic approach to the management processes has been accepted in the article (on a base of the research carried out with the use of the methods of analysis of the literature sources, synthesis and deduction) – however, with the proviso that innovation may also be a source of threats to the designed/structurally improved organization.

Anna Czapska
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Regionalna Strategia Innowacji a rozwój Dolnego Śląska

WSTĘP

W celu osiągnięcia inteligentnego rozwoju oraz gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach, władze regionalne zobligowane zostały do wykazania się umiejętnościami i determinacją w wyznaczaniu i realizowaniu nowych zadań, zmierzających do kreowania efektywnej i innowacyjnej polityki. Płaszczyzną do tworzenia dobrze funkcjonujących systemów innowacji okazały się regionalne strategie innowacyjności (RSI), które określają strategiczne cele polityki innowacyjnej jak również sposoby i metody ich osiągnięcia.

W Polsce okres opracowywania tych dokumentów przypadł po raz pierwszy na lata 2000-2005. W tym czasie sporządzono regionalne strategie innowacyjności w 15 okręgach[1], a w latach 2003-2005 zostały one przyjęte przez sejmiki samorządowe, stając się obowiązującymi dokumentami formułującymi część strategii rozwoju województw. Na poziomie regionalnym tworzą one podstawowy instrument realizacji polityki innowacyjnej, na podstawie którego władze podejmują wyzwanie do stymulowania rozwoju ekonomicznego opartego na badaniach naukowych, technologii i innowacjach.

Kreowanie programów RSI jest procesem, w którym w sposób bezpośredni wskazuje się elementy koordynacji pomiędzy fazami cyklu tworzenia i zastosowania jej oraz dominującymi funkcjami teorii zarządzania rozwojem regionalnym.

[1] Województwo dolnośląskie, kujawsko-pomorskie, lubelskie, lubuskie, łódzkie, małopolskie, opolskie, podkarpackie, podlaskie, pomorskie, śląskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie, zachodniopomorskie.

Celem artykułu jest przedstawienie założeń teoretycznych i metodycznych oraz ocena Dolnośląskiej Strategii Innowacji (DSI), na lata 2005-2010, pod kątem wykorzystania dostępnych zasobów i instytucji działających na rzecz wprowadzania innowacyjności oraz budowy podstaw dla rozwoju regionu Dolnego Śląska.

1. Istota innowacji

Innowacje i innowacyjność są traktowane jako jeden z najbardziej reformatorskich wskaźników rozwoju i wzrostu społeczno-gospodarczego. Dotyczy to również aspektu terytorialnego, regionalnego i lokalnego[2]. Austriacki ekonomista J. Schumpeter[3], po raz pierwszy zdefiniował innowacje jako:

- wprowadzenie nowego towaru, którego konsumenci jeszcze nie znają,
- zapoczątkowanie metody produkcji jeszcze nie wypróbowanej w danej gałęzi przemysłu,
- otwarcie rynku, na którym dana gałąź przemysłu, w tym kraju nie była uprzednio wprowadzona,
- zdobycie nieznanego dotąd źródła surowców lub półfabrykatów,
- przeprowadzenie nowej organizacji przemysłu, np. stworzenie sytuacji monopolistycznej lub jej złamanie.

Jednocześnie z upływem czasu zmienia się na świecie schemat innowacji. Ekonomista Ch. Freeman[4] na podstawie zgromadzonej bazy danych na temat innowacji wskazał zmiany zachodzące w tym środowisku pomiędzy latami 30., 50. i 60. XX wieku. W czasie, gdy w latach 50. większość innowacji była podstawowymi innowacjami produktowymi[5], to w latach 60. i 70. głównie przeważały innowacje procesowe[6].

Trudność w stosowaniu definicji w praktyce polega zazwyczaj na tym, że czym innym jest innowacja na poziomie firmy, a czym innym, na poziomie gospodarki. Nowa metodologia w danym przedsiębiorstwie może być dla niego innowacyjna, ale ta sama nie będzie innowacyjna w firmie, która ją już posiada. Technologia może być innowacyjna w danym regionie, który jej nie ma, ale już nie w innym, posiadającym ją. Jeśli dany sposób jest stosowany od wielu lat na świecie, lecz nie było go jeszcze w danym kraju, to jest

---

[2] P. Niedzielski, I. Jaźwiński, *Absorpcja i dyfuzja innowacji jako czynnik intensyfikujący rozwój regionalny*, Zeszyty Naukowe WSZ, Oeconomicus, PTE w Szczecinie, Gospodarka – rozwój i zmiany, nr 2, 2002.

[3] J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

[4] Ch. Freeman, *The economics of technical change*, Cambridge Journal of Eco-nomics, no. 18, 1994.

[5] ...dotyczą towarów i usług; są to zmiany polegające na wprowadzeniu nowego produktu lub udoskonaleniu już istniejącego.

[6] ...zmiany stosowanych przez organizację metodach wytwarzania, które usprawniają i zwiększają efektywność produkcji, czyniąc ją tańszą, przynosząc poprawę warunków pracy lub wpływu na środowisko.

innowacyjny w skali tego kraju. Jeżeli jednak zastosowana procedura nie ma swoich odpowiedników nigdzie na świecie, jest innowacyjną na skalę światową.

Terminem bardzo blisko związanym z innowacjami jest innowacyjność, rozumiana jako zdolność do tworzenia i wprowadzania innowacji. W kategorii podmiotów gospodarujących przedstawiana jest jako, zdolności i motywację do ciągłego poszukiwania i zastosowania w praktyce wyników badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych, nowych idei, pomysłów i wynalazków[7]. Związana jest również ze zdolnością do przetwarzania innowacji.

Innowacje i innowacyjność w aspekcie regionalnym i lokalnym rozpatrywane są w dwóch podstawowych ujęciach:

- innowacyjności podmiotów i przedsiębiorstw zlokalizowanych w danym układzie regionalnym,
- innowacyjności samych układów regionalnych.

Innowacyjność gospodarki rozumiana jest jako potencjał i siła podmiotów ją tworzących, które poszukują i wykorzystują w praktyce gospodarczej wyników badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów, wynalazków, doskonalenia i rozwoju wykorzystywanych technologii produkcji materialnej, niematerialnej, wprowadzania nowych metod, technik w organizacji, zarządzania oraz doskonalenia i rozwijania infrastruktury a także zasobów wiedzy.

Wartym podkreślenia jest fakt, że bazowymi i nierozerwalnymi elementami procesów innowacyjnych są absorpcja i dyfuzja innowacji. Absorpcja to nic innego jak, wchłanianie (przyjmowanie) innowacji, dyfuzja to rozprzestrzenianie (rozpowszechnianie) innowacji. W związku z tym podziałem wyróżnia się trzy typy układów terytorialnych[8]:

- zdolne do generowania innowacji,
- niezdolne do generowania innowacji, ale zdolne do ich absorpcji i dyfuzji,
- niezdolne ani do jednego, ani do drugiego.

Jednocześnie, mając na uwadze rozwój układów terytorialnych, można wydzielić dwa poziomy absorpcji innowacji[9]:

- absorpcja bierna, zdolność regionu lub obszaru do przyjęcia pozytywnej odpowiedzi rynków docelowych, w tym inwestorów, na podejmowane działania;
- absorpcja czynna polegająca również na zdolności do kreowania i rozwoju następstw tych działań przez wykorzystanie i wzmacnianie efektu synergicznego.

---

[7] W. Janasz, *Proces innowacji w modelu działalności przedsiębiorstw*, w: W. Janasz, K. Janasz, M. Prozorowicz, A. Świadek, J. Wiśniewska, *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.

[8] T. Kudłacz, *Programowanie rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

[9] K. Witkowski, *Czynniki konkurencyjności regionu: uwarunkowania rozwoju gospodarczego i społecznego*, Ekonomia, nr 5, 2002.

Innowacje w regionach pojawiają się wskutek kojarzenia informacji z wiedzą i przekształcaniu ich w pionierskie produkty, usługi, nieznane rozwiązania organizacyjne lub rynkowe. Podmioty w regionach powinny aktywnie i racjonalnie gospodarować oraz zarządzać wiedzą. Tutaj należy zwrócić uwagę na znaczenie wiedzy jako zasobu i czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego. Wiedza jest przecież dobrem rzadkim i pożądanym. Dla jej pozyskania oraz optymalnego wykorzystania, należy przyswoić metody i techniki, które pozwolą nią efektywnie i skutecznie gospodarować, zarządzać a także zapanować nad jej niematerialnym charakterem[10].

Z tego wynika, że innowacyjność można definiować w zależności od poziomu gospodarki, który jest punktem wyjścia do jej oceny. Jest to istotne z punktu widzenia rozporządzania środków państwowych na wspieranie innowacyjności.

Innowacje nie powstają w oderwaniu od rzeczywistości gospodarczej. Do ich wystąpienia jest potrzebny nie tylko pomysł jednostki lub zespołu, ale także praktyczna realizacja przy pomocy sektora biznesowego.

Każde kolejne tworzenie innowacji bez rozwoju wiedzy oznaczałoby istotnie rozwój oparty na innowacjach, ale kosztem zahamowania postępu technologicznego i cywilizacyjnego. Następne innowacje bazowałyby tylko na danym stanie wiedzy i na sobie nawzajem. Efektem takiego działania, stałby się zastój procesu rozwoju technologicznego. Stąd tak ważne są postępy wiedzy, które dzięki rozwijaniu się umożliwiają dalszy postęp zarówno technologiczny, gospodarczy, społeczny, jak i cywilizacyjny. W następstwie tej sytuacji ważnym jest, by zwrócić uwagę na mówienie o potrzebie budowania gospodarki opartej na wiedzy. Rozwój wiedzy umożliwia tworzenie takich innowacji, które stają się źródłem rozwoju regionu.

2. PODSTAWY BUDOWY STRATEGII

Termin strategia wywodzi się z języka greckiego (tłum. strategos) i oznacza przygotowanie, prowadzenie wojny jako całości oraz poszczególnych jej kampanii i bitew. Strategia militarna określa cele w ich wzajemnym hierarchicznym i chronologicznym uporządkowaniu oraz wyznacza środki, które trzeba wykorzystać do ich osiągnięcia. Powinna być opracowana po rozpoznaniu wszelkich uwarunkowań wpływających na cele wraz z możliwością pozyskania i wykorzystania środków. Obecnie pojęcie strategii zostało rozszerzone o inne funkcje. Podobne w swojej istocie i konstrukcji do strategii wojskowych, opracowywane są przez jednostki gospodarcze oraz podmioty terytorialnej administracji publicznej, włącznie z władzami regionalnymi, które tworzą strategie rozwoju regionów, a wśród nich regionalne strategie innowacji[11].

[10] M. Markowska, *Dynamiczna taksonomia innowacyjności regionów*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Monografie i Opracowania 221, Wrocław 2012.

[11] G. Gorzelak, B. Jałowiecki, *Metodologiczne podstawy strategii rozwoju regionu na przykładzie województwa lubuskiego*, Studia Regionalne i Lokalne z. 3, 2000.

Punktem wyjścia do tworzenia strategii jest jej diagnoza, czyli zgromadzenie wiedzy na temat obecnego stanu, co daje podstawę do tworzenia prospekcji oraz określenia wizji. Końcowym etapem jest określenie sposobu przejścia od teraźniejszości do pożądanej przyszłości.

Korzystając z terminologii nauk o zarządzaniu, funkcje diagnozy strategicznej są analogiczne do funkcji systemu informacyjnego w organizacji. Generują, gromadzą, przechowują, przekazują, przetwarzają, udostępniają, interpretują i wykorzystują informacje w procesie budowania strategii[12]. W zależności od dopasowania metod i poprawności wniosków pozyskanych w wyniku diagnozy strategicznej uzależniona jest jakość założeń kreowanej koncepcji oraz określanych w niej celów. Faza diagnozy powinna polegać na identyfikacji właściwości wskazanego obszaru, aktywnych czynników zewnętrznych, które mają lub mogą mieć na nie wpływ. Identyfikacja ta musi zostać dokonana w układzie czasowym, tak aby uzyskane dane miały charakter nie tylko ex post, ale również ex ante.

Na kompleksową diagnozę strategiczną regionu składają się:

- ocena dotychczas realizowanej strategii,
- prospektywna analiza trendów w otoczeniu,
- wybór kluczowych obszarów diagnozy,
- ocena województwa i jego pozycji,
- podsumowanie,
- bilans strategiczny.

Podstawą konstruowania diagnozy strategicznej jest jej solidny fundament, przy tworzeniu którego, należy podjąć znaczny wysiłek analityczny. Powinno się wyjść poza konserwatywne studiowanie danych GUS, a skupić się na oryginalnych, dogłębnych badaniach empirycznych, które pozwolą uchwycić i zrozumieć specyfikę regionu, jego szans i barier rozwojowych. Ma to szczególne znaczenie w czasie określania inteligentnych specjalizacji województw[13].

Przeniesienie diagnozy strategicznej na realne przygotowanie procedury w zakresie rozwoju regionalnego nie jest zadaniem łatwym. Metody stosowane przez przedsiębiorstwa stanowią podstawę do opracowania wzoru strategii dla podmiotów publicznych i po skorygowaniu wykorzystywane są w całości lub częściowo do opracowania strategii rozwoju. Pomimo nieustającego rozwoju technik analitycznych i prognostycznych oraz rosnącej liczby różnorakich strategii na wielorakich poziomach administracji, branż, jednostek, nie wskazano dotychczas uniwersalnego rozwiązania, którego zastosowanie zagwarantuje osiągnięcie właściwego poziomu i jakości dokumentu strategicznego. Procedura opracowania takiego projektu nie jest ustalona i powszechnie przyjęta, jednak powinna opierać się na poniższych zasadach:

---

[12] W. Kowalczewski, J. Nazarko, *Przegląd stosowanych instrumentów zarządzania*, [w:] *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, W. Kowalczewski, J. Nazarko, (red.), Warszawa, 2006.

[13] S. Boeckhout, *Regional innovation strategies in Poland: lessons and recommendations*, ECORYS Research and. Consulting, Rotterdam, 2004.

- uwzględniać uwarunkowania zewnętrzne: globalne, europejskie i ogólnokrajowe, jak również odnosić się do zjawisk i procesów zachodzących w bezpośrednim otoczeniu regionu;
- zakładać maksymalne wykorzystanie zasobów naturalnych, ekonomicznych i społecznych na rzecz osiągania celów w niej założonych;
- stanowić dokument programującym rozwój, a nie dążący do zaspokojenia bieżących potrzeb mieszkańców, ich grup, zbiorowości czy organizacji;
- przedstawiać wizję jako świadectwo preferencji, które pozwala na dokonanie ocen wartościujących obecne i przewidywane cechy regionu, określone przez analizę diagnostyczną;
- być uczciwą, i ograniczoną do tej problematyki, która jest istotna dla danej strategii, jednocześnie przedstawiając problematykę w całości;
- tworzyć świadectwo dokonanych wyborów odnoszących się do najważniejszych kierunków rozwoju, a nie wykazem rutynowych działań.
- nie może zawierać działań znajdujących się w kompetencji podmiotów niezależnych od opracowujących i wykonujących tę strategię, również może przedstawiać postulaty pod adresem tych podmiotów, traktując je jako otoczenie wpływające na realizację strategii;
- jest zobowiązaniem podmiotów ją opracowujących, co nadaje jej istotny walor informacyjny dla jednostek od niej niezależnych;
- służyć pozyskaniu środków pomocowych i być pisana zgodnie z przyjętą w UE metodologią;
- powinna mieć jasno sformułowane założenia jej wdrożenia oraz określony system monitoringu procesu realizacji.

3. Dolnośląska Strategia Innowacji na lata 2005-2010[14]

Plan Dolnośląskiej Strategii Innowacji (DSI), składa się z ustaleń dotyczących kierunków działań i konkretnych poczynań mających doprowadzić do powstania w przewidywalnej przyszłości regionalnego systemu innowacyjnego. Koncepcją jego jest popierać wprowadzanie innowacji poprzez działający układ powiązań instytucji, organizacji, podmiotów gospodarczych, wspierający innowatorów oraz usprawniające procesy wdrożenia unowocześnionych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych. Fundamentem do stworzenia Strategii Innowacji stała się zaprojektowana w 2000 roku przez samorząd województwa Strategia Rozwoju Dolnego Śląska. Solidną podstawę stworzyły dwa aspekty:

[14] Przedstawiony rozdział opiera się na informacjach pochodzących z dokumentu *Dolnośląska Strategia Innowacji*, BW DSI, EFS, Politechnika Wrocławska, ZPORR, Wrocław, 2005.

- innowacyjność gospodarki jest jasno stwierdzonym celem strategicznym,
- wprowadzenie schematu stanowiącego w pewnym sensie zaproszenia wszystkich możliwych podmiotów do twórczego włączenia się w realizację celów strategicznych.

DSI narodziła się z perspektywy mówiącej o innowacyjności, jako zjawisku kulturowym, gdzie kluczem do sukcesu jest wzrost zasobów kapitału społecznego regionu. Proces ten ma za zadanie scalić w funkcjonującą całość istniejących już fragmentów systemu innowacyjnego. Sprzyjać ma rozwojowi gospodarki opartej na wiedzy poprzez import technologii. Tego typu postawiona diagnoza nie obiecuje szybkich i prostych sukcesów, jednak w przypadku powodzenia daje realne szanse na polepszenie pozycji konkurencyjnej regionu wraz z jego rozwojem[15].

Dolnośląska Strategia Innowacji jest dokumentem obszernym, liczącym wraz z aneksami 233 strony, w tym właściwy tekst strategii zajmuje 52 strony. Dokument tworzy następujący układ:

- pierwsza część rozpatruje potencjał innowacyjny Dolnego Śląska pod względem zewnętrznych uwarunkowań budowy regionalnego systemu innowacyjnego; odnosi się do badań wykonanych specjalnie w ramach przygotowawczych prac studialnych oraz do Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego i Narodowego Planu Rozwoju; uwzględnia odpowiednio przeprowadzoną analizę SWOT;
- druga część przedstawia założenia polityki innowacyjnej regionu, odwołując się do prawidłowości obserwowanych w dobrze funkcjonujących środowiskach innowacyjnych, wymieniając procesy, jakie należy uruchomić na Dolnym Śląsku dla wyłonienia efektywnego regionalnego systemu innowacyjnego;
- trzecia część wskazuje na rosnącą niepewność warunków gospodarowania, wynikających z koncentracji wyzwań o wymiarze europejskim i globalnym; formułuje misję strategiczną innowacji, pod nazwą: *Innowacyjność odpowiedzią na wyzwania przyszłości;*
- czwarta część przedstawia osiem celów strategicznych[16], w których region rozumiany jest jako społeczność i wspólnota interesów, dążąca do tego, aby stać się obszarem innowacyjnym;

[15] M. Markowska, *Wdrażanie regionalnych strategii innowacji i ich rola w podnoszeniu konkurencyjności regionu*, [w:] *Przestrzeń a środowisko. Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Rapacz A. (red). Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1095, Wrocław, 2005 oraz M. Markowska, *Strategie innowacji jako forma międzyregionalnej współpracy*, Prace Naukowe Ośrodka Koordynacji Badań Szkół Wyższych Euroregionu Nysa XI. Liberec-Zittau-Jelenia Góra, 2005.

[16] Celem głównym strategii jest budowanie na Dolnym Śląsku gospodarki opartej na wiedzy i zwiększanie potencjału adaptacyjnego, cele podrzędne to: wzmacnianie regionalnych bloków kompetencji, aktywizacja środowiska badawczego, budowanie infrastruktury innowacyjnej, finansowanie innowacji, obniżanie barier dla działań innowatorów, edukacja dla innowacji, krzewienie postaw proinnowacyjnych.

- piąta część charakteryzuje zadania własne władz samorządowych[17], których realizacja warunkuje powodzenie strategii, jak również kwestie monitoringu i koordynacji realizacji strategii;
- szósta część zawiera propozycję działań pomostowych (wykorzystać istniejące dziedziny badawcze jako potencjalne obszary innowacji i nowych technologii, których celem jest wspomagać realizację celów strategii; zidentyfikowanie potencjalnych obszarów współdziałania sektora nauki i gospodarki);
- siódma część, ostatnia określa potencjalne obszary innowacji i wprowadzenia nowych technologii oraz propozycję obszarów współdziałania sektora nauki i gospodarki na terenie Dolnego Śląska.

Do koncepcji i metodologii na bazie, których powstały założenia dokumentu należą: idea „gospodarki opartej na wiedzy[18]", model Doliny Krzemowej i Drogi 128[19] oraz model liniowy[20].

Zasadniczym przedmiotem Strategii jest innowacyjność technologiczna ukierunkowana rynkowo, która ukształtuje przyszłość regionu jako miejsca twórczo zaangażowanego w rozwiązywanie problemów własnych oraz budowanie podstaw do dynamicznego rozwoju.

4. Ocena Dolnośląskiej Strategii Innowacji

Strategia sformułowana została przez grupę ekspertów[21] przy wsparciu instytucji z regionu i przy wykorzystaniu ekspertyz będących podstawą diagnozy. Oparta została na dobrych podstawach merytorycznych. Cel główny (budowanie w regionie gospodarki opartej na wiedzy i zwiększenie potencjału adaptacyjnego) oraz cele strategiczne (wzmacnianie regionalnych bloków kompetencji, aktywizacja środowiska badawczego, budowanie infrastruktury innowacyjnej, finansowanie innowacji, obniżanie barier dla działań innowatorów, edukacja dla innowacji, krzewienie postaw proinnowacyjnych)

---

[17] M. in.: pozyskiwanie funduszy na innowacje, wsparcie projektów innowacyjnych, utworzenie: funduszu „Stawka dla Innowatora", Rady Innowacji przy Urzędzie Marszałkowskim, Centrum Studiów Regionalnych, Biuro Analiz Procesów Innowacyjnych.

[18] G. Eliasson, *Industrial Policy, Competence Blocks and the Role of Science in Economic Development: An Istitutional Theory of Industrial Policy*, in OECD Knowledge Management, 2004.

[19] A. Saxenian, Regional Advantage, *Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, 1994.

[20] Third European Report on Science & Technology Indicators, European Commission, 2003.

[21] Grupa formułująca strategię składała się z trzech osób – pracowników Politechniki Wrocławskiej. Komitet Sterujący stanowiła grupa 23 osób, w której skład obok urzędników administracji regionalnej oraz przedstawiciela Konwentu Powiatów Województwa Dolnośląskiego wchodzili przedstawiciele sfery badawczej i edukacji wyższej (Instytutu Immunologii i Terapii Doświadczalnej PAN, Akademii Medycznej we Wrocławiu, Uniwersytetu Wrocławskiego, Politechniki Wrocławskiej, Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Akademii Rolniczej we Wrocławiu), przedstawiciele sfery biznesu (KGHM Polska Miedź, Zakład Energetyczny Wrocław S.A., Dolnośląska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o., Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Cieplnej S.A., Telefonia Dialog S.A., Przedsiębiorstwo Farmaceutyczne Jelfa S.A., Elektrownia Turów S.A.) oraz instytucji transferu technologii i otoczenia biznesu (Wrocławski Park Technologiczny S.A., PKO Bank Polski S.A.).

zostały omówione poprawnie, ze szczególnym zwróceniem uwagi na innowacyjność w odniesieniu do wzmacniania regionalnego systemu innowacji. Stanowią logiczną całość. Ich omówienie zostało poprzedzone określeniem misji. Określono również związki strategii z dokumentami[22], dającymi podstawę do jej utworzenia, na nowy okres programowania oraz ze strategią rozwoju województwa. Zabrakło jednak odniesień do reprezentacji środowiska MŚP, udziału organizacji podmiotów gospodarczych i pracodawców wraz z instytucjami wsparcia przedsiębiorczości.

W strategii zaproponowano system wdrażania i monitoringu, który został scharakteryzowany niestety częściowo. Luką strategii jest również niedostateczna spójność. Ponadto nieprawidłowe opisanie niektórych zjawisk, spowodowało niedostateczną precyzję i odbieganie od głównego wątku.

Część dotycząca diagnostyki zasługuje na wysoką ocenę z uwagi na fakt generowania wniosków na podstawie profesjonalnych badań i analiz potencjału innowacyjnego regionu, w oparciu o wiedzę i doświadczenie specjalistów w tej dziedzinie. Diagnoza koncentruje się na najważniejszych uwarunkowaniach innowacyjnych, natomiast wskazuje najsłabiej powiązane z innowacją potencjał kulturowy.

Analiza SWOT nie uwzględnia natomiast podejścia branżowego. Słabością jej jest też niewykorzystanie istotnych wskaźników oceny potencjału innowacyjnego, a w szczególności potencjału edukacyjnego, gdzie ograniczono badania do aspektów ilościowych, nie zwracając uwagi np. na problem kompetentności kierunków kształcenia w odniesieniu do potrzeb gospodarki. W niektórych obszarach analizy brakuje również wskazania badań, na podstawie których oparto wnioski.

Diagnoza nie posiada oddzielenia opisu uwarunkowań wewnętrznych potencjału regionu od uwarunkowań zewnętrznych, niezależnych zmiennych związanych z polityką państwa i regionu w zakresie innowacyjności.

Część strategiczna została rozproszona, co przyniosło niepotrzebne powtarzanie niektórych wątków.

Mechanizm wprowadzania programu opiera się w dużym stopniu na narzędziach oddolnych uruchomionych w regionie. Przewiduje dodatkowo kilka ciekawych propozycji instytucjonalnych dotyczących systemu wdrażania i monitorowania strategii. Niektóre z nich są bardzo ogólnie zarysowane i wymagają doprecyzowania np. oddziaływanie na instytucje finansowe w regionie, utworzenie Biura Analiz Procesów Innowacyjnych. Podano jednak kilka konkretnych i łatwiejszych do wprowadzenia np. powołanie wyspecjalizowanej komórki w ramach urzędu marszałkowskiego do spraw upowszechniania wiedzy o funduszach i wsparcia innowatorów. Zabrakło natomiast w odniesieniu do tej ostatniej grupy podania konkretnych terminów realizacji, osób odpowiedzialnych i źródeł finansowania.

---

[22] M. in.: *Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego* przyjęta przez samorząd województwa, Wrocław, 2000 r.; *Narodowy Plan Rozwoju 2007–2013 (NPR)*, przyjęty przez Radę Ministrów, Warszawa, 2005; *Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego (NSRR*), zaakceptowany przez Radę Ministrów, Warszawa 2005; dokumenty rządowe: *Założenia polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa do 2020 r.*, projekt Ministerstwa Nauki i Informatyzacji, Warszawa, 2004; *Proponowane kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do 2020 r.,* Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa, 2004.

W celu uzyskania większej przejrzystości treści można było uporządkować projekty ze względu na przydatność dla potrzeb tej konkretnej strategii i przyporządkowanie ich celom strategicznym, opracowywanym w ramach kilku grup tematycznych: edukacja i szkolenia, mobilność, podnoszenie świadomości społecznej, innowacje i zarządzanie, władze publiczne, promocja współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, konkurencja, finansowanie, strategiczne wizje badań i rozwoju, badania przemysłowe, nowe firmy technologiczne, współpraca przemysłu z sektorem B+R, absorpcja technologii przez MŚP.

Dolnośląska Strategia Innowacji włącza się swym programem w dyskusje na temat pobudzania innowacyjności na poziomie regionalnym. Na bazie wnikliwej diagnozy proponuje spójny zestaw celów strategicznych poparty interesującymi, choć niedopracowanymi propozycjami wdrażania i monitoringu.

PODSUMOWANIE

Realia, w których powstawał projekt RSI Dolnego Śląska nie napawały optymizmem. Postulat budowy regionalnego systemu innowacyjnego był postulatem bardzo śmiałym. Władze szukały sposobu na znalezienie takich praktyk i trendów, które pozwoliły by na zbudowanie systemu innowacji i uporządkowanie dotychczasowych. Większość instytucji, uregulowań i kompetencji uznawanych w UE za niezbędne, istniało jedynie w formie zalążka. Brakowało również w systemie dofinansowania[23].

Konstrukcja strategii wskazuje region, który pragnie podnieść swoje znaczenie wśród pozostałych regionów w Polsce i uwolnić w tym celu swój wewnętrzny, dotąd nie wykorzystany potencjał biznesu, badawczy, instytucjonalny, administracyjny, edukacyjny i kulturowy. Stąd też wskazana w strategii misja tworzenia regionalnego systemu innowacji, który ma dać szansę wszystkim instytucjom i grupom społecznym regionu na włączenie się do realizacji, pod hasłem: Innowacyjność odpowiedzią na wyzwania przyszłości. Uwzględnienie potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw stało się kluczowym ogniwem, o czym w sposób szczególny przekonuje chęć budowania zintegrowanego podejścia do innowacyjności wraz z rozwojem całego regionu.

Do najważniejszych zmian, które zaszły w wyniku realizacji Dolnośląskiej Strategii Innowacji należą:

- pojawienie się grupy przedsiębiorstw odnotowujących wzrost mimo kryzysu finansowego i ekonomicznego w Unii Europejskiej i na świecie;
- systematyczna współpraca przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia biznesu;

[23] M. Klepka, Raport, *Efekty regionalnych strategii innowacji w Polsce, Rekomendacje do analizy szczegółowej*, Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE, Warszawa, 2005.

- rosnąca aktywność przedsiębiorstw w utrzymaniu relacji z jednostkami naukowymi w stosunku do aktywności przedsiębiorstw w innych województwach;
- wzrost zatrudnienia pracowników młodych w jednostkach naukowych;
- zwiększenie przychodów przez jednostki naukowe współpracujące z przedsiębiorstwami[24];

Obecnie sytuacja na Dolnym Śląsku poprawiła się w wyniku powstania w regionie branż i sektorów charakteryzujących się potencjalnie znaczącą aktywnością innowacyjnego rozwoju. Ich powstanie dzięki wsparciu założeń Strategii przyczyniły się do dynamicznego wzrostu gospodarczego województwa dolnośląskiego, należą do nich: przemysł chemiczny, przemysł farmaceutyczny, przemysł motoryzacyjny, przemysł elektryczny, w tym produkcja sprzętu RTV i AGD oraz innych urządzeń, branża informatyczna oraz przemysł wydobywczy i surowcowy.

Równocześnie na rynku pojawiło się szereg branż wschodzących, które, choć obecnie nie mają dużego udziału w gospodarce regionalnej, to jednak posiadają duży potencjał rozwojowy, a ich znaczenie dla innowacyjności regionu wciąż rośnie, są to: produkcja zdrowej żywności, wytwarzanie nowoczesnych materiałów, wzornictwo przemysłowe, przemysł elektroniczny, budowa maszyn.

Rozwija się również specjalizacja naukowo-technologiczna Dolnego Śląska, która charakteryzuje się dużym potencjałem innowacyjno-wdrożeniowym, należą do niej: nauki chemiczne (w tym inżynieria materiałowa i nanotechnologie), nauki medyczne, biologia i biotechnologia, farmaceutyka, nauki o żywności, technologie środowiskowe, technologie pomiarowe, technologie informacyjne i komunikacyjne, mechanika i automatyka oraz inżynieria wodna i lądowa.

Budowa potencjału innowacyjnego regionu powinna nadal skupiać się na rozwijaniu specjalizacji regionalnych, budowaniu skupionych wokół nich centrów kompetencji oraz wspieraniu w ramach nich powiązań kooperacyjnych, również w międzynarodowych sieciach naukowych i klastrach, które wpływają w ogromnym stopniu na intensyfikację rozwoju społeczno-gospodarczego regionu Dolnego Śląska.

LITERATURA:

[1] Boeckhout S., *Regional innovation strategies in Poland: lessons and recommendations*, ECORYS Research and. Consulting, Rotterdam, 2004 r.

[2] *Dolnośląska Strategia Innowacji*, BW DSI, EFS, Politechnika Wrocławska, ZPORR, Wrocław, 2005 r.

[24] G. Gorzelak, A. Bąkowski, M. Kozak, A. Olechnicka, przy współpracy A. Płoszaja, *Polskie regionalne strategie innowacji: Ocena i wnioski dla dalszych działań*, Ministerstwo, Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa, 2006.

[3] Eliasson G., *Industrial Policy, Competence Blocks and the Role of Science in Economic Development: An Istitutional Theory of Industrial Policy*, in OECD Knowledge Management, 2004 r.

[4] Freeman Ch., *The economics of technical change*, Cambridge Journal of Economics, no. 18, 1994 r.

[5] Gorzelak G., Bąkowski A., Kozak M., Olechnicka A., przy współpracy Płoszaja A., *Polskie regionalne strategie innowacji: Ocena i wnioski dla dalszych działań*, Ministerstwo, Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa, 2006.

[6] Gorzelak G., Jałowiecki B., *Metodologiczne podstawy strategii rozwoju regionu na przykładzie województwa lubuskiego*, Studia Regionalne i Lokalne z. 3, 2000 r.

[7] Janasz W., *Proces innowacji w modelu działalności przedsiębiorstw*, [w:] Janasz W., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J., *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002 r.

[8] Klepka M., *Raport. Efekty regionalnych strategii innowacji w Polsce. Rekomendacje do analizy szczegółowej*, Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE, Warszawa, 2005.

[9] Kowalczewski W., Nazarko J., *Przegląd stosowanych instrumentów zarządzania*, [w:] *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Kowalczewski W., Nazarko J., (red.), Warszawa, 2006 r.

[10] Kudłacz T., *Programowanie rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999 r.

[11] Markowska M., *Dynamiczna taksonomia innowacyjności regionów*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Monografie i Opracowania 221, Wrocław 2012.

[12] Markowska M., *Strategie innowacji jako forma międzyregionalnej współpracy*, Prace Naukowe Ośrodka Koordynacji Badań Szkół Wyższych Euroregionu Nysa XI. Liberec- Zittau-Jelenia Góra, 2005.

[13] Markowska M., *Wdrażanie regionalnych strategii innowacji i ich rola w podnoszeniu konkurencyjności regionu*, [w:] *Przestrzeń a środowisko. Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Rapacz A. (red). Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1095, Wrocław, 2005.

[14] *Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego (NSRR)* zaakceptowany przez Radę Ministrów, Warszawa 2005.

[15] *Narodowy Plan Rozwoju 2007 – 2013 (NPR)* przyjęty przez Radę Ministrów, Warszawa, 2005.

[16] Niedzielski P., Jaźwiński I., *Absorpcja i dyfuzja innowacji jako czynnik intensyfikujący rozwój regionalny*, Zeszyty Naukowe WSZ, Oeconomicus, PTE w Szczecinie, Gospodarka – rozwój i zmiany, nr 2, 2002.

[17] *Proponowane kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do 2020 r.*, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa, 2004.

[18] Saxenian A., *Regional Advantage, Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, 1994.

[19] Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

[20] *Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego*, Wrocław, 2000.

[21] *Third European Report on Science & Technology Indicators*, European Commission, 2003 r.

[22] Witkowski K., *Czynniki konkurencyjności regionu: uwarunkowania rozwoju gospodarczego i społecznego*, Ekonomia, nr 5, 2002 r.

[23] *Założenia polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa do 2020 r.*, projekt Ministerstwa Nauki i Informatyzacji, Warszawa, 2004.

STRESZCZENIE

Regionalna Strategia Innowacji a rozwój Dolnego Śląska

Jednym z bazowych priorytetów zapisanych w Strategii Lizbońskiej (zastąpionej w 2010 roku Strategią Europa 2020) jest budowa innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy. Szczególną rolę odgrywają te obszary, w których polityka regionalna skierowana będzie na budowanie nowoczesnej i konkurencyjnej gospodarki. Jednoznacznym dążeniem do wdrażania rozwiązań innowacyjnych stała się również polityka spójności Unii Europejskiej w latach 2007-2013, którą cechuje nurt myślenia o innowacjach jako kierunku rozwojowym dla państw UE. Ważnym narzędziem tej polityki okazało się stworzenie mechanizmów rozwijania zdolności innowacyjnych gospodarek regionalnych, zwłaszcza tych słabiej rozwiniętych. Koncepcje te wspierane są przez fundusze UE kierowane na cele związane ze wzrostem innowacyjności. Stąd też w polskim systemie polityki regionalnej opracowano programy operacyjne na poziomie krajowym i regionalnym zawierające działania i propozycje projektów podnoszących potencjał innowacyjny Polski i wspomagających dynamikę rozwoju poszczególnych regionów.

W krajach Unii Europejskiej podstawowym instrumentem kształtowania polityki innowacyjnej na poziomie regionalnym są regionalne strategie innowacji, wdrażane już od połowy lat 80. XX w.

Od 2002 roku, w naszym kraju takie strategie zostały już zdefiniowane i zatwierdzone przez samorządy województw we wszystkich regionach. Regionalne strategie innowacji mają na celu budowanie efektywnego syste-

mu wspierania innowacyjności. Określają strategiczne cele polityki innowacyjnej w regionach oraz sposoby i metody ich osiągnięcia prowadzące do wzrostu rozwoju obszaru objętego takim programem.

Celem artykułu jest przedstawienie Regionalnej Strategii Innowacji Dolnego Śląska, na lata 2005-2010, jej ocena i próba wyciągnięcia wniosków dla dalszych działań, oraz wskazanie w jakim stopniu wpłynęła na intensyfikację rozwoju Dolnego Śląska.

SUMMARY

Regional Innovation Strategy vs. Lower Silesia development

The establishment of innovative, knowledge-based economy represents one of the fundamental priorities included in the Lisbon Strategy (replaced by Europe 2020 Strategy in 2010). The particular role is played by these areas within which regional policy is supposed to focus on the reconstruction of modern and competitive economy. The European Union cohesion policy, in the period 2007-2013, also represents an explicit desire to implement innovative solutions. It is characterized by approaching innovations as the development oriented direction for the EU Member States. Constructing mechanisms stimulating the development of innovative capacity in regional economies, especially in the less developed ones, has become an important tool of this policy. These concepts are supported by the EU funds allocated to the goals related to innovation growth. Therefore operational programmes at national and regional level were developed in Polish regional policy system, which offer activities and proposals of projects enhancing Polish innovation potential and supporting the dynamics of development in particular regions.

Regional innovation strategies, implemented since mid 80s of the 20th century, represent the basic instrument influencing innovation policy at regional level in the European Union countries.

Since 2002 such strategies have already been defined and approved by the regional authorities in our countries. Regional innovation strategies are focused on the establishment of an effective innovation support system. They define regional innovation policy objectives, as well as the means and methods for their achievement aimed at the development of the area covered by the above-mentioned programme.

The purpose of the article is to present Regional Innovation Strategy of Lower Silesia region in the period 2005-2011, its assessment and an attempt to draw conclusions for the purposes of further activities, as well as identifying its impacts related to the intensification of Lower Silesia development.

Paweł Skowron
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Ryzyko w procesie innowacyjnym – wzajemne implikacje

WPROWADZENIE

Skłonność organizacji do podejmowania i rozwijania działalności innowacyjnej stanowi jeden z wyznaczników jej konkurencyjności. Innowacyjność organizacji decyduje o jej rozwoju oraz miejscu we współczesnej rzeczywistości gospodarczej. Zarządzanie działalnością innowacyjną wymaga identyfikowania różnych obszarów w organizacji, w których możliwe jest wprowadzenie innowacji. Sprowadzenie innowacyjności do nowych wynalazków czy rozwiązań technologicznych jest znacznym uproszczeniem. Innowacyjność jest więc tą kategorią wartości niematerialnych, która stanowi o potencjale organizacji i źródle jej bogactwa.

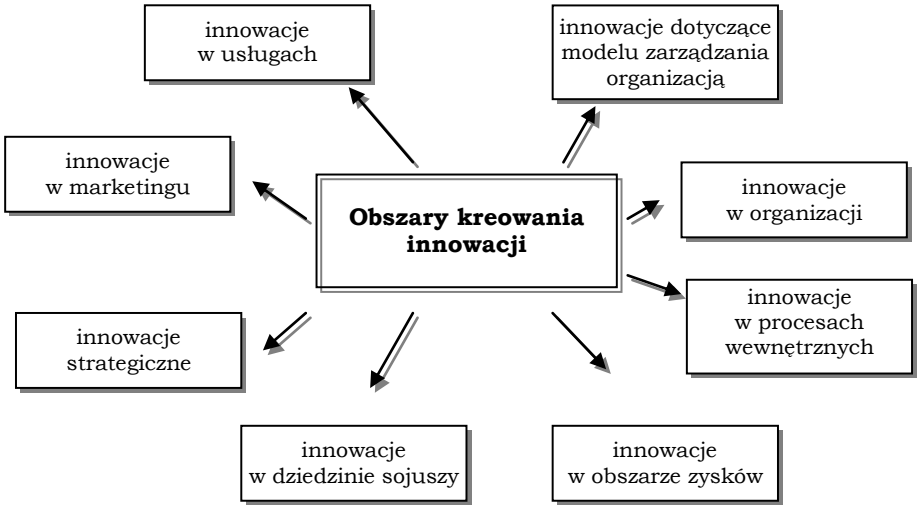
Nieodłącznym elementem działalności innowacyjnej jest ryzyko.

Celem artykułu jest prezentacja pojęcia innowacyjności, procesu innowacyjnego oraz pułapek w zarządzaniu ryzykiem procesem innowacyjnym. Przesłanką przygotowania tego opracowania jest dorobek noblistów D. Kahnemana i A. Tversky'ego w zakresie heurystyki, dualnego systemu postrzegania rzeczywistości, trudności w obiektywnej ocenie ryzyka.

INNOWACYJNOŚĆ ORGANIZACJI

W literaturze przedmiotu niejednokrotnie można spotkać się z utożsamianiem pojęć innowacji oraz innowacyjności.

F. Mroczko oraz P. Skowron[1] wskazują, że **innowacje**, jako kluczowy czynnik sukcesu organizacji, decydują o poziomie i kierunkach rozwoju organizacji. Można więc wskazać, że innowacje determinują konkurencyjność organizacji na szczeblu krajowym i zagranicznym. **Innowacyjność,** według tych autorów, to nowatorstwo danej organizacji, to zdolność do wprowadzenia czegoś nowego w obszarze produktu, usługi, czy prowadzenia/zarządzania organizacją. Innowacyjność prowadzi do wzrostu nowoczesności organizacji w gospodarce.



Rysunek 1. Obszary kreowania innowacji w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Low, P. C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 160-165.

Innowacyjność jest niewątpliwie pochodną wiedzy pracowników. Zwracają na to w szczególny sposób uwagę A. Sosnowska, S. Łobejko i A. Kłopotek[2], którzy określają innowacyjność jako zdolność organizacji do permanentnego generowania i poszukiwania nowej wiedzy, ciekawych wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych idei, koncepcji i pomysłów. W szerokim rozumieniu, wspomniani autorzy, utożsamiają innowacyjność z ciągłym monitoringiem zachodzących zmian technologicznych i ich adaptację, zdolnością do tworzenia nowych produktów, kulturą zdobywania wiedzy w przedsiębiorstwie, a także stosowaniem nowych rozwiązań z zakresu organizacji i zarządzania. Organizację, która wprowadza innowacje nazywają organizacją inteligentną. W podobnym charakterze o innowacyjności orga-

[1] Por. F. Mroczko, P. Skowron, *Innowacyjność jako wartość niematerialna organizacji* [w:] Z. Kłos, *TQM stymulatorem innowacyjności*, Wydawnictwo P.W.KMB DRUK, Poznań 2008, s. 268.

[2] A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 7.

nizacji wypowiada się T. Sumita[3], który traktuje innowacyjność jako przyczynek do tworzenia wartości modelu biznesu opartego na kreowaniu wiedzy i mądrości, będącego zaakceptowanym przez klientów.

Innowacyjność organizacji to zdolność do wprowadzania innowacji na wielu płaszczyznach. Na rys. 1 przedstawiono możliwe obszary kreowania działalności innowacyjnej organizacji.

Podejmowanie działalności innowacyjnej zdaniem R. Barcika i D. Owsiaka to nie tylko konieczność zaspokojenia potrzeb rynku, ale także tworzenie nowych potrzeb i zaspokajania ich na coraz wyższym poziomie[4]. Inspiracji do tworzenia działań innowacyjnych należy poszukiwać nie tylko w rynku ale również w nauce, technice i technologii. W tabeli 1 zaprezentowano źródła czerpania inspiracji innowacyjnych.

Tabela 1. Źródła innowacyjności

Źródła innowacyjności	Przyczyny podejmowania działań innowacyjnych
Kadra kierownicza	Potrzeba rozwoju, osiągnięć, eksploracji, wykorzystanie potencjału pracowników i organizacji.
Pracownicy	Potrzeba rozwoju, osiągnięć, eksploracji, wykorzystanie własnego potencjału.
Klienci	Zaspokajanie specyficznych zapotrzebowań.
Dostawcy	Stymulowanie zbytu.
Konkurencja	Wykorzystanie potencjału, propagowanie i rozpowszechnianie rozwiązań, zdobycie przewagi w wyniku zaistnienia nieoczekiwanych zdarzeń (nisz rynkowych).
Zmiany w strukturze przemysłu lub rynku	Konieczność dopasowania się do wymagań rynku czy nowych procesów, możliwość czerpania znacznych korzyści ekonomicznych, zagrożenie „wysadzenia z siodła”.
Zmiany w przebiegu procesów	Stopień złożoności i przebiegu procesu, występowanie punktów w procesie, konieczność sprostania efektom, nowy sposób realizowania procesu.
Zmiany w sposobach postrzegania, nastrojach i wartościach	Wystąpienie nieoczekiwanego powodzenia lub niepowodzenia może być przyczyną zmiany nastroju i sposobu postrzegania. Przy zmianie sposobów postrzegania obiektywne fakty nie ulegają zmianie, zmienia się jedynie ich subiektywne znaczenie .
Postęp naukowy	Intensyfikacja wprowadzenia „nowinek” technicznych, maksymalizacja korzyści ekonomicznych, zdobycie nowych odbiorców, możliwość nowego zastosowania dotychczasowych rozwiązań.
Jednostki badawczo-rozwojowe	Transfer i dyfuzja wiedzy i technologii, promowanie importowanych maszyn i urządzeń, wdrażanie zakupionych licencji, promocja wyników badań oraz implementacja rozwiązań, maksymalizacja korzyści ekonomicznych.
Placówki naukowe	Transfer i dyfuzja wiedzy i technologii, promowanie nowych maszyn i urządzeń, promocja wyników badań oraz implementacja rozwiązań.
Klastry	Wzajemne powiązanie przedsiębiorstw oferujących podobne lub komplementarne produkty może doprowadzić do powstania specjalistycznych kompetencji, rozwoju wyspecjalizowanych, innowacyjnych usług, czy produktów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Barcik, D. Owsiak, *Wiedza jako wyznacznik...*, op. cit., s. 323.

[3] T. Sumita, *Intellectual assets based management for innovation. Lessons from experiences in Japan*, Journal of Intellectual Capital Vol. 9, No. 2/2008, s. 207-208.

[4] Por. R. Barcik, D. Owsiak, *Wiedza jako wyznacznik innowacyjności przedsiębiorstw.* [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce.* Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005, s. 322.

Obok czynników przyczyniających się do rozwoju innowacyjności organizacji istnieją te, które hamują jego rozwój. W odniesieniu do polskich przedsiębiorstw można wymienić wiele przyczyn niedostatecznego rozwoju innowacyjności, wśród których można wskazać zaległości infrastrukturalne, organizacyjne, brak dostępu do wiedzy oraz lukę technologiczną i cywilizacyjną. Wymusiło to zdynamizowanie rozwoju oraz konieczność dostosowania tych organizacji do wymagań rynków zachodnioeuropejskich. W wyniku przemian transformacyjnych działalność innowacyjna skupiona była jedynie na pozyskaniu parku maszynowego, czy gotowych rozwiązań *know-how*. W tabeli 2 wskazano na dwa rodzaje czynników destymulujących rozwój działalności innowacyjnej organizacji[5].

Tabela 2. Czynniki hamujące innowacyjność organizacji

Czynniki wewnętrzne	- długi okres zwrotu z nakładów inwestycyjnych w nowe rozwiązania, - słaba aktywność kierowników w podejmowaniu działań służących tworzeniu innowacji, - „onieśmielenie kierownictwa" organizacji innowacjami (ryzyko wdrożenia nowych rozwiązań, wysokie koszty wdrożeń), - brak systemów stymulujących zachowania innowacyjne w organizacji, - obawa przed upadłością organizacji przez nieudane, przeinwestowane innowacje, - brak umiejętności kierownictwa służących do integrowania technicznych i społecznych aspektów innowacji, - niedostateczna wiedza w zakresie zarządzania innowacjami, - brak przejrzystej struktury organizacyjnej (struktury proste, niehierarchiczne zachęcają do wprowadzania innowacji), - brak poparcia najwyższego kierownictwa dla działań innowacyjnych, - brak umiejętności w zakresie budowania strategii marketingowej, opracowywania planów badawczo-rozwojowych, planów produkcji, gromadzenia środków na prace badawczo-rozwojowe wokół określonych innowacji, - charakter usługi lub produktu – produkt lub usługa ich firmy nie wymaga ulepszeń.
Czynniki zewnętrzne	- brak wsparcia ustawowego nowych produktów lub usług, - niski popyt na nowe wyroby, - trudności z określeniem trwania cyklu życia nowych produktów, - słabo rozwinięty rynek technologii, - ograniczona ochrona intelektualnych praw własności, - brak rozwiniętego rynku kapitału ryzyka (VC), - pasywna postawa placówek naukowych i ich słaba oferta, - trudności we współpracy z bankami, - niewłaściwa polityka (gospodarcza) państwa, - specyfika rynku nie wymaga ponoszenia nakładów na innowacje, - wysokie koszty transferu techniki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 164-165, Łunarski J., Stadnicka D. *Standaryzacja systemu zarządzania innowacjami,* Problemy Jakości 6/2007, s. 23, T. Bordzicki, M. Dzierżanowski, S. Szulika, A. Włoch, *Przegląd badań dotyczących innowacyjności przedsiębiorstw,* Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 51, 52.

[5] F. Mroczko, P. Skowron, *Sposoby kreowania i pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa* [w:] *Refleksje społeczno-gospodarcze*. Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2009, s. 68.

Innowacyjność, uznawana za najistotniejszy element wartości niematerialnych, stanowi niejednokrotnie o poziomie konkurencyjności organizacji, a także o jej wartości rynkowej. Innowacyjność to nie tylko liczba nowych produktów przygotowanych lub wdrożonych przez organizację, czy poziom środków przyznanych na działalność badawczo-rozwojową. Innowacyjność wykracza poza nowe produkty i działalność badawczo-rozwojową, obejmując swym zakresem całą organizację.

PROCES INNOWACYJNY

Proces innowacyjny należy zatem rozumieć jako działanie kreatywne polegające na tworzeniu, projektowaniu i realizacji innowacji. Mówiąc inaczej, proces innowacyjny można określić jako całokształt czynności niezbędnych do powstania i praktycznego zastosowania nowych rozwiązań technicznych, które jak wynika z wcześniejszych ustaleń, obejmują swym zakresem nowe lub zmodyfikowane wyroby, procesy wytwórcze oraz zmiany organizacyjne. Analogiczną treść przypisuje się pojęciu działalności innowacyjnej. Jeżeli chodzi natomiast o konkretne rozwiązanie techniczne i jego zastosowanie w gospodarce, wówczas można mówić o przedsięwzięciu innowacyjnym[6].

Podręcznik Oslo Manual 2005 wyróżnia trzy rodzaje działalności innowacyjnej prowadzonej przez organizację w danym, konkretnym okresie czasu:

- działalność innowacyjna zakończona sukcesem, czyli wdrożeniem innowacji (niezależnie od tego, czy wdrożona innowacja odniosła sukces komercyjny, czy nie),
- działalność nie zakończoną jeszcze wdrożeniem innowacji, czyli działalność kontynuowaną, będącą cały czas w danym okresie w trakcie realizacji,
- działalność innowacyjną z jakichś powodów przerwaną lub w ogóle zaniechaną przed wdrożeniem innowacji[7].

Działalność innowacyjna to działalność obarczona dużym ryzykiem i nie wszystkie projekty innowacyjne kończą się sukcesem, czyli wdrożeniem innowacji. Sam fakt podejmowania takiej działalności przez organizację ma duże znaczenie praktyczne, przyczyniając się do zwiększenia jego wiedzy i umiejętności, co może zaowocować wdrożeniem innowacji w przyszłości[8].

Proces innowacyjny odznacza się specyficznymi cechami, które pozwalają na odróżnienie go od regularnej produkcji przemysłowej. Jest to proces szczególnie złożony, skomplikowany i trudny. Wynika to przede wszystkim

[6] [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_96055.asp?soid=ABA8E2822D5C4435B28774EE48D03DB7] data dostępu: 15.09.2014 r.
[7] Ibidem.
[8] Ibidem.

z faktu, że innowacje spinając ze sobą niczym klamry cztery sfery: naukę, technikę, produkcję i rynek, koncentrują w sobie tym samym cechy wszystkich tych sfer. Podstawowe cechy nowocześnie rozumianego procesu innowacyjnego są następujące[9]:

1. Innowacja jest procesem interakcyjnym i multidyscyplinarnym.
2. Innowacja tylko w wyjątkowych przypadkach zależy wyłącznie od technologicznego know-how. W większości przypadków, obok prac B+R, źródłem innowacji są także nabyte specyficzne doświadczenia i wiedza, w tym menedżerska i ogólny poziom wykształcenia, kontakty z użytkownikami i dostawcami, konkurentami itp.
3. Procesy innowacyjne są zlokalizowane. Oznacza to, że powstawanie i dyfuzja innowacji odbywa się w konkretnej przestrzeni, co wiąże się z występowaniem wysokiej jakości zagospodarowania i innych czynników lokalizacyjnych wynikających z procesów aglomeracji i urbanizacji.
4. Innowacja jest procesem integracji. To oznacza, iż sprawna i efektywna realizacja innowacji wymaga wysokich umiejętności w dziedzinie zarządzania organizacją. Dotyczy to integracji celów, zadań i funkcji obejmujących marketing, badania i rozwój, projektowanie, zaopatrzenie i produkcję.
5. Innowacja jest procesem uczenia się. Oznacza to, że innowacja jest wynikiem akumulacji specyficznej wiedzy i informacji użytecznej dla działalności organizacji. Jest to proces interaktywny wykorzystujący źródła wewnętrzne i zewnętrzne.
6. Relatywnie długi i trudny do określenia a priori cykl rozwojowy innowacji (badawczo-wdrożeniowy).
7. Innowacje są kosztowne i ryzykowne. Nakłady na innowacje cechuje przede wszystkim: niepowtarzalność wynikająca z istoty samego procesu innowacyjnego, relatywnie długi okres zamrożenia, nierównomierność.

Poszczególne etapy procesu wdrażania innowacji w organizacji zostały przedstawione na rys. 2.

[9] Ibidem.

Rysunek 2. Etapy procesu innowacyjnego

Źródło: Sztucki M., *Etapy procesu innowacyjnego w przedsiębiorstwie*; [http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=156:etapy-procesu-innowacyjnego-w-przedsibiorstwie&catid=39:artykuly&Itemid=78&lang=pl], 08.2010

W pierwszym etapie wdrażania innowacji występuje faza identyfikacji problemu lub też okazja rynkowa, możliwa do wykorzystania przez organizację. Etap pierwszy jest wstępem do etapu drugiego, czyli generowania pomysłów. Pomysły są ściśle związane z problemem, który jest identyfikowany w etapie pierwszym. Etap trzeci to przede wszystkim wstępna ocena idei innowacyjnej z punktu widzenia możliwości zewnętrznych. Na tym etapie wykonuje się badania opinii klientów czy też zapotrzebowania na nowy produkt. Dokonuje się również oceny możliwości wewnętrznych organizacji, czyli analizuje się własne możliwości przedsiębiorstwa pod kontem wykonania danego projektu. Kolejnym etapem jest projektowanie i testowanie np. nowego produktu. Następnie, zaprojektowany i przetestowany produkt jest wdrażany do produkcji. Ostatnim etapem, wspieranym przez funkcję marketingu, jest sprzedaż produktu[10].

RYZYKO W PROCESIE INNOWACYJNYM

Innowacje mogą być firmy najpotężniejszym narzędziem organizacji i główną siłą napędową jej wartości organizacji. Kierownictwo obawiając się ryzyka związanego z realizacją nowych pomysłów przewidując, że cześć z nich może się nie udać, waha się podjąć decyzję o wdrożeniu innowacyjnych rozwiązań. Woli prowadzić swoistego rodzaju „remonty", aniżeli wprowadzać innowacje. Niektórzy oczywiście twierdzą, że odpowiedzialne zarządzanie ryzykiem wymaga ostrożnego podejścia do innowacji. W wielu przypadkach, zwłaszcza w firmach o globalnym zasięgu, gdzie funkcjonują

[10] A. Czupryna-Nowak, *Metody heurystyczne w procesie wdrażania innowacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, z. 57, 2011, s. 59-60.

podmioty kontroli ryzyka, kierownictwo wychodzi z założenia, że poluzowanie tych regulacji, aby dać zespołom możliwość wprowadzenia innowacji mogących ponieść ryzyko i dodatkowe koszty jest nie do przyjęcia[11].

W raporcie dotyczącym działalności innowacyjnej za lata 2010-2012 przeprowadzono badania wśród respondentów dotyczące strategii i przeszkód dla realizacji celów innowacyjnych przedsiębiorstwa. Poproszono respondentów o wskazanie stopnia ważności realizacji następujących celów:

- wzrost przychodów ze sprzedaży,
- wzrost udziału w rynku,
- zmniejszenie kosztów,
- wzrost marży.

Ponadto poproszono o ocenę ważności następujących strategii dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa:

- rozwój nowych rynków w Europie,
- rozwój nowych rynków poza Europą,
- redukcja wewnętrznych kosztów działania,
- redukcja kosztów materiałów, komponentów lub usług,
- wprowadzenie nowych lub istotnie ulepszonych wyrobów lub usług,
- intensyfikacja lub udoskonalanie marketingu wyrobów i usług,
- wzrost elastyczności działania i reakcji przedsiębiorstwa,
- budowanie aliansów itp. z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami.

Respondenci mieli również wskazać, jak istotnymi przeszkodami dla realizacji celów były następujące czynniki:

- silna konkurencja cenowa,
- silna konkurencja dotycząca jakości produktu, opinii o nim lub marki,
- brak popytu,
- innowacje konkurencji,
- dominujący udział w rynku konkurencji,
- brak wykwalifikowanego personelu,
- brak wystarczających funduszy,
- wysokie koszty dostępu do nowych rynków,
- wysokie koszty dostosowania do regulacji rządowych i prawnych (lub wymogów prawa),

[11] Ibidem, s. 2.

- brak wsparcia ze strony instytucjonalnego systemu wspierania działalności innowacyjnej.

W każdym wierszu należało wskazać właściwy stopień znaczenia według następującej skali:

1 – wysoki, 2 – średni, 3 – niski, 4 – bez znaczenia.

Najczęściej wskazywanymi celami – ważnymi w stopniu wysokim – były: wzrost przychodów ze sprzedaży (dla 56,4% przedsiębiorstw przemysłowych i 59,4% – usługowych) oraz zmniejszenie kosztów (odpowiednio 47,8% i 46,4%). Dla osiągnięcia celów najważniejszą strategią w przemyśle, stosowaną przez wszystkie przedsiębiorstwa, była redukcja wewnętrznych kosztów działania, natomiast w sektorze usług – redukcja kosztów materiałów, komponentów lub usług (dla 27,9% przedsiębiorstw). Najbardziej istotną przeszkodą dla realizacji celów w przedsiębiorstwach przemysłowych i z sektora usług okazała się silna konkurencja cenowa (dla odpowiednio 43,9% i 47,3% przedsiębiorstw)[12].

PUŁAPKI W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM

Każdy proces, w którym istnieje konieczność podejmowania decyzji, obarczony jest ryzykiem. Dotyczy to w sposób szczególny procesu innowacyjnego. Nie wszystkie zaprojektowane i wdrożone innowacje odniosły sukces. Można tu wskazać na przykład na rozwiązania w zakresie informatyki, finansów, czy infrastruktury (zwłaszcza tej finansowanej ze środków Unii Europejskiej). Rozwiązania te choć z założenia miały być innowacyjne – nie spotkały się z szerokim zainteresowaniem klientów.

Autor niniejszego opracowania zwraca szczególną uwagę na kilka elementów, które mogą być źródłem niepowodzeń w procesie innowacyjnym.

Przyczyny niepowodzeń w procesie podejmowania decyzji, w tym również w procesie innowacyjnym mogą być zróżnicowane. Autor niniejszego opracowania zwrócił uwagę na kwestie heurystyki, dzięki której podejmujący decyzje jest w stanie szybko je podejmować, wydawać sądy, ale niekiedy może być źródłem wielu nieporozumień.

Heurystyka oznacza umiejętność wykrywania nowych faktów i związków między nimi. Początkowo termin odnosił się do strategii myślenia, które choć nie gwarantowały rozwiązania, to zwiększały szanse na jego znalezienie poprzez wyznaczanie nowych kierunków twórczego myślenia. Od badań Daniela Kahnemana i Amosa Tversky'ego terminu heurystyka używa się na określenie nieświadomie stosowanych, uproszczonych reguł wnioskowania[13].

W niniejszym opracowaniu autor zwraca uwagę na kilka rodzajów heurystyk, tj.

---

[12] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010-2012*, Warszawa, 2013 r., s. 4.

[13] [http://www.charaktery.eu/slownik-psychologiczny/H/124/Heurystyka] data dostępu: 15. 09.2014.

a) heurystykę afektu,
b) heurystykę dostępności,
c) heurystykę reprezentatywności,
d) heurystykę zakotwiczenia,
e) teorię perspektywy.

Punktem wyjścia do zbudowania heurystyk i pułapek związanych z podejmowaniem ryzyka było zidentyfikowanie i określenie zasad funkcjonowania dwóch systemów postrzegania rzeczywistości, tj. intuicyjnego i myślowego. Ich charakterystykę zamieszczono na rys. 3.

System 1 (intuicja)	**System 2 (myślenie)**
Działa w sposób szybki, automatyczny, bez wysiłku, brak poczucia świadomej kontroli; System konstruuje wrażenia i emocje, które stają się podstawowym źródłem świadomych przekonań i celowych wyborów systemu 2.	Rozdziela niezbędną uwagę pomiędzy działania wymagające umysłowego wysiłku (skupienia uwagi) Działanie wiąże się z subiektywnym poczuciem skupienia, swobodnego wyboru i świadomego działania

Rysunek 3. Systemy postrzegania rzeczywistości według D, Kahneman i A. Tversy'ego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2012 s. 31-33.

Jak zauważa P. Slovic ryzyko nie istnieje niezależnie od ludzkich umysłów i kultur i nie czeka biernie, aż zostanie zmierzone. Ludzie wymyślili pojęcie ryzyka po to, żeby im pomagało w zrozumieniu życiowych niebezpieczeństw i niepewności oraz w radzeniu sobie z nimi. Niebezpieczeństwa są realne, jednak nie istnieje coś takiego jak „realne" czy „obiektywne" ryzyko[14]

Inny badacz – C. Sunstein – doszedł do wniosku, że ważnym źródłem błędnych i chaotycznych priorytetów w podejmowanych decyzjach są błędy poznawcze reakcji na ryzyko. Autor ten i jego współpracownik – T. Kuran – zaproponowali specjalny termin mechanizmu sprawiającego, że błędy poznawcze wpływają na konkretne decyzje. Efekt ten nazwali kaskadą dostępności. Kaskada ta tworzy samopodtrzymujący się łańcuch zdarzeń, który może zacząć się od medialnych doniesień na temat stosunkowo nieistotnego zdarzenia, a skończyć się społeczną paniką[15].

Heurystyka dostępności – polega na tym, że uznaje się za bardziej prawdopodobne zjawiska te, które łatwiej przywołać do świadomości, czyli zazwyczaj zjawiska, które mają silny komponent emocjonalny. To właśnie dzięki tej heurystyce ludzie są skłonni wygłaszać nieprawdziwe sądu w sty-

[14] D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012, s. 191.
[15] Ibidem, s. 193.

lu „ty zawsze musisz wszystko zepsuć", „dlaczego co roku jest z tobą ten sam problem", „każdy twój projekt musi posiadać te same błędy", itp., itd. Warto zapamiętać tą heurystykę gdyż to właśnie dzięki niej (z jej winy) najczęściej „feruje się" niewłaściwe wyroki względem osób, z którymi wchodzi się w interakcję (bliscy, współpracownicy, podwładni, kooperanci, itp.). Wyroki, które często mogą zaważyć na dalszej relacji, a które nie mają przecież żadnego pokrycia w faktach – są jedynie wytworem błędów w ludzkim postrzeganiu rzeczywistości. Kiedy na przykład pracodawca „przyłapie" pracownika na tym, że jakieś zadanie wykonał źle, prawie na pewno uzna, że wszystkie inne zadania w przeszłości również wykonywał źle – taki błąd nosi nawet swoją nazwę jest to ***efekt pewności wstecznej***. Kolejny błąd to ***efekt świeżości*** – czyli przypisywanie informacjom jakie dotarły do człowieka jako ostatnie większej wartości niż tym, które dotarły wcześniej. Poza zastosowaniem tej wiedzy w przypadku pracowników, warto również zwrócić uwagę na sposób analizy danych biznesowych – czy aby na pewno jest tak, że analizuje się je w sposób obiektywy? – a może zdarza się nagle zmienić o 180 stopni dotychczasowe nastawienie tylko na podstawie ostatniej informacji – „bo kolega zainwestował w XYZ i dobrze na tym wyszedł"[16].

Działanie tej heurystyki – czyli w jaki sposób podejmujący decyzję zostaje wprowadzony w błąd można przedstawić w sposób następujący:

- pamięć łatwiej przywołuje zdarzenia dobitne i zwracające uwagę, dlatego podejmujący decyzję przeszacowuje określone zdarzenia,
- dramatyczne zdarzenia chwilowo podnoszą dostępność umysłową,
- osobiste doświadczenia, zdjęcia, oraz żywe przykłady są dla ludzi bardziej dostępne niż zdarzenia dotykające innych ludzi, same słowa, czy dane statystyczne[17].

Heurystyka reprezentatywności – polega na wnioskowaniu na podstawie podobieństwa. Problem w tym, że każdy tworzy własne wzory na podstawie swojej indywidualnej historii wzmocnień i następnie do tych wzorów przyrównuje nowe zjawiska i osoby, z którymi się styka. W ten sposób sytuacje nie mające ze sobą żadnego związku poza subiektywnym podobieństwem w jakieś zazwyczaj bardzo wąskiej klasie aspektów, są w ludzkim umyśle łączone. Typowym przykładem tej heurystyki jest wybór liczb do losowania Lotto – jako, że liczby 1, 2, 3, 4, 5, 6 są tak samo prawdopodobne jak każdy inny układ – w ludzkim umyśle nie są one reprezentatywne dla losowości i dlatego bardzo rzadko (jeśli nie w ogóle) zostają skreślana. W praktyce biznesowej często wnosi się o kompetencjach kooperantów na podstawie tego, jak ich wygląd zewnętrzny odpowiada naszym wyobrażeniom o typowym fachowcu – hydraulik nie może być ubrany w garnitur a manager nie może przyjść na spotkanie w szortach[18].

---

[16] [http://konradszczypczyk.pl/heurystyki-czyli-o-tym-dlaczego-tak-latwo-wpadamy-w-pulapki] data dostępu: 14.09.2014.

[17] D. Kahneman, *Pułapki myślenia…*, op. cit. s. 177.

[18] [http://konradszczypczyk.pl/heurystyki-czyli-o-tym-dlaczego-tak-latwo-wpadamy-w-pulapki] data dostępu: 14.09.2014.

Obliczanie prawdopodobieństwa wymaga od człowieka przeprowadzenia nierzadko dość skomplikowanej kalkulacji, stąd często osądy ludzi opierają się wyłącznie na podobieństwie. Dokonując oceny prawdopodobieństwa ludzie zwykle postrzegają owo podobieństwa jako zmienną nadrzędną w stosunku do apriorycznych prawdopodobieństw[19].

Niezwykle ważnym elementem wprowadzającym w błąd jest:

- niewrażliwość na wielkość próby – ocena prawdopodobieństwa zdarzenia z pominięciem wielkości badanej próby,
- tzw. „prawo małych liczb" – wyrażająca przekonanie, że sekwencja przypadkowych zdarzeń zmiennych losowych będzie generowała wyniki dla całej zbiorowości[20]

Heurystyka zakotwiczenia – polega na zakotwiczeniu się na jakieś informacji a następnie na dostosowaniu do tej informacji naszego procesu wydawania sądu[21].

Heurystyka zakotwiczenia generuje więc wiele błędów. ***Efekt pierwszeństwa*** – kiedy to pierwsza informacja stanowi punkt odniesienia do kolejnych – należy pamiętać o tym przy udzielaniu odpowiedzi – zaczynając od tematu który jest znany najlepiej – dostarcza się w ten sposób odbiorcy informację o kompetencji, która wpłynie na wszystkie inne, jakie odbiorca o rozmówcy pozyska. Efekt pierwszeństwa może wywołać także ***efekt halo*** czyli rozciągnięcie pozytywnego (bądź negatywnego) pierwszego wrażenia na wiele cech osobowości, o których rozmówca nie miał czasu ani możliwości się zorientować. Przykładowo uznanie za osobę mądrą spowoduje, że rozmówca także postrzegany jako: dobry, uczciwy, inteligentny, pomocny, itp. Kolejna konsekwencja heurystyki zakotwiczenia to ***efekt skupienia*** – czyli nadmierna koncentracja na jednym dostępnym aspekcie kosztem pozostałych. Często występuje w nieprofesjonalnych negocjacjach, kiedy to jedna strona przesadnie koncentruje się na przykład na aspekcie ceny nie zwracając uwagi na jakość, czy czas wykonania[22].

Autorzy D. Kahnemen i A. Tversky po przeprowadzeniu szeregu obserwacji opracowali teorię perspektywy odnoszącej się do kategorii strat i zysków. Autorzy ci doszli do wniosku, że straty liczą się bardziej od zysków a ludzi cechuje niechęć do ponoszenia strat[23].

Można to zobrazować przykładem:

Problem 1: Co wybierzesz?
Dostajesz 900 zł na pewno
Lub masz 90% szans, że wygrasz 1000 zł/

Problem 2: Co wybierzesz?

---

[19] E. Klepszarek, *Dualistyczny model poznawczy i heurystyki Daniela Kahnemana i Amosa Tversky'go*, Gospodarka w praktyce i teorii, 2012, s. 62.
[20] Ibidem, s. 64.
[21] [http://konradszczypczyk.pl/heurystyki-czyli-o-tym-dlaczego-tak-latwo-wpadamy-w-pulapki] data dostępu: 14.09.2014.
[22] Ibidem.
[23] D. Kahneman, *Pułapki myślenia…*, op. cit., s. 177.

Tracisz 900 zł na pewno.

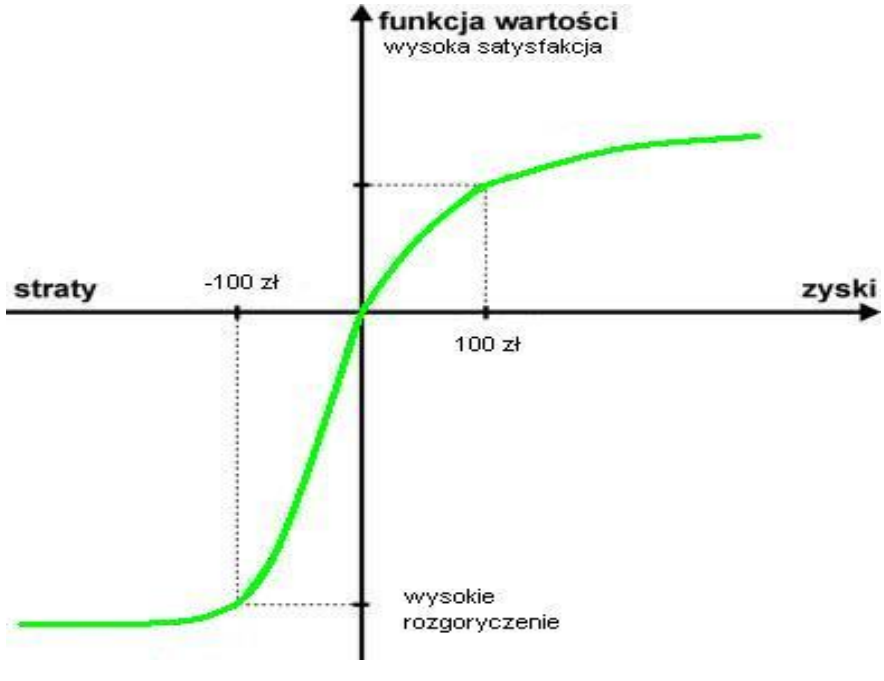
Lub

Istnieje prawdopodobieństwo wynoszące 90%, że stracisz 1000 zł[24].

O ile w pierwszym pytaniu subiektywna wartość pozyskania 900 zł na pewno jest wyższa niż 90% procent szans, że otrzyma się 1000 zł, o tyle w drugim pytaniu podejmujący decyzję zdecydowałby się raczej na zakład, czyli wybrać drugą opcję.

Wynika to z faktu, że w sytuacji, w której istnieje ryzyko większej straty, jakiegoś przymusu częściej osoby decydują się postępować ryzykowniej.

Prawidłowość tą odkryło i udokumentowało dwóch amerykańskich psychologów D. Kahneman i A. Tversky, nazywając ją później Teorią Perspektywy. Podsumowując jeszcze raz wnioski jakie płyną z obserwacji poczynionych przez owych naukowców należy uznać, iż ludzie w sytuacji straty stają się większymi ryzykantami, natomiast w sytuacji zysku stają się asekurantami. Koniecznie trzeba też zauważyć jakoby subiektywne poczucie zysku towarzyszące wygranej, było mniejsze od subiektywnie odczuwanej straty jaka towarzyszy porażce. Zależności te w formie graficznej ukazuje poniższy rys. 4.



Rysunek 4.

Źródło: [http://www.mmanews.pl/2011/01/w-krzywym-zwierciadle-ryzyka] data dostępu: 15.05.2014 r.

[24] Ibidem, s. 371.

PODSUMOWANIE

Innowacyjność zależy w dużym stopniu od posiadanych umiejętności, wyobraźni i zdolności oceny sytuacji, co czyni ją najbardziej wyrazistą w danej branży[25].

Innowacje, jako kluczowy element rozwoju organizacji, decydujący o jej dalszym trwaniu, powinny być przedmiotem zainteresowania wielu organizacji. Niestety – analizując dane statystyczne dotyczące poziomu innowacyjności – udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej licznie wykazuje malejącą tendencję. Przyczyny braku zainteresowani oraz niepowodzeń we wdrażaniu nowych mogą być zróżnicowane.

Przedsięwzięcia związane z wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań w różnych aspektach nie są również pozbawione ryzyka. Obszary ryzyka mogą dotyczyć sfer kosztowych, organizacyjnych, personalnych, czy technicznych. Skutki niepowodzenia w działalności innowacyjnej mogą mieć ogromne znaczenie dla zapewnienia ciągłości działania organizacji[26].

Podejmując działania związane z procesem innowacyjnym należy uwzględnić kluczowe ryzyka. Nie można jednak zapominać, że decydenci narażani są na szereg pułapek w skutecznym zarządzaniu ryzykiem, które sprawiają (oprócz innych przyczyn), że poziom innowacyjności – choć tak ważny – nie jest na wysokim poziomie.

LITERATURA:

[1] Alon A., Koetzier W., Culp S., *The art of managing innovation risk*, The journal of high-performance business, 2013, No. 2.

[2] Barcik R., Owsiak D., *Wiedza jako wyznacznik innowacyjności przedsiębiorstw*. [w:] Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M. J., *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*. Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.

[3] Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.

[4] Bordzicki T., Dzierżanowski M., Szulika S., Włoch A., *Przegląd badań dotyczących innowacyjności przedsiębiorstw,* Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.

[5] Czupryna-Nowak A., *Metody heurystyczne w procesie wdrażania innowacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, z. 57, 2011.

[25] T. Gorman, *Innowacja. Droga do wzrostu zysków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 26.

[26] P. Skowron, *Ryzyko w działalności innowacyjnej*, [w:] L. Kowalczyk, F. Mroczko (red.), *Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w torii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2013, s. 253.

[6] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010-2012*, Warszawa, 2013 r.

[7] Gorman T., *Innowacja. Droga do wzrostu zysków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.

[8] [http://konradszczypczyk.pl/heurystyki-czyli-o-tym-dlaczego-tak-latwo-wpadamy-w-pulapki] data dostępu: 14.09.2014.

[9] [http://www.charaktery.eu/slownik-psychologiczny/H/124/Heurystyka] data dostępu: 15.09.2014.

[10] [http://www.mmanews.pl/2011/01/w-krzywym-zwierciadle-ryzyka] data dostępu: 15.05.2014 r.

[11] [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_96055.asp?soid=ABA8E2822D5C4435B28774EE48D03DB7] data dostępu: 15.09.2014 r.

[12] Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.

[13] Klepszarek E., *Dualistyczny model poznawczy i heurystyki Daniela Kahnemana i Amosa Tversky'go*, Gospodarka w praktyce i teorii, 2012.

[14] Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

[15] Łunarski J., Stadnicka D. *Standaryzacja systemu zarządzania innowacjami,* Problemy Jakości 6/2007.

[16] Mroczko F., Skowron P., *Innowacyjność jako wartość niematerialna organizacji* [w:] Z. Kłos, *TQM stymulatorem innowacyjności*, Wydawnictwo P.W.KMB DRUK, Poznań 2008.

[17] Mroczko F., Skowron P., *Sposoby kreowania i pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa* [w:] *Refleksje społeczno-gospodarcze*. Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2009.

[18] Skowron P., *Ryzyko w działalności innowacyjnej*, [w:] Kowalczyk L., Mroczko F. (red.), *Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w torii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2013

[19] Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000.

[20] Sumita T., *Intellectual assets based management for innovation. Lessons from experiences in Japan*, Journal of Intellectual Capital Vol. 9, No. 2/2008.

[21] Sztucki M., *Etapy procesu innowacyjnego w przedsiębiorstwie*; [http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=156:etapy-procesu-innowacyjnego-w-przedsibiorstwie&catid=39:artykuly&Itemid=78&lang=pl], 08.2010.

STRESZCZENIE

Ryzyko w procesie innowacyjnym – wzajemne implikacje

W artykule autor zwrócił uwagę na pojęcie innowacyjności. Zaprezentowano możliwe obszary kreowania innowacyjności, wskazano także na czynniki hamujące proces innowacyjności. W niniejszym opracowaniu zdefiniowano proces innowacyjny i przedstawiono jego etapy.

Autor wskazał również na pułapki psychologiczne w zarządzaniu ryzykiem, które mogą być jedną z grupy przyczyn niepowodzeń wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Podstawą przygotowania tej publikacji jest dorobek naukowy D. Kahnemena i A. Tversky'ego w zakresie heurystyki, dualnego systemu postrzegania rzeczywistości, trudności w obiektywnej ocenie ryzyka.

SUMMARY

The risk in the innovation process – mutual implications

Author of this article drew attention to the concept of innovation. Presented possible areas of innovation creation, also identified factors that inhibit the process of innovation. In this paper defined the innovation process and its stages are shown. Author also pointed to the psychological traps in risk management, which may be one of the causes of the failures of the implementation of innovative solutions. The basis for this publication is the scientific achievements D. Kahneman and A. Tversky a in terms of heuristics, a dual system of perceiving reality, the difficulty of objective risk assessment.

Helena Kościelniak
Dominik Konatowski
Politechnika Częstochowska

Innowacyjność przedsiębiorstw aktywatorem wzrostu eksportu wyrobów produkowanych w Polsce

WSTĘP

Kryzys finansowy z 2007 roku zachwiał stabilnością wielu gospodarek świata. Wyraźne spowolnienia gospodarcze, recesje były wynikiem m.in. ograniczenia produkcji. W okresie tym niektórzy przedsiębiorcy wycofali się z rynku, ogłosili upadłość, jednakże niektóre podmioty gospodarcze odniosły sukcesy podnosząc swoją pozycję na rynku. Syntetycznym wskaźnikiem obrazującym wielkość produkcji wytworzonej przez czynniki wytwórcze zlokalizowane na terytorium danego kraju, niezależnie od tego, kto jest ich właścicielem, jest PKB – Produkt Krajowy Brutto[1]. Analiza danych makroekonomicznych potwierdza wzrost gospodarczy Polski w latach 1991-2013. Z przeprowadzanych oraz publikowanych prognoz wynika, iż trend ten zostanie utrzymany[2]. Jednym z czynników umożliwiających rozwój oraz zwiększanie produkcji, bezpośrednio wpływającym na wzrost PKB, jest zwiększanie eksportu. Wartość obrotu na rynkach międzynarodowych uzależniona jest od ilości towaru sprzedanego poza granicami Polski. Wyroby eksportowane częściowo pochodzą z importu, wydobycia surowców, rolnictwa jednakże najbardziej pożądane świadczące o poziomie rozwoju gospodarki danego kraju stanowią produkcję krajową, będącą wynikiem przetwarzania dóbr zakupionych, bądź też przetwarzaniem półwyrobów w wyroby gotowe. Decyzje przeniesienia, zlecenia produkcji elementów wysoko prze-

[1] D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 25.
[2] [http://biznes.pap.pl/pl/news/all/info/1063095,bank-pekao-rewiduje-w-dol-prognozy-wzrostu-pkb-dla-polski-na--14-i--15-%28opinia%29], (07.09.2014 r.).

tworzonych do Polski oparte są między innymi o analizę kosztów wytworzenie, kosztów logistycznych, dostępności oraz wartości rzeczywistej towaru będącej składową jego walorów estetycznych, niezawodności oraz elastyczności wytwarzania[3]. Wymienione czynniki mogą stanowić przewagę konkurencyjną Polski na rynku europejskim, jednakże wagi dla poszczególnych wskaźników ulegają zmianom w czasie.

W artykule podjęto próbę oceny innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006-2012 głównie poprzez: kwantyfikację udziału przedsiębiorstw przemysłowych deklarujących innowacyjność, ocenę wydatków na B+R i analizę wartości eksportu przedsiębiorstw innowacyjnych. Ponadto na przykładzie działalności przedsiębiorstw z zakresu obróbki metali przeprowadzono analizę kosztów procesu produkcyjnego w drodze działań innowacyjnych z zakresu obróbki skrawania detalu aluminiowego z wykorzystaniem technologii obróbki CNC, technologii gniazda produkcyjnego i technik informatycznych.

1. Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce

Innowacja zgodnie z definicją Słownika języka polskiego oznacza wprowadzanie czegoś nowego[4]. W zależności od kontekstu pojęcie to zyskuje wyraźniejsze znaczenie, posiada bowiem charakter interdyscyplinarny. Na ogół w dziedzinie zarządzania innowacja definiowana jest jako nowość, wprowadzenie czegoś nowego lub czegoś ulepszonego w jakimś obszarze[5]. Zmiana może posiadać charakter przełomowy (stanowić wprowadzenie rozwiązania dotychczas niespotykanego), wyróżniający (będące wprowadzeniem istotnego ulepszenia już stosowanych metod), bądź też przyrostowy (oznacza celowo zaprojektowaną i wdrożoną zmianę obejmującą produkt, proces, organizację pracy lub metodę zarządzania postrzeganą jako nowość w danym przedsiębiorstwie)[6]. Najczęściej spotykanymi innowacjami są rozwiązania, będące nowością w ocenie przedsiębiorstw oraz lokalnie działającej konkurencji. Koszty ich wprowadzenia nie są wysokie, bazują bowiem na odwzorowywaniu rozwiązań stosowanych przez większe podmioty gospodarcze.

Rodzaj wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa innowacji jest w znacznej mierze związany z realizowaną strategią. Każda zmiana łączy się z poniesieniem kosztów jej wprowadzenia. Przedsiębiorstwa duże, o ugruntowanej pozycji finansowej, posiadają większe możliwości wdrażania pomysłów unikalnych w skali działalności. Związane jest to również z procesem ciągłego doskonalenia leżącego u podstaw zintegrowanych systemów zarządzania ISO.

---

[3] Dane na podstawie własnych badań empirycznych.

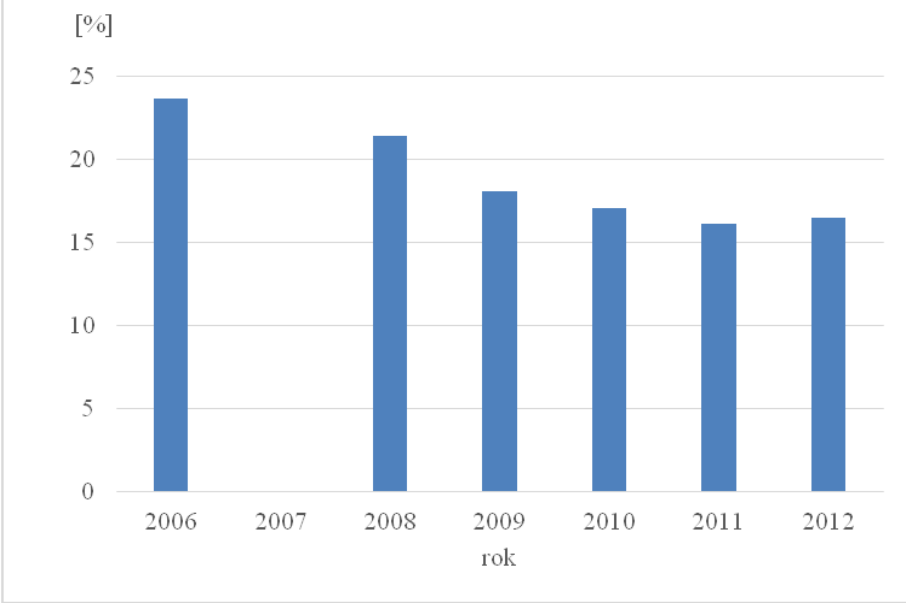
[4] [http://sjp.pwn.pl/slownik/2561627/innowacja], (07.09.2014 r.).

[5] J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 61.

[6] J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2014, s. 18.

Innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych podlega okresowym badaniom realizowanym przez GUS. W 2006 roku 23,7% podmiotów gospodarczych przemysłowych deklarowało wystąpienie innowacji w badanym okresie czasu. Wskaźnik w kolejnych latach malał osiągając w 2011 r. poziom 16,1%. Rok później nieznacznie wzrósł do poziomu 16,5%[7]. Szczegółowo procentowy udział innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych w stosunku do ogółu tych przedsiębiorstw w poszczególnych okresach badawczych przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Udział przedsiębiorstw przemysłowych deklarujących innowacyjność do ogółu przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2006-2012



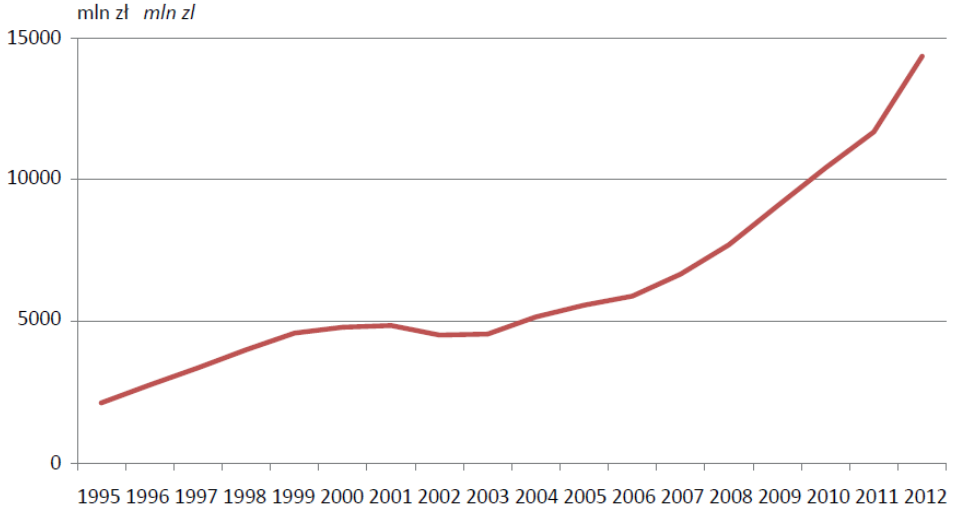
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność Innowacyjna Przedsiębiorstw w latach 2010-2012*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, s. 10.

Przedstawione dane nie obrazują bezpośrednio siły innowacyjności gospodarki, traktują bowiem wszystkie podmioty gospodarcze równoznacznie. Ponieważ mikro i małe przedsiębiorstwa nie posiadają wystarczającej wiedzy, zaplecza finansowego oraz napotykają inne bariery ich udział w poziomie innowacyjności jest niewielki. Zostało to potwierdzone poprzez opublikowanie badań w rozbiciu na wielkość przedsiębiorstw. W latach 2010-2012 przy wskaźniku dla ogółu przedsiębiorstw przemysłowych wynoszącym 17,7%, tylko 10,4% podmiotów gospodarczych z analizowanego sektora liczących poniżej 40 zatrudnionych zadeklarowało wprowadzenie nowum. Organizacje przemysłowe liczące 50-249 pracowników wykazały innowacyj-

[7] Działalność Innowacyjna Przedsiębiorstw w latach 2010-2012, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, s. 10.

ność w 31,4%, zatrudniające 250 i większą ilość osób 59,3%[8]. Rozwój organizacji ułatwia zatem pokonanie bariery wprowadzenia innowacji oraz powoduje wzrost świadomości korzyści płynących z ich wdrażania.

Wykres 2. Wydatki na działalność B+R w Polsce w latach 1995-2012



Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS, *Nauka i technika w 2012r.*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2013.

Wskaźnikiem badanym i publikowanym przez GUS, który pozwala na ocenę intensywności podejmowanych działań badawczo-rozwojowych, jest poziom nakładów wewnętrznych na B+R. Zobrazowane dane na wykresie 2 wskazują logarytmiczny wzrost wydatków związanych z działalnością badawczo-rozwojową. Przedstawione dane wskazują na zwiększanie wagi działań pro-rozwojowych w decyzjach strategicznych realizowanych przez najwyższe kierownictwo przedsiębiorstw w Polsce.

2. INNOWACYJNOŚĆ – AKTYWATOR ROZWOJU RYNKÓW ZBYTU

Przedsiębiorstwa profit dążą do rozwoju polegającym na maksymalizacji zysku w długim okresie czasu, maksymalizacji zysku netto w krótkim okresie czasu, maksymalizacji wartości rynkowej, czy też optymalizacji przepływów pieniężnych[9]. Decyzje o ponoszeniu nakładów na innowacje muszą być dążyć, zgodnie z zasadami ekonomii, również do analogicznych celów. Rozwiązania będące nowum w danej dziedzinie lub w obszarze zbytu

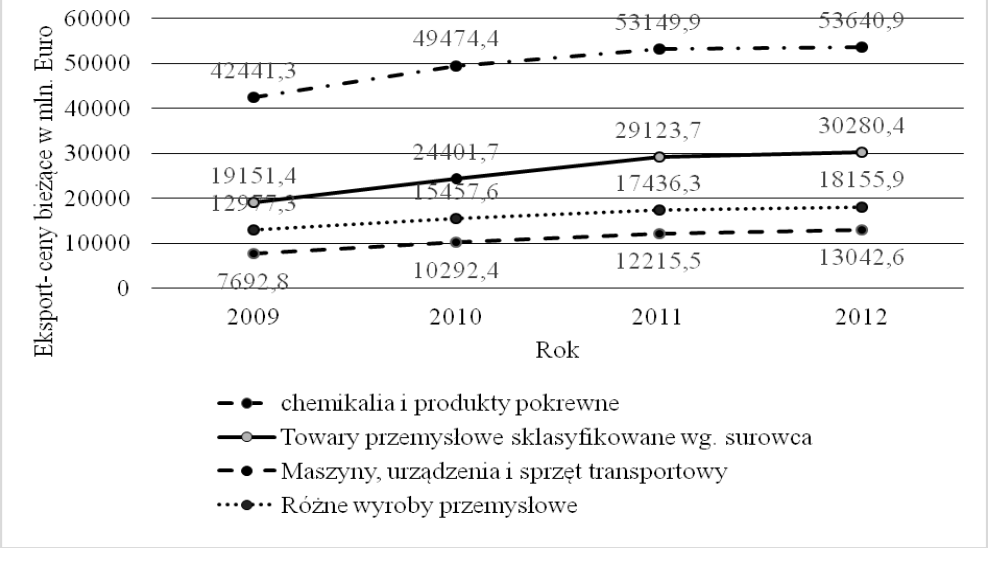
[8] *Ibidem…*, s. 30.

[9] Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 70. oraz E. Kirejczyk, *Zrozumieć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 62.

danego podmiotu gospodarczego powinny przynosić wymierne korzyści. Ponieważ większość dużych koncernów, które zgodnie z badaniami GUS wykazują najwyższą innowacyjność[10], konkurują na rynku międzynarodowym, ocena wpływu innowacyjności na osiągane zyski zostanie dokonana w oparciu o analizy danych o eksporcie.

Eksport jest wartością dóbr kupionych przez zagranicę w naszym kraju[11]. W oparciu o dane statystyczne publikowane w rocznikach statystycznych (wykres 3) potwierdza wzrost eksportu w latach 2009-2012. Nakłady na innowacyjność w analogicznym okresie również ulegały zwiększaniu. Z racjonalnego punktu widzenia istnieje zatem powiązanie obu wskaźników. Sam wpływ intensyfikacji wydatków związanych z działaniami badawczo-rozwojowymi na wzrost eksportu ze względu na skomplikowany charakter wykorzystywanych danych pozostał niezidentyfikowany.

Wykres 3. Eksport Polski z podziałem na sektory innowacyjne – ceny bieżące w mln Euro



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS: J. Witkowski, *Rocznik statystyczny handlu zagranicznego 2013*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2013

Innowacyjność jest dla menadżerów między innymi narzędziem do pozyskiwania nowych rynków zbytu. Z ekonomicznego punktu widzenia pozyskanie klienta związane jest z zapewnieniem przewagi w sektorze cenowym, jakościowym oraz elastyczności. Przewaga konkurencyjna wynika z potencjału konkurencyjnego (stanu zasobów i umiejętności) oraz odpowiedniej strategii przedsiębiorstwa, zapewniający właściwy w danych warunkach dobór (konfigurację) zasobów i umiejętności, ich sprawne wykorzystanie

[10] Działalność Innowacyjna ... op. cit., s. 30.

[11] B. Czarny, R. Rapacki, *Podstawy ekonomii,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 363.

i pomnażanie oraz tworzenie nowych umiejętności. Jeżeli zasoby i umiejętności są unikatowe i trudne do naśladowania, osiągnięta przewaga konkurencyjna będzie trwalsza[12]. Zgodnie z raportem opublikowanym przez GUS[13] najczęściej wskazywaną strategią realizowaną poprzez wprowadzenie innowacji jest wzrost przychodów ze sprzedaży, następnie zmniejszenie kosztów oraz wzrost udziału w rynku. Wyniki wskazały, iż najmniej istotnym celem jest wzrost marży. Przedstawione wyniki wyjaśniają mechanizm, który oczekują przedsiębiorcy od ponoszonych inwestycji. Wzrost przychodów ze sprzedaży stanowi nadrzędny cel działalności, a jego osiąganie możliwe jest poprzez modyfikację stanu istniejącego. Zmiany mogą być ukierunkowane w stronę pozyskiwania nowych rynków zbytu, obniżania kosztów związanych z produkcją i realizacją zamówień oraz doskonalenia procesów i jakości wyrobów celem minimalizowania marnotrawstwa.

3. UZYSKIWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ POPRZEZ INNOWACYJNOŚĆ – CASE STUDY

Wykorzystując dane dotyczące eksportu Polski w latach 2009-2012 oraz nakładów na innowacyjność wskazano na istnienie wzajemnych relacji pomiędzy rozszerzaniem rynków zbytu oaz działaniami badawczo-rozwojowymi. Ponowna analiza wykresów wydatków na działalność B+R oraz Eksportu Polski potwierdza istnienie oddziaływania analizowanego czynnika kosztowego na uzyskanie nowych rynków, w tym przypadku zagranicznych. Powiązanie obu wskaźników nie posiada charakteru liniowego. Pozyskiwanie nowych odbiorców jest bowiem procesem długotrwałym poprzedzonym pozyskiwaniem zapytań, ofertowaniem, negocjacjami oraz partiami próbnymi. Narzędziem do uzyskiwania wzrostu przychodów ze sprzedaży w czasie krótszym oraz pozostającym w sferze bezpośredniego wpływu w decyzjach kadry kierowniczej jest analiza kosztów i ich redukcja.

Rozwiązania innowacyjne wprowadzane są m.in. w celu zredukowania kosztów. Zgodnie z badaniami empirycznymi przeprowadzonymi w 2014 r.[14] sektor gospodarki Sekcja C dział 25 grupa 25.6[15] „Obróbka metali i nakładanie powłok na metale" odznacza się wysokim poziomem innowacyjności. Analiza kosztów procesu będzie ukierunkowana na zdefiniowanie kosztów rodzajowych związanych w wprowadzeniem nowego projektu obróbki skrawaniem detalu aluminiowego.

Przedstawiony proces wykorzystuje do produkcji odlewy aluminiowe dostarczane przez odlewnie do zakładu. Dla uproszczenia kalkulacji został założony stały koszt materiału początkowego bez możliwości ingerencji w jego wysokość. Nie istnieje możliwość zmiany dostawcy. Ze względu na skomplikowaną budowę wyrobu gotowego proces obróbki prowadzony musi

[12] H. Brdulak, T. Gołębiewski, *Wspólna Europa innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, red. Naukowy: H. Brdulak, T. Gołębiewski, *Centrum doradztwa i informacji*, Difin sp. z o.o., Warszawa 2003, s. 16.

[13] Działalność Innowacyjna … op. cit., s. 112.

[14] Badania przeprowadzono w grupie 102 losowo wybranych podmiotów gospodarczych

[15] Polska Klasyfikacja Działalności z 2007 r.

być w czterech operacjach. W zależności od podejścia technologicznego do realizacji procesów i przetworzenie odlewu w wyrób gotowy istnieje możliwość przesuwania kosztów związanych ze zwiększaniem zasobów bezpośrednio produkcyjnych na wartości materialne będące własnością przedsiębiorstwa. Ponieważ od końcówki XX wieku przemysł w Polsce wprowadził wiele unowocześnień różne podejścia zostaną przyporządkowane do okresów czasu, w których stanowiły podstawę wytwórczą.

Lata 90-te dwudziestego wieku w szczególności do 1995 roku były obfite w wykorzystywanie maszyn i oprzyrządowanie wyprodukowane i przejęte z majątku państwowego. Zmiana ustroju oraz prywatyzacja majątków podmiotów gospodarczych stworzyła warunki do powstania prywatnych inicjatyw gospodarczych. Oczywiście stan też miał swoje odbicie w analizowanym sektorze, „Obróbka metali i nakładanie powłok na metale". Znaczna część przedsiębiorstw wykorzystywała niedrogie frezarki i tokarki konwencjonalne.

Proces przekształcania odlewu w wyrób gotowy z wykorzystaniem konwencjonalnej technologii był trudny, wymagał dużego doświadczenia pracowników oraz zaangażowała znacznej powierzchni produkcyjnej. Charakteryzował się dużą niestabilnością, uzyskiwane detale nie były powtarzalne. Przy niewielkim doświadczeniu i braku specjalistycznej wiedzy operatorzy maszyn wytwarzali obecnie nieakceptowalne ilości braków. Koncepcja stanowisk wyglądała analogicznie do tych z wykorzystywaniem podstawowej technologii CNC, przy czym ze względu na niższą wydajność liczba maszyn musiała być podwojona lub potrojona.

Na uzyskiwaną wydajność produkcji w procesie obróbki skrawaniem posiada jeszcze wpływ rodzaj zastosowanego mocowania. W latach 90-tych stosowano mechaniczne dokręcanie odlewu celem utrzymania go w trakcie obróbki. Zastosowanie specjalistycznego mocowania wykorzystującego mechanikę do utrzymania detalu w danej pozycji oraz jego pozycjonowania pozwalało osiągnąć akceptowalną powtarzalność położenia, jednakże czas do tego wykorzystywany był znacznie dłuższy od obecnie wykorzystywanej technologii.

W drugiej połowie lat 90-tych wzrosła świadomość technologiczna przedsiębiorstw. Napływ informacji z zachodniej Europy, możliwość zapożyczenia zaawansowanej technologii oraz rozwój technik informatycznych zaowocował powstaniem nowych maszyn, tokarek oraz frezarek CNC umożliwiających rozwój stosowanych technologii. Począwszy od tego momentu po dzień dzisiejszy sektor ten przeżywa intensywny rozwój ustawiony na maksymalizację wielkości produkcji przy zminimalizowanych kosztach.

Tokarki, frezarki, szlifierki CNC (z ang. Computerized Numerical Control – komputerowe sterowanie urządzeń numerycznych) zrewolucjonizowały technologię wytwarzania produktów metalowych metodą skrawania. Wraz z rozwojem technologii maszyny umożliwiały uzyskiwanie bardzo wysokiej powtarzalności. Znalazło to odzwierciedlenie w zwiększeniu poziomu jakości produkcji, ograniczeniu kosztów utrzymania dużych obiektów produkcyjnych, zmniejszeniu zatrudnienia bezpośrednio produkcyjnego, wzrost elastyczności produkcji w także zapotrzebowania na wysokiej klasy specjalistów. W okresie tym zaczęto również rozwijać mocowania, zastępu-

jąc tradycyjne mechaniczne zaciski siłownikami hydraulicznymi. Agregaty hydrauliczne pozwoliły uzyskać większą siłę trzymania przy jej większej powtarzalności oraz niższym czasie zacisku. Tradycyjne dokręcanie śruby trwa średnio 5 sekund, co przy mocowaniu wykorzystującym 3 dociski pozwala na uzyskanie czasu 15 sekund. Jeżeli jednocześnie na obrabiarkach numerycznych obrabiamy 2 detale (oczywiście istnieje możliwość zwielokrotnienia tej liczby, która uzależniona jest od gabarytów detalu oraz przestrzeni roboczej maszyny) uzyskujemy czas zamocowania 30 sekund plus stały czas 5 sekund na umieszczenie detalu w gnieździe. Uzyskujemy zatem czas 40 sekund dla mocowania mechanicznego, przy wykorzystaniu elementów hydrauliki uzyskujemy czas 15 sekund (10 sekund na umieszczenie dwóch detali w maszynie i 5 sekund na zaciśnięcie siłowników). Oszczędność dla mocowania to aż 25 sekund. Oczywiście przy wykorzystaniu hydrauliki można utworzyć więcej punktów podparcia i/lub trzymania bez wpływu na całkowity czas przemocowania.

Oprócz hydraulicznych systemów pozycjonowania i trzymania detalu w maszynie zastosowano w końcówce lat 90-tych maszyny technologii CNC. Ich powtarzalność pozwala na wykonywanie detali bez konieczności kontroli każdego elementu. Sporadyczne pomiary umożliwiają reakcje wyprzedzające powstanie niezgodności. Czas obróbki uległ zmniejszeniu poprzez wykorzystanie wyższych parametrów obróbki. Przedsiębiorstwa produkujące narzędzia rozpoczęły innowacyjny wyścig w doskonalenie narzędzi z węglików spiekanych oraz ceramiki oferując niezliczone rozwiązania. Proces doskonalenia występuje również w obecnych firmach sektora obróbki skrawaniem[16]. W analizowanym przypadku obróbki detalu w czterech zamocowaniach wprowadzenie nowych rozwiązań CNC pozwoliło zmniejszyć liczbę maszyn, kosztów pracowniczych aż trzykrotnie, przy czym osiągnięto również mniejsze koszty związane z magazynowaniem, jakością, kosztami niezgodności oraz materiałów eksploatacyjnych i pomocniczych.

Wykorzystanie i rozwój technik informatycznych przyczynił się również do kolejnego etapu rozwoju procesów związanych z obróbką skrawaniem. Około roku 2000 rozpoczęto wykorzystywanie robotów w celu pełnego zautomatyzowania stanowisk. W Polsce ze względu na niższe koszty wytwarzania automatyzacja nadal nie jest doceniana. Rozwiązania te są jednak dla nas przyszłością i ich wprowadzanie rozpoczęto w największych koncernach. W krajach o wysokich kosztach zasobów ludzkich automatyzacja jest standardem (np. w krajach skandynawskich, Norwegia).

Wykorzystanie robotyki do załadunku pozwala uzyskać minimalne czasy przestojów (roboty nie potrzebują przerw na posiłki), większą elastyczność produkcji oraz szybsze czasy poprzez zwiększoną prędkość ruchu. Korzyści, które można uzyskać przy zastosowaniu techniki automatyzacji dla produkcji opisanego wyrobu to przede wszystkim skrócenie czasu pełnego cyklu produkcyjnego oraz zmniejszenie kosztów zasobów ludzkich. Tabela 1 zawiera sumaryczne zestawienie przykładowych korzyści płyną-

[16] Zgodnie z własnymi badaniami empirycznymi przeprowadzonymi na 100 przedsiębiorstwach Sekcji C dział 25 grupa 25.6 Obróbka metali i nakładanie powłok na metale według PKD 2007,innowacyjność podmiotów gospodarczych wynosi 93%.

cych z rozwoju technologii oraz zastosowania innowacyjnych rozwiązań w procesach produkcyjnych.

Tabela 1. Koszty produkcyjne wyrobu obrabianego metodą skrawania na różnych poziomach automatyzacji procesu – ujęcie uproszczone

Czynnik kosztowy	Technologia obróbki konwencjonalnej		Technologia obróbki automatycznej			
			Technologia obróbki CNC			Technologia gniazda automatycznego
	Oprzyrządowanie mocujące standard	Oprzyrządowanie mocujące mechaniczne specjalne	Oprzyrządowanie mocujące standard	Oprzyrządowanie mocujące mechaniczne specjalne	Oprzyrządowanie mocujące hydrauliczne specjalne	Oprzyrządowanie mocujące hydrauliczne specjalne
Maszyny	9x tokarka + 6x frezarka 864 000 PLN	9x tokarka + 4x frezarka 755 000 PLN	3x tokarka CNC +2x frezarka CNC 2 331 000 PLN	2x tokarka CNC +2x frezarka CNC 1 701 000 PLN	2x tokarka CNC +1x frezarka CNC 1 344 000 PLN	2x tokarka CNC +1x frezarka CNC + robot 1 655 000 PLN
Oprzyrządowanie	1x imadło frezerskie 2000 PLN	Mocowanie mechaniczne 3000 PLN	1x imadło frezerskie 2000 PLN	Mocowanie mechaniczne 3000 PLN	Mocowanie hydrauliczne 60 000 PLN	Mocowanie hydrauliczne 60 000 PLN
Agregat hydrauliczny	niewykorzystywany	niewykorzystywany	niewykorzystywany	niewykorzystywany	23 500 PLN	23 500 PLN
Roczny koszt zasobów ludzkich	540 000 PLN	468 000 PLN	180 000 PLN	144 000 PLN	108 000 PLN	36 000 PLN
Koszt amortyzacji budynku	30 000 PLN	26 000 PLN	10 000 PLN	8000 PLN	6000 PLN	6000 PLN
Suma kosztów w okresie 5 lat	3 716 000 PLN	3 283 000 PLN	3 283 000 PLN	2 464 000 PLN	1 997 500 PLN	1 928 300 PLN

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując koszty wytwarzania wyrobów w rachunku uproszczonym w okresie pięcioletnim zauważamy przewagę kosztową procesów zautomatyzowanych. Dla celów kalkulacji założono, iż inwestycja odbywała się w tym samym roku przy średnim wynagrodzeniu pracowników wynoszącym 3000 PLN brutto. Najkorzystniejszym wariantem dla analizowanego projektu jest w pełni automatyczne gniazdo. Podobny koszt prezentuje gniazdo półautomatyczne, wykorzystujące automatykę do mocowania, przenoszenie natomiast odbywa się siłą mięśni człowieka. Mocowanie manualne zmniejsza moc wytwórczą maszyny powodując podwyższenie kosztów całkowitych o 500 000 PLN. Wykorzystanie maszyn konwencjonalnych obniża początkowy koszt wdrożenia produkcji, jednakże koszty bieżące związane z prowadzeniem działalności w tej technologii podwyższają całościowy koszt projektu o ponad 1 milion PLN. Należy również podkreślić, iż wartość majątku trwałego po okresie pięcioletnim jest tym wyższa, im wyższy stopień automatyzacji został wykorzystany do produkcji wyrobów.

Główną różnicę w przypadku poszczególnych technologii produkcji zróżnicowanych stopniem automatyzacji stanowi wartość początkowa inwestycji związana z zakupem maszyn, oprzyrządowania i uruchomienia pro-

dukcji oraz koszty pracownicze związane z zatrudnieniem osób do obsługi maszyn. W przypadku zakupu gniazd produkcyjnych finansowanie może następować w okresie kilkuletnim poprzez wykorzystanie leasingu inwestycji.

PODSUMOWANIE

Produkt Krajowy Brutto w Polsce ulega zwiększeniu począwszy od roku 1992. Wskaźnik ten obrazuje wielkość produkcji wytworzonej na terenie danego kraju. Produkty sprzedawane są nie tylko na terenie Polski, znajdują również swoich nabywców poza granicami kraju. Przy dużym nasyceniu rynku zgodnie z prawami ekonomii nadwyżki produkcji znajdują pokrycie we wzroście eksportu. Rynek międzynarodowy charakteryzuje się nie tylko dużą konkurencją, jest również niestabilny i uzależniony od licznych czynników zewnętrznych. Przedsiębiorcy wchodzący na rynki zagraniczne muszą przedstawić potencjalnym klientom ofertę zapewniającą przewagę. Może one mieć charakter jakościowy, kosztowy, zapewniać wyższą elastyczność lub łączyć wymienione czynniki z pozostałymi aspektami, służące do podniesienia wizerunku wyrobu w oczach potencjalnego odbiorcy. Przeprowadzone badania prezentują jednoznacznie, iż innowacyjne rozwiązania wprowadzane są przez przedsiębiorstwa celem minimalizacji kosztów oraz pozyskania nowych odbiorców. Osiągnięcie przewagi w tych obszarach pozwala bowiem pozyskać klientów zagranicznych oraz zapewnić długotrwały rozwój. Innowacyjność produkcji w wielu przypadkach jest bowiem ukierunkowana na automatyzację i redukcje zatrudnienia, co przy wzrastających kosztach wynagrodzenia pozwala osiągnąć stabilność oraz utrzymać lub zwiększyć rentowność kontraktów.

LITERATURA:

[1] Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

[2] Bogdanienko J., Haffer M., Popławski W., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2014.

[3] Brdulak H., Gołębiewski T., *Wspólna Europa innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, red. naukowy: Brdulak H., Gołębiewski T., Centrum doradztwa i informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2003.

[4] Czarny B., Rapacki R., *Podstawy ekonomii,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

[5] Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010.

[6] *Działalność Innowacyjna Przedsiębiorstw w latach 2010-2012*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013.

[7] Gorczyńska A, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw. W poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, CeDeWu, Warszawa 2008.

[8] [http://biznes.pap.pl/pl/news/all/info/1063095,bank-pekao-rewiduje-w-dol-prognozy-wzrostu-pkb-dla-polski-na--14-i--15-%28opinia%29].

[9] [http://sjp.pwn.pl/slownik/2561627/innowacja].

[10] Kirejczyk E., *Zrozumieć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

[11] Kościelniak H, Puto A, *Export to Euro Zone: Competitiveness of the Polish Economy*, W:Medzinarodne vzt'ahy 2013. Aktualne otazky svetovej ekonomiky a politiky. Zbornik prispevkov z 14. medzinarodnej vedeckej konferencie. Smolenice, Vydavatel'stvo EKONOM , 2013.

[12] Lachiewicz S, *Rola innowacji otwartych w procesie rozszerzania granic przedsiębiorstwa*, w: redakcja naukowa M. Romanowska, J. Cygler, *Granice zarządzania*, Oficyna wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2014.

[13] Mroczko F, *Inżynieria innowacji w miejscu pracy,* Prace Naukowe WWSZiP, *Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, T. 25, Wałbrzych 2013.

[14] Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

[15] Tomski P, *Risk Factors in the Management of Real Estate Enterprises*, W:The Economic Security of Business Transactions. Management in Business. Edited by Konrad Raczkowski and Friedrich Schneider, Chartridge Books Oxford, Oxford 2013.

STRESZCZENIE

Innowacyjność przedsiębiorstw aktywatorem wzrostu eksportu wyrobów produkowanych w Polsce

Przy obecnych nasyconych rynkach zdobycie nowego odbiorcy często połączone jest ze zdobyciem przewagi konkurencyjnej a nawet kluczowej kompetencji trudnej do odwzorowania przez konkurencję. Trwałą przewagę zapewniają działania innowacyjne. W opracowaniu przedstawiono dane makroekonomiczne, trendy wzrostów kosztów produkcyjnych oraz wskaźniki obrazujące wielkość produkcji i eksport w Polsce; przedstawiono statystyki i badania empiryczne dotyczące innowacyjności. Na podstawie badań empirycznych przedsiębiorstw z branży obróbki metali, odznaczających się wysoką innowacyjnością, przeprowadzono analizę porównawczą kosztów

rozwiązań o różnym poziomie zaawansowania technologicznego oraz wskazano korzyści płynące z procesów zautomatyzowanych produkcji.

SUMMARY

Innovation of enterprises as the activator in export growth of products made in Poland

With the present-day saturated markets getting a new recipient is often connected with achieving competitive advantage and even core competence which is difficult to copy by competition. A permanent advantage is provided by innovative actions. In the study macroeconomic data, trends in the rise of productive costs and indicators showing the production size and export in Poland have been presented as well as statistics and empirical research concerning innovation. On the grounds of empirical research of enterprises from the metalworking industry characterized by high innovation, the comparative analysis of solution costs at a different level of technology advancement has been conducted and benefits from processes of automated productions have been indicated.

Zuzanna Jurkiewicz
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Wpływ pracowników wiedzy na innowacyjność przedsiębiorstw

WSTĘP

Zarządzanie wiedzą to jedna z dynamicznie rozwijających się koncepcji zarządzania. Jej pojawienie oraz rozwój wiążą się z powstaniem gospodarki, która oparta jest na wiedzy, a także z założeniem, że o sukcesie przedsiębiorstw decydują w dużej mierze wiedza i doświadczenie pracowników. To właśnie wiedza, doświadczenie oraz umiejętności tworzą obecnie szanse na sukces w warunkach niepewności. Umożliwia ona kreatywność, rozwija wyobraźnię, posiada dynamiczny charakter. Jako najważniejszy zasób w warunkach XIX wieku jest kluczem do zmian, a co najważniejsze stanowi ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości.

W nowych modelach organizacji to właśnie ludzie posiadający wiedzę spersonalizowaną zajmują centralne miejsce, a także stanowią siłę napędową organizacji. Obecnie warunkiem konkurencyjności jest dysponowanie odpowiednią wiedzą, która to jest ucieleśniona w ludziach. Posiadanie jej otwiera bowiem dostęp do pozostałych zasobów. Menedżerowie jak i właściciele poszukują fachowców, którzy zdolni będą do kreowania kapitału intelektualnego organizacji. Najbardziej pożądani stają się pracownicy, którzy potrafią tworzyć nową wiedzę warunkującą powstawanie innowacji. Ten nowy typ pracownika określa się mianem „pracownika wiedzy".

Celem artykułu jest wskazanie znaczenia oraz scharakteryzowanie nowego typu pracownika jakim jest pracownik wiedzy. Ponadto autorka artykułu wyjaśnia wpływ pracowników wiedzy na innowacyjność przedsiębiorstw.

1. WIEDZA JAKO KLUCZOWY ZASÓB WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Firmy funkcjonujące w warunkach nasilających się zmian bliższego i dalszego otoczenia zmuszone są do coraz lepszego dostosowania się do wymagań rynku globalnego, między innymi poprzez odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim, w tym wiedzą. Dzisiejsza firma nie może być już firmą tradycyjną, powinna się stać firmą sieciową, która oparta jest na wiedzy[1].

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw wynikają głównie z globalizacji, rozwoju technologii informacyjnych, tempa zachodzących przemian oraz rosnącej konkurencji. Przedsiębiorstwa zatem są zmuszone do poszukiwania sposobu stałego monitorowania tych zmian i dostosowywania się do pojawiających się wymagań. Rozwiązaniem problemów firm w tym zakresie może okazać się zarządzanie wiedzą, które umożliwia nadzorowanie procesów gromadzenia, przepływu oraz rozwoju wiedzy, prowadząc tym samym do osiągnięcia założonych celów.[2]

Zgodnie z teorią zasobów, każde przedsiębiorstwo można traktować jako zbiór wyjątkowych zasobów, przy czym zasoby te to różnego rodzaju aktywa, umożliwiające firmie realizowanie strategii prowadzącej do wzrostu jej efektywności, skuteczności oraz konkurencyjności. Zasoby organizacji stają się czynnikiem, który podtrzymuje jej konkurencyjność, jeżeli posiadają określone cechy, takie jak:

- rzadkość występowania,
- wartość (możliwość oszacowania),
- brak substytutów,
- trudność do naśladowania,
- brak komercjalizacji,
- wewnętrzny charakter i społeczna złożoność,
- ich źródłem są organizacyjne kwalifikacje i uczenie się,
- silny związek z organizacją,
- ich rozwój uwarunkowany jest poziomem uczenia się, inwestycji, kapitałów oraz działań podejmowanych w przeszłości.

Jednym z takich zasobów jest wiedza, którą w klasycznej teorii gospodarczej traktowano jako czynnik zewnętrzny w stosunku do procesu gospodarczego. Nowa teoria oparta na zasobach traktuje wiedzę jako nowy, odtworzeniowy czynnik produkcji. Inwestycje w niematerialne zasoby mogą prowadzić do wzrostu gospodarczego bez potrzeby angażowania dodatkowej

[1] E. Skrzypek, A. Sokół (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 38.

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

siły roboczej. Wiedza i związana z nią technologia powiększają wartość procesów gospodarczych, stają się najważniejszym kołem zamachowym we wzroście gospodarczym. Wartość ta może być kształtowana przez poszczególne organizacje gospodarcze, może być także stymulowana i subwencjonowana przez rządy określonych krajów. Wiedza stanowi zatem kluczowy zasób przedsiębiorstwa. Świadczy o tym fakt, iż rzeczywista wartość firm takich jak Microsoft, Kodak, czy Siemens bardziej zależy od wiedzy zawartej w głowach pracowników, od informacji zawartych w bankach danych, od intuicji i pomysłowości ludzi, od ilości i jakości parametrów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo niż od liczby maszyn, urządzeń i innych zasobów fizycznych będących w posiadaniu danej organizacji. Wiedza zawarta w umysłach ludzi oraz w technologiach zawsze posiadała centralne znaczenie dla rozwoju gospodarczego. Jednak w ostatnich latach jej znaczenie relatywnie wzrosło. Gospodarki krajów wysoko rozwiniętych stają się coraz silniej uzależnione od zdolności do wytwarzania, dystrybucji i wykorzystania wiedzy niż kiedykolwiek przedtem. Twórcy polityki rozwojowej na wszystkich szczeblach zarządzania muszą zatem mieć świadomość, że współczesne społeczeństwo stało się społeczeństwem informacyjnym, a współczesna gospodarka staje się gospodarką opartą na wiedzy. Najprościej można powiedzieć, że wiedza jest podstawową potrzebą, zdolnością człowieka, wyróżniającą go spośród innych jednostek, pozwalającą mu budować i interpretować otoczenie, zmniejszać niepewność towarzyszącą jego życiu, kształtować i wyrażać jego stosunek do otaczającej go rzeczywistości. Wiedza to zbiór wierzeń i indywidualnych wartości, które są trudno dostępne dla osób trzecich[3].

Wiedzę ściśle wiąże się z procesami przetwarzania informacji i danych. Zazwyczaj jest ona przedstawiana w postaci hierarchii tych trzech pojęć. Dane odpowiadają surowym faktom lub pojęciom podanym liczbowo lub za pomocą opisu. Informacje to dane uporządkowane merytorycznie i logicznie w celu ich wykorzystania do podejmowania decyzji. Wiedza z kolei jest zbiorem informacji umieszczonym w kontekście organizacyjnym, gospodarczym i społecznym, który człowiek uważa za ważny z punktu widzenia interesów organizacji, a następnie poddaje osądowi. Informacja staje się zatem wiedzą w momencie dokonania interpretacji przez człowieka. Interpretacja informacji jest dokonywana nie tylko poprzez doświadczenie, kojarzenie faktów, refleksję, ale także poprzez intuicję. Wiedza najwyższą wartość uzyskuje poprzez działanie, a zatem stanowi zastosowanie informacji w praktyce. Z kolei istota wiedzy leży w jej użytkowaniu, a nie jedynie w zbieraniu informacji[4].

Wiedza znacznie różni się od innych zasobów organizacji. W literaturze przedmiotu dostrzec można kilka podejść opisujących cechy wiedzy, Alvin Toffler, wielki futurysta, wyróżnia cztery atrybuty wiedzy: dominacja, niewyczerpalność, symultaniczność oraz nieliniowość[5].

---

[3] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 17.
[4] E. Tabaszewska, *Wprowadzenie i funkcjonowanie…*, wyd. cyt., s. 19.
[5] M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą – ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji", 2000, nr 2.

Atrybut wiedzy, który wyraża się w dominującym jej charakterze wynika bezpośrednio z faktu, iż wiedza wskazywana jest jako najistotniejszy i strategiczny zasób obok istniejących: kapitału, ziemi oraz pracy. Zgodnie z Peterem Druckerem wyznacza ona organizacjom ich przyszłą pozycję na rynku. Od efektywnego użycia wiedzy zależy, jak wymienione pomocnicze zasoby zostaną ze sobą powiązane i wykorzystane dla zrealizowania celów organizacji.

Kolejną cechą jest niewyczerpalność. Oznacza to, iż wiedza jako jedyny zasób nie zużywa się, a jednocześnie im częściej i więcej jest używana, tym wartość jej rośnie. Zasada, zgodnie z którą przedsiębiorstwa łączą swoje pomocnicze zasoby w procesie wytwórczym tak, by minimalizować nakłady a maksymalizować efekty, ustępuje nowym tendencjom. Obecnie firmy uzyskują lepsze efekty, przez co postępują racjonalnie, gdy swoje zasoby wiedzy i informacji używają w maksymalnym stopniu.

Symultaniczność oznacza, iż nie istnieją specjalne bariery, które by uniemożliwiały użycie tej samej wiedzy przez kilka osób jednocześnie nawet z różnych organizacji w tym samym czasie. Mówiąc o tradycyjnych zasobach byłoby to niewykonalne. Zakupiony środek trwały przez jedną organizację, nie mógłby być w tym samym czasie używany przez innego użytkownika, co nie stwarza przeszkód, aby w późniejszym czasie był odsprzedany i następnie używany. W przypadku wiedzy, już w momencie posiadania określonych informacji, nie mamy pewności, czy konkurent nie wykorzysta ten strategiczny zasób przed nami.

Nieliniowość wiedzy oznacza, iż nie występuje jednoznaczna korelacja między wielkością zasobów wiedzy a korzyściami z niej wynikającymi[6].

Wiedzę możemy dzielić według różnych kryteriów. Jednym z nich jest rozróżnienie wiedzy jawnej (explicit knowledge) oraz tzw. ukrytej (tacit knowledge). Wiedza jawna jest łatwa do przekazywania; ktokolwiek ją posiada, może bez problemu przekazać ją dalej (np. znajomość imion kolejnych władców Polski). Wiedzy ukrytej natomiast nie można przekazać w prosty sposób, często jest wręcz trudna do określenia przez jej posiadacza. Może to być np. umiejętność jazdy na rowerze. Trudność w jej przekazaniu może wynikać z ograniczeń języka, ale także z konieczności przyswojenia sobie pewnych odruchów (nawet nieuświadamianych) lub rozproszenia (wszyscy członkowie zespołu są w stanie wykonać daną czynność, ale po wymienieniu części z nich nagle odnoszą same porażki). Inne rozgraniczenie kategorii wiedzy to podział na:

- wiedzę o (odpowiada często na pytania – co?, gdzie?) jest to wiedza operacyjna, dotyczy np. miejsca położenia okularów, znajomości aktualnych ceł, praw fizyki; jest to wiedza łatwa do przekazania,
- wiedzę jak – jest to wiedza trudna do przekazania, zdobywa się ją przez doświadczenie osobiste, bardzo rzadko jest kodyfikowana, dotyczy codziennych praktyk danego zawodu,

[6] A. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004, s. 17.

- wiedzę dlaczego – jest to wiedza związana z systemem kulturowym i strategią firmy, opiera się na zrozumieniu motywów jej działania,
- wiedzę kto – jest to swoiste rozeznanie wewnątrz i na zewnątrz firmy, znajomość siatki i kontaktów, formalnej i nieformalnej roli poszczególnych osób[7].

2. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wskutek gwałtownego wzrostu zainteresowania zarządzania wiedzą, pojęcie to doczekało się wielu określeń. Może być ono definiowane jako proces, system, dyscyplina naukowa, czy nowa filozofia zarządzania. Najczęściej pojawiającą się w literaturze definicją jest ta zaproponowana przez P. Murray'a i A. Myersa. Według nich zarządzanie wiedzą to ogół procesów, które umożliwiają tworzenie, upowszechnianie oraz wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji[8].

W ogólnym znaczeniu zarządzanie jest zestawem działań, który obejmuje planowanie oraz podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (kierowanie ludźmi) i kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny[9]. Ujęcie takie ma charakter procesowy. Ważnym jego elementem jest praca z ludźmi. Według Beijerse'a w definicjach zarządzania znajdują się ważne elementy takie jak:

- formułowanie strategii,
- upewnianie się, że strategia ta jest zrealizowana,
- organizacja traktowana jako narzędzie wypełniania powyższych dwóch funkcji,
- ludzie zarządzający i zarządzani; zarządzanie to biznes ludzi.

Zdaniem Beijerse'a zarządzanie jest ukierunkowaną strategią motywowania ludzi do osiągania celów organizacji, a także ułatwianiem ich realizacji za pomocą następujących zasobów: struktury organizacyjnej (w tym infrastruktury wiedzy), kultury organizacyjnej (w tym stylu zarządzania), systemów oraz procedur. W odniesieniu do zarządzania wiedzą kładzie on nacisk na znaczenie wiedzy ukrytej. Jego zdaniem, zarządzanie wiedzą to osiąganie wynikających ze strategii celów poprzez motywację pracowników i ułatwianie im przygotowania, powiększania i wykorzystania posiadanych zdolności do interpretowania danych i informacji oraz nadawania im znaczenia przy wykorzystaniu dostępnych źródeł informacji, doświadczenia, kwalifikacji, kultury, charakteru, osobowości, czy uczuć.[10]

---

[7] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*. Wydanie II, Wyd. Oficyna Wolters Kulwer Business, Warszawa 2012, s. 330.

[8] A. Mazurkiewicz, *Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji*, Zakład Ekonomiki przedsiębiorstw Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, s. 414.

[9] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 38.

[10] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą…*, wyd. cyt., s. 25.

Szerszy zakres pojęciu „zarządzanie wiedzą" nadają naukowcy z Instytutu Systemów Produkcji i Projektowania Technologii w Berlinie. Według nich zarządzanie wiedzą dotyczy metod, instrumentów oraz narzędzi, które mają wpływ na przebieg zasadniczych procesów z udziałem wiedzy, czyli jej generowania, składowania i dystrybucji, przy równoczesnym wykorzystaniu definicji celów wiedzy oraz jej identyfikacji we wszystkich obszarach i na wszystkich szczeblach organizacji[11].

Zdaniem T. A. Stewarta zarządzanie wiedzą jest to posiadanie wiedzy o tym, co wiedzą poszczególne osoby, zdobywanie jej i organizowanie, jak również korzystanie z niej w celu uzyskania korzyści[12].

Identyfikacja kluczowych procesów zarządzania wiedzą i występujących między nimi związków pozwala przedsiębiorstwu na systematyczne przekształcanie informacji, wiedzy, doświadczenia, umiejętności i kompetencji w kapitał intelektualny. Jest on trudny do zidentyfikowania i imitacji przez rywali rynkowych, przez co istotnie wpływa na zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania oraz tworzenia przewagi konkurencyjnej[13].

W literaturze wyróżnia się wiele koncepcji procesu zarządzania wiedzą. Najprostsze koncepcje obejmują jedynie trzy podstawowe procesy (fazy):

- pozyskiwania (tworzenia) wiedzy – część wiedzy pochodzi ze źródeł wewnętrznych, bywa jednak, iż znaczna część wiedzy pochodzi z otoczenia (kontakty z klientami, dostawcami; zatrudnienie ekspertów zewnętrznych, itp.),
- rozpowszechniania (dzielenia się) wiedzy – pozwala to odpowiedzieć na szereg ważnych z punktu widzenia firmy pytań (kto powinien wiedzieć? jak dużo? na jaki temat),
- użytkowania (wykorzystania) wiedzy – pracownicy skupiają się na optymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów przedsiębiorstwa i pokonaniu takich barier jak rutyna, czy obawa o pozycję[14].

Najbardziej rozbudowane koncepcje, opisujące procesy zarządzania wiedzą obejmują dodatkowo takie procesy jak lokalizowanie wiedzy, archiwizowanie (zachowanie) wiedzy, ochrona wiedzy oraz sprzedaż wiedzy.

Według E. Skrzypek jednym z zasadniczych warunków rozwoju organizacji jest dysponowanie odpowiednią wiedzą, która umożliwia badanie, jak również rozwój procesów zachodzących w otoczeniu organizacji. Pozwala na wykorzystanie szans, jakie stwarza rynek kapitałowy, jak również na trwały wybór miejsc lokowania kapitału, jest także niezbędna w posługiwaniu się technikami informatycznymi przy podejmowaniu trwałych decyzji. Skuteczne zarządzanie wiedzą w organizacji umożliwia:

---

[11] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XIX wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 73.

[12] Tamże, s. 74.

[13] J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003, s. 76.

[14] M. Morawski, *Ilościowe zarządzanie wiedzą, podejście zachodnie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 80.

- udzielanie organizacjom kompleksowej pomocy w gromadzeniu, analizie i wykorzystaniu wiedzy, aby podejmować skuteczne decyzje pozwalające na umacnianie swojej pozycji na rynku,
- wykorzystywanie wiedzy pracowników w celu osiągnięcia, zgodnie z zasadą racjonalności, optymalnych efektów i sukcesu rynkowego w dłuższym czasie,
- osiągnięcie menedżerskiej skuteczności, stanowiącej podstawowy element w walce o skuteczność i rozwój organizacji,
- stworzenie bazy materialnej, która pozwoli na efektywne wykorzystanie zasobów wiedzy przez wszystkich członków organizacji,
- kreowanie szans identyfikowania i praktycznego wykorzystania wiedzy w organizacji, aby zapewnić efektywność finansową, rynkową, dynamiczną i operacyjną,
- efektywne wykorzystanie wiedzy teoretycznej oraz nabytego doświadczenia,
- umiejętne korzystanie z wiedzy w celu poprawnego wykonania czynności, a przez to unikanie błędów,
- tworzenie klimatu, który sprzyjać będzie dzieleniu się uzyskanymi informacjami z pracownikami[15].

3. NOWA GENERACJA PROFESJONALISTÓW – PRACOWNICY WIEDZY

Jednym z ważnych zjawisk jest kształtowanie się nowego typu pracownika. W literaturze przedmiotu jest on najczęściej określany mianem pracownika wiedzy. Wydaje się, że interpretacja znaczenia pojęcia pracownik wiedzy wymaga przyjęcia takiej perspektywy badawczej, która stopniowo zawęziłaby rozpatrywany kontekst. Jako rozwiązanie można przyjąć rozpatrywanie znaczeń trzech ściśle zespolonych pojęć. Ich analiza pozwoli na określenie sylwetki pracownika wiedzy. Znaczenie pojęcia i zjawiska określanego mianem pracownik wiedzy jest zatem rozpatrywane na tle pojęć: nowoczesny, współczesny człowiek. Pozwala to na stworzenie wyznaczników de facto, które określają granice spójnego obrazu pracownika wiedzy – spójnego z aktualnymi tendencjami kształtowania humanistycznego obrazu człowieka w społeczeństwie informacyjnym – i utylitarnego spojrzenia na charakterystykę pracownika w gospodarce opartej na wiedzy. Perspektywa społeczna daje możliwość wglądu w istotę ludzką początku XXI wieku i ustalanie cech współczesnego człowieka przez pryzmat nowego społeczeństwa. Obecnie dochodzimy do wniosku, że człowiek XXI wieku nie jest prostackim homeostatem ani jednostką jednowymiarową. Należy go rozumieć

[15] E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny jako czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, red. S. Partycki, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 34.

jako układ o najwyższym stopniu złożoności. Człowiek jest wielowymiarowy. Jeśli oczekujemy od współczesnego pracownika pełnego zaangażowania intelektualnego i emocjonalnego, wydobycia całego potencjału osobistych kompetencji wraz z najgłębiej ukrytymi poziomami własnych przemyśleń, spostrzeżeń i doświadczeń, konieczne wydaje się wielowarstwowe postrzeganie natury człowieka w jej ekonomicznym, psychologicznym, socjologicznym i etycznym wymiarze. Zbiory powszechnie podzielanych poglądów na istotę natury człowieka i pracownika ulegają samoistnym zmianom pod wpływem przemian pokoleniowych, wpisujących się w ponadczasową wymianę generacyjną. Wraz z przemianami w sposobach myślenia, będących konsekwencją przyswajania nowych postaw i zachowań, adekwatnych do zmieniających się warunków życia i pracy, odchodzi w przeszłość wzorzec człowieka ery przemysłowej, reprezentujący tradycyjny model rekomendowanych powszechnie aksjomatów behawioralnych. Porządek, dyscyplina, dyspozycyjność, respekt dla hierarchii i wiele innych cech współtworzących cechy ideału pracownika mijających czasów, afirmujących przede wszystkim pracownika wykonującego polecenia, zdają się kolidować z istotą współczesnego społeczeństwa i gospodarki[16].

Obecnie pojawia się nowe pokolenie pracowników, które ma zupełnie inny stosunek do pracy i życia w ogóle aniżeli pokolenie starsze. Ludzie nowych wartości wolą raczej traktować siebie jako niezależnych, mogących przenieść się na inne miejsce, jeśli to, w którym się znajdują nie przypadnie im do gustu. Uważają oni, iż lojalność wobec firmy jest przeżytkiem i będą się wiązać z organizacjami, które tworzą prawdziwe poczucie wspólnoty. Nowe pokolenie pracowników bardzo ceni sobie godność, jej poczucie zaś oznacza:

- traktowanie człowieka jako osoby, jako świadomego i stanowiącego o sobie podmiotu o zróżnicowanych potrzebach, dążeniach i aspiracjach,
- szacunek dla każdego stanowiska, zawodu, czy pozycji społecznej,
- uznawanie wiedzy, kompetencji i rozeznania jednostki w sprawach jej bezpośrednio dotyczących,
- tolerancję dla przekonań światopoglądowych, religijnych, indywidualnych zwyczajów i nawyków[17].

Na tle dyskusji formułującej sylwetkę nowego pracownika, którego cechy odpowiadałyby tworzonym przez warunki działania nowej ekonomii, wyraźnie widoczny jest nurt opracowań dotyczących tzw. pracownika wiedzy (knowledge worker). Kategoria pracowników wiedzy należy do tych pojęć, które – będąc nośnikami nowych perspektyw, znaczeń i widocznych artefaktów społecznych – zmieniają całkowicie sposób myślenia, a co za tym idzie działania jednostek oraz społeczeństw[18].

---

[16] M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wyd. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 261.

[17] J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 14.

[18] M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą…*, wyd. cyt., s. 270.

Według J. Strużyny rozpowszechnianie się idei pracowników wiedzy można będzie traktować jako pierwszy wyraźniejszy sygnał głębszych zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi i utrwalania się wszystkich pozostałych zjawisk. Do nich J. Strużyna zalicza np. kontrakt psychologiczny i formalny na warunkach umów handlowych, odpowiedzialność za siebie samego i swoje losy, identyfikowanie się z wartościami, ceniona lojalność względem wartości profesjonalnych i ogólnoludzkich, poczucie wzajemnej bliskości, komunikację z innymi w organizacji i poza nią, traktowaną jako konieczność i przyjemność, warunek uczenia się i podstawa wiedzy[19].

W literaturze znaleźć można wiele różnych definicji pracowników wiedzy. Według N. Becka pracownicy wiedzy to specjaliści, menedżerowie wyższego szczebla, personel techniczny, naukowcy, inżynierowie. Zaletą takiego wypunktowania jest zwrócenie uwagi na miejsca, gdzie najłatwiej o pracowników wiedzy, jednak aktualnie są to grupy niezwykle liczne, nie można zatem automatycznie wszystkich zaliczyć do pracowników wiedzy, pomijając pozostałe zawody.

Zdaniem Th. Davenport'a pracownicy wiedzy to ludzie, którzy reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia. Pracownicy wiedzy zarabiają na życie myśleniem. Ich narzędziem pracy jest umysł, a każdy wysiłek związany z wykonywaniem zawodu ma charakter intelektualny, a nie fizyczny[20].

M. Morawski natomiast definiuje pracowników wiedzy jako osoby wyspecjalizowane w swojej profesji, które posiadają unikalne kompetencje, są dobrze poinformowane, aktywne i odpowiedzialne, świadome jednocześnie roli i własnej wartości. Definicja ta podkreśla niezależność, specjalistyczne kompetencje, świadomość zadań oraz bardzo ważną odpowiedzialność[21].

Według K. Perechudy pracownik wiedzy jest „niezależnym nomadą wchodzącym w interakcje sieciowe, mające na celu wspólne odczytywanie obrazów rzeczywistości gospodarczej. Kluczowe jego kompetencje to dryfowanie w przestrzeni społecznej, politycznej, gospodarczej, religijnej, itd., myślenie obrazowe, umiejętność odczytywania symboli"[22].

Pracownicy wiedzy odznaczają się różnymi cechami. Według M. Morawskiego pracownika tradycyjnego charakteryzują takie cechy jak lojalność, posłuszeństwo, poprawność, czy bezkrytyczność. Pracownik wiedzy natomiast posiada takie cechy jak profesjonalizm, przedsiębiorczość oraz prawość[23]. D. Gurteen nakreśla cechy pracownika wiedzy jednocześnie podkreślając różnice między pracą manualną, informacyjną oraz opartą na wiedzy. Twierdzi on, iż praca fizyczna wykonywana jest głównie rękoma. Może ona wymagać dużych umiejętności, jednak zwykle jest ona powtarzal-

[19] J. Strużyna, B. Malik-Kozłowska, *Zarządzanie przedsiębiorczym pracownikiem: w kierunku nowego spojrzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, red. R. Krupski, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2001, s. 296.

[20] Th. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wyd. Oficyna Wolters Kulwer Business, Kraków 2007, s. 23.

[21] M. Morawski, *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy,* „Przegląd organizacji" 2003, nr 1, s. 19.

[22] K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 139.

[23] M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 42.

na i nie pozostawia szerokiego pola dla inicjatywy i różnorodności w pracy. Praca oparta na informacji wymaga często znacznych umiejętności, przy czym element manualny nie jest w niej najważniejszy, jednak pracownik jest kierowany przez wymagania procesowe i ma ograniczone możliwości dla własnej kreatywności. Praca oparta na wiedzy natomiast cechuje się dużą wolnością. Pracownicy wiedzy sami decydują w dużym zakresie co robią oraz jak to robią[24].

Tabela przedstawia cechy pracownika wiedzy według Th. Davenport'a, P.F. Drucker'a, E. Skrzypek, a także J. Szabana. Analizując poniższe cechy stwierdzić można, iż pracownik wiedzy jest osobą niezależną, kreatywną. Charakteryzuje go także profesjonalizm.

Tabela 1. Cechy pracownika wiedzy

Th. Davenport	P.F. Drucker	E. Skrzypek	J. Szaban
• potrzeba autonomii • obserwacja umożliwia poznanie pracy • praca oparta na wiedzy wymaga zaangażowania • pracownicy bardzo cenią swoją wiedzę i niechętnie się nią dzielą	• umiejętność stawiania celów • autonomia • odpowiedzialność • innowacyjność • ciągłe uczenie siebie i innych • nastawiony na rozwój	• wykształcenie • kreatywność, tolerancyjność • otwartość na zmiany • błyskotliwy, żywiołowy, wizjoner • zaangażowanie	• podejmuje inicjatywę • jest w kontakcie • sam się kieruje • działa zespołowo • jest przywódcą • komunikatywny • dobrze zorganizowany

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Kowalski, *Pojęcie i cechy pracownika wiedzy, Tom VII*, PWSZ IPiA Studia Lubuskie, Sulechów 2011, s. 319.

Na podstawie tabeli wskazać można cechy ogólne pracownika wiedzy. Zalicza się do nich:

- niezależność – jest to cecha najczęściej wskazywana, wiąże się bowiem z takimi pojęciami jak autonomia oraz samodzielność,
- uczestnictwo w procesach wiedzy – od posiadania wiedzy przez jej tworzenie, gromadzenie, przekazywanie oraz wykorzystywanie,
- autorytet, prestiż – pracownicy wiedzy dążą do uzyskania prestiżu zawodowego oraz społecznego. Wynika to z poczucia wysokiej własnej wartości,
- mobilność – pracownik wiedzy osiąga ją dzięki cechom charakteru oraz swobodzie w posługiwaniu się nowoczesnymi technologiami[25].

[24] T. Kowalski, *Pojęcie i cechy pracownika wiedzy, Tom VII*, PWSZ IPiA Studia Lubuskie, Sulechów 2011, s. 317.
[25] Tamże, s. 320.

4. WIEDZA A INNOWACJE

Działalność innowacyjna to szereg działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów oraz procesów. Niektóre z tych działań są innowacyjne same w sobie, inne zaś mogą nie zawierać elementu nowości, lecz są niezbędne do opracowania i wdrożenia tego novum. Skutkiem takiej działalności są innowacje. Większość innowacji mających wpływ na gospodarkę stanowi jednak rekombinację istniejącej wiedzy, która znajduje odzwierciedlenie w nowych produktach lub procesach, nowej organizacji pracy i produkcji. Zasadniczego znaczenia nabiera zatem tworzenie, dyfuzja, czy też dystrybucja wiedzy, jak również absorpcja wiedzy przez ludzi. Główną rolę w stosunku do procesu absorpcji spełnia wiedza ukryta, która zmagazynowana jest w umysłach ludzi. Dyfuzja lub dystrybucja są ściśle związane z mobilnością i szkoleniem pracowników, którzy posiadają ukrytą i wyspecjalizowaną wiedzę. Efektywność procesów innowacyjnych zależy od mobilności ludzi będących nosicielami wiedzy ukrytej, ich zdolności do dzielenia się posiadaną wiedzą. Zachodzi zatem potrzeba systematycznego podwyższania zdolności absorpcyjnej ludzi zatrudnionych w poszczególnych firmach. W kontekście procesów innowacyjnych i wiedzy z nimi związanej wyłaniają się następujące kwestie:

- dyfuzja wiedzy poprzez system innowacji staje się kluczowym elementem innowacji i każdej zmiany,
- innowacja, powstająca bez jej wspomagania pracą badawczą, zasługuje na uwagę jako ważne źródło postępu technicznego,
- centralną rolę w procesach innowacyjnych odgrywają ludzie jako posiadacze wiedzy, dlatego też należy racjonalnie nimi zarządzać w ramach określonej polityki innowacyjnej[26].

Stałe zdobywanie nowej wiedzy, dzielenie się nią między pracownikami, wzajemne uczenie się, jak i wykorzystywanie jej w praktyce przyczyniają się do wzrostu innowacyjności w przedsiębiorstwie, jak również do usprawnienia wielu procesów biznesowych. W nowej gospodarce uczenie się organizacji i ich pracowników staje się głównym czynnikiem postępu i rozwoju społecznego. Obecnie sukces rynkowy zależy w głównej mierze od zdolności uczenia się jednostek i organizacji. Coraz bardziej powszechna jest świadomość, że uczenie się przez całe życie jest integralną częścią aktywności zawodowej. W organizacji opartej na wiedzy ustawiczne uczenie się staje się elementem codziennej pracy[27].

Pracownicy wiedzy bez wątpienia mają wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw. Posiadana przez nich wiedza jest najbardziej wartościowym zasobem, jaki posiada każda organizacja. Bez niej niemożliwe byłoby tworzenie innowacji. Dlatego też każde przedsiębiorstwo powinno stosować taką

[26] J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą...*, wyd. cyt., s. 83.
[27] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą...*, wyd. cyt., s. 341.

politykę zarządzania zasobami ludzkimi, aby zatrzymać tak cennych pracowników.

PODSUMOWANIE

Obecnie bycie nowoczesnym człowiekiem musi oznaczać wewnętrzne przygotowanie do ciągłego stawiania czoła zmianom. Stąd płynąć musi akceptacja dla samego faktu ciągłych przeobrażeń, do których trzeba się nieustannie przygotowywać. Nie chodzi tu jednak o bierne reagowanie i przyswajanie aktualnych wartości, lecz o aktywne dostrzeganie problemów i ich kreatywne rozwiązywanie w działaniu.

Postępując innowacyjnie, nowoczesny człowiek otwarty jest na inne poglądy, rozszerza stale obszary swojej aktywności, jednocześnie mając poczucie kontroli swojego życia, jak i zdarzeń w nim występujących. Rozumie, iż dokonując nieustannych wyborów, podejmując decyzje, zdobywając wiedzę w praktycznym działaniu, jest odpowiedzialny za konsekwencje swoich działań.

Nowa gospodarka oznacza nową organizację oraz nowego pracownika, który staje się kluczowym ogniwem dla organizacji. Pojawia się nowy typ pracownika określany mianem pracownika wiedzy. Reprezentuje on wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia. To właśnie ci ludzie stanowią siłę napędową współczesnych organizacji, dzięki posiadaniu spersonalizowanej wiedzy, która umożliwia w sposób optymalny wykorzystywanie dostępnych zasobów.

LITERATURA

[1] Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.

[2] Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.

[3] Davenport Th., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wyd. Oficyna Wolters Kulwer Business, Kraków 2007.

[4] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.

[5] Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*. Wydanie II, Wyd. Oficyna Wolters Kulwer Business, Warszawa 2012.

[6] Kowalski T., *Pojęcie i cechy pracownika wiedzy, Tom VII*, PWSZ IPiA Studia Lubuskie, Sulechów 2011.

[7] Mazurkiewicz A., *Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji*, Zakład Ekonomiki przedsiębiorstw Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

[8] Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XIX wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.

[9] Morawski M., *Ilościowe zarządzanie wiedzą, podejście zachodnie*,[w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Prechuda, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.

[10] Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wyd. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.

[11] Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.

[12] Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy,* „Przegląd organizacji" 2003, nr 1.

[13] Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

[14] Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.

[15] Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003.

[16] Skrzypek E., Sokół A.(red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.

[17] Skrzypek E., *Kapitał intelektualny jako czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorstwa*,[w:] *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, red. S. Partycki, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.

[18] Strojny M., *Zarządzanie wiedzą – ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji", 2000, nr 2.

[19] Strużyna J., Malik-Kozłowska B., *Zarządzanie przedsiębiorczym pracownikiem: w kierunku nowego spojrzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, red. R. Krupski, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2001.

[20] Tabaszewska E., *Wprowadzenie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.

STRESZCZENIE

Wpływ pracowników wiedzy na innowacyjność przedsiębiorstw

W artykule omówiono definicje, pojęcia wiedzy oraz jej cechy. Omówiono pojęcie zarządzania wiedzą, jak również podstawowe jego procesy, do których zalicza się pozyskiwanie, rozpowszechnianie oraz użytkowanie wie-

dzy. W dalszej części artykułu przedstawiono różne definicje nowej generacji profesjonalistów jakimi są pracownicy wiedzy. W artykule omówiony został także związek wiedzy i innowacji.

SUMMARY

The impact of knowledge workers on the innovation of the enterprises

Article contains knowledge definitions and its characteristics, as well as knowledge management and basic processes related to collecting, dissemination and practical use of knowledge. The core of the article contains overview of definitions of new generation of professional workers, which are the workers of knowledge. Article contains also correlation between knowledge and innovation.

Zdzisław Jasiński
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Warianty organizacji zespołów twórczych w przedsiębiorstwie

WSTĘP

Sytuacja współczesnych przedsiębiorstw jest szczególna. Przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach globalizującej się gospodarki, wzrastającej konkurencji na rynku oferowanych produktów, w warunkach dużej zmienności. Aby trwać i rozwijać się muszą one być zdolne do ciągłego doskonalenia swojej działalności do wprowadzania nowych produktów, nowych metod wytwarzania.[1]

Procesy doskonalenia produktów, warunków ich wytwarzania to przedsięwzięcia złożone, zazwyczaj o dużym stopniu trudności. Wiążą się z generowaniem różnych pomysłów, koncepcji, nowatorskich rozwiązań, opracowaniem i wdrożeniem projektów o różnym charakterze. Procesy te wymagają aktywności ludzkiej, pracy twórczej, działań innowacyjnych.

Praca twórcza w firmie może być podejmowana pod wpływem impulsów zewnętrznych, gdy jest wymuszana działaniem otoczenia bądź pod wpływem impulsów wewnętrznych np. dla zbudowania przewagi konkurencyjnej, dla podwyższenia skuteczności działania.

Działalność o charakterze kreatywnym w przedsiębiorstwie realizowana jest zazwyczaj w formie zespołowej przez tzw. zespoły twórcze. Mogą one przyjąć różną postać organizacyjną. Stąd celem artykułu jest ukazania sposobów organizacji twórczych zespołów.

[1] Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

1. KORZYŚCI Z ZESPOŁOWEJ PRACY TWÓRCZEJ

Przebieg pracy twórczej w firmie zależy od zdolności poznawczych, wiedzy konceptualnej, motywacji zatrudnionych w niej ludzi oraz od istniejącego w firmie klimatu dla twórczych działań[2].

Istotnym elementem decydującym o potencjale twórczym przedsiębiorstwa jest również organizacyjna forma działań twórczych, które może przyjąć formę indywidualnego działania bądź zespołowego w postaci tzw. zespołów twórczego zaangażowania[3].

Organizacja pracy twórczej w formie zespołowej ma przewagę nad indywidualnym twórczym działaniem. Pozwala zwiększyć potencjał twórczy firmy na skutek działania efektu synergicznego (daje wyższy potencjał niż suma potencjału twórczego członków zespołu traktowanych oddzielnie)[4].

Przewaga zespołowej pracy twórczej nad indywidualnym działaniem twórczym wynika z ułatwionego przepływu informacji. Podejście zespołowe do problemu daje szansę wygenerowania większej liczby pomysłów (burza mózgów). Stwarza możliwość bardziej różnorodnego podejścia do problemu[5]. W zespołowym działaniu pojawia się większa skłonność do dyskusji[6] w czasie której każdy członek zespołu może odnieść się do zgłaszanych pomysłów, wyrazić swoją opinię, może dzielić się pomysłami i uzupełniać propozycje rozwiązań innych członków.

Zespołowa praca twórcza wzmacnia odwagę, zachęca do śmielszego podejmowania decyzji, „...zmniejsza poczucie zagrożenia w sytuacji zgłaszania ryzykownych decyzji”[7]. Pozwala dojść do idei niemożliwych do osiągnięcia w działaniu samodzielnym[8].

2. FORMY ORGANIZACJI ZESPOŁÓW TWÓRCZYCH

Zespoły twórcze powoływane są w przedsiębiorstwie do rozwiązywania problemów, do opracowania nowych rozwiązań w różnych jego obszarach działalności. Tworzone są dla rozwiązywania problemów między innymi społecznych, technicznych, organizacyjnych, ekonomiczno-finansowych z sfery zarządzania. Zespoły te mogą być tworzone wyłącznie z pracowników firmy, mogą być powoływane jako zespoły zewnętrzne, w skład których wchodzą osoby nie będące pracownikami firmy (np. pracownicy wyższych uczelni, firm konsultingowych, biur projektowych itp.). Mogą być tworzone jako zespoły mieszane, w skład których wchodzą osoby z zewnątrz firmy oraz pracownicy firmy.

---

[2] Czyrek E., *Motywowanie do pracy twórczej w przedsiębiorstwie. Motywowanie w przedsiębiorstwie*, A.W. Placet, Warszawa 1998, s. 176-178, pod red. Z. Jasińskiego.
[3] Petersen D., Hillkirk J., *Praca zespołowa*, WNT, Warszawa 1993, s. 29.
[4] Por. Perlaki J., *Innowacje w organizacji*. PWE, Warszawa 1977, s. 46.
[5] Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 416.
[6] Steward D.M., *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994, s. 299.
[7] Łucewicz J., *Tworzenie kultury jakości w organizacji*, W: *Zarządzanie przez jakość*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 136, pod red. E. Konarzewskiej-Gubały.
[8] Petersen D., ... wyd. cyt. s. 29.

Biorąc pod uwagę tylko pracowników własnych w praktyce wielu firm dla rozwiązywania problemów powoływane są zespoły z osób rekrutujących się spośród kadry kierowniczej. Dotyczy to tych firm, w których istnieje przekonanie, że działalność twórcza zarezerwowana jest tylko dla kadry kierowniczej. Powołując tego typu zespoły wychodzi się z założenia, że to kadra kierownicza odpowiada za funkcjonowanie firmy, za jej wzrost i rozwój, a tym samym do niej należy opracowanie nowych rozwiązań. Uważa się to za naturalne z uwagi na fakt, że kadra kierownicza powinna posiadać najwyższe kwalifikacje, wiedzę. Rozwiązanie takie może osłabiać zaangażowanie pozostałych pracowników, zwalniać ich z odpowiedzialności za sprawy firmy.

W firmach, w których dostrzega się potencjał twórczy także pracowników wykonawczych, w których docenia się ich uwagi płynące z obserwacji zachodzących w firmie zjawisk, ich przemyślenia na temat podejmowanych decyzji, na temat realizowanych projektów powoływane są zespoły twórcze z pracowników różnych szczebli zarządzania. Zespoły skupiające w swoim składzie osoby pełniące funkcje kierownicze i wykonawcze (inżynierów, ekonomistów oraz pracowników wykonawczych o najwyższych kwalifikacjach). Udział pracowników wykonawczych w zespołach twórczych jest zasadny gdyż ich zdolność do twórczego myślenia jest coraz większa wskutek szkoleń prowadzonych w firmach. Obecnie są firmy, w których liczba dni szkoleniowych w ciągu roku przypadająca na jednego pracownika waha się od 12-25 dni[9].

Organizacja zespołów twórczych z udziałem pracowników wykonawczych pozwala w konstruowaniu nowych rozwiązań uwzględniać nowe problemy zauważalne z każdej pozycji. Gwarantuje to wyższą jakość rozwiązania. Ułatwia także procesy wdrożeniowe. Poprawia klimat społeczny w firmie.

Zlecanie opracowania projektów, nowych rozwiązań zespołom zewnętrznym stosują te firmy którym brak jest wiedzy specjalistycznej z obszaru objętego problemem, kiedy nowe wyzwania intelektualne przekraczają możliwości pracowników firmy lub zachodzi konieczność oddzielenia ryzyka projektu od bieżącej działalności[10]. Firmy takie liczą na doświadczenie i wiedzę specjalistów, na ich świeże spojrzenie uwolnione od stereotypów obowiązujących w firmie. Słabą strona tego rozwiązania mogą być trudności z rozpoznaniem specyfiki środowiska, w którym ma być osadzone nowe rozwiązanie. Sytuacje takie mogą powstać, gdy powstaną trudności w przepływie informacji na linii kontaktów zespół projektowy – pracownicy firmy.

Rozwiązanie polegające na tworzeniu zespołów twórczych mieszanych, skupiających pracowników firmy i pracowników zewnętrznych pozwala łączyć zalety poprzednich rozwiązań i i eliminować lub łagodzić ich wady. Zespół mieszany łączy dużą wiedzę i doświadczenie specjalistów zewnętrznych z dużą znajomością realiów firmy przez reprezentujących ją w zespole pracowników.

---

[9] Czechowska R., *Rola kadry kierowniczej w kierowaniu organizacji opartej na wiedzy*, Uniwersytet Łódzki 2009, s. 154, praca doktorska.

[10] Trocki M., *Organizacja projektowa*, Bizarre, Warszawa 2009, s. 111.

WNIOSKI KOŃCOWE

Najkorzystniejszą formą organizacyjną opracowania nowych rozwiązań, w każdym obszarze działalności firmy jest zespołowe działanie. Wyzwala ono twórcze zaangażowanie szerszej grupy ludzi. Tworzy korzystny klimat proinnowacyjny w firmie. Z faktu jednak, że zespołowe podejście do twórczego działania daje korzyści nie wynika, że w przypadku jego zastosowania przyniesie automatycznie sukces. Konieczne jest między innymi właściwy wybór organizacyjnej konstrukcji zespołu.

LITERATURA:

[1] Czechowska R., *Rola kadry kierowniczej w kierowaniu organizacji opartej na wiedzy*, Uniwersytet Łódzki 2009, s. 154, praca doktorska.

[2] Czyrek E., *Motywowanie do pracy twórczej w przedsiębiorstwie. Motywowanie w przedsiębiorstwie*, A.W. Placet, Warszawa 1998, s. 176-178, pod red. Z. Jasińskiego.

[3] Łucewicz J., *Tworzenie kultury jakości w organizacji*, W: *Zarządzanie przez jakość*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 136, pod red. E. Konarzewskiej-Gubały.

[4] Perlaki J., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 1977.

[5] Petersen D., Hillkirk J., *Praca zespołowa*, WNT, Warszawa 1993.

[6] Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

[7] Steward D.M., *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994.

[8] Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

[9] Trocki M., *Organizacja projektowa*, Bizarre, Warszawa 2009.

STRESZCZENIE

Warianty organizacji zespołów twórczych w przedsiębiorstwie

W artykule wskazano na konieczność ciągłego doskonalenia działalności przedsiębiorstwa. Na tym tle opisano korzyści płynące z zespołowej pracy twórczej oraz sposoby jej organizacji w przedsiębiorstwie.

SUMMARY

The different variants of the creative teams organization in the enterprise

The article pointed out the necessity of permanent adaptation of the company. On this background benefits resulted from the creative teamwork and types of its organization are described.

Katarzyna Głoskowska
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Zarządzanie talentami w innowacyjnym przedsiębiorstwie

WSTĘP

Coraz szybciej postępujące zmiany demograficzne, technologiczne oraz procesy globalizacyjne, sprawiają, że coraz trudniej jest planować, działać i zarządzać przedsiębiorstwem w nowych warunkach. Następujący rozwój społeczny i wzrost gospodarczy powodują to, że przedsiębiorstwa muszą dostosować się do tych zmian. Mogą być one rozpatrywane w dwojaki sposób: dla niektórych stanowią szanse, dla innych zagrożenie. Tylko szybka i celowa reakcja na zmianę otoczenia może pozwolić firmie na wykorzystanie ich dla lepszego rozwoju oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Jednym z ważniejszych czynników mających wpływ na poprawę konkurencyjności i rozwój przedsiębiorstwa jest wiedza, kompetencje i umiejętności, które odpowiednio wykorzystane stanowią podstawę do tworzenia innowacji i uznawania przedsiębiorstwa jako innowacyjne.

Nikt nie ma wątpliwości, że to dzięki ludziom, ich zdolnościom i umiejętnością jesteśmy w stanie nadążyć za zmieniającym się otoczeniem i sprostać coraz to nowym wyzwaniom. Bez wykształconego, kompetentnego, fachowego i rozwijającego się personelu większość organizacji nie miałaby szans na przetrwania w warunkach ogromnej konkurencji.

W warunkach zmienności i niepewności otoczenia przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają potrzebę wdrożenia zarządzania talentami. Rosnące zapotrzebowanie na pracowników o wysokim potencjale sprawia, że dla firmy czynnikiem priorytetowym umożliwiającym utrzymanie się na rynku będą działania związane z pozyskiwaniem i zatrzymywaniem kluczowych dla organizacji pracowników.

Programy talentowe oparte są na przekonaniu, że największą wartość firmy stanowią ludzie wraz ze swoimi umiejętnościami i wiedzą, i to oni decydują o jego przewadze konkurencyjnej na rynku. Inwestowanie w rozwój

najbardziej cennych dla firmy pracowników może przynieść wiele korzyści zarówno teraz jak i w przyszłości. Stąd może wynikać stwierdzenie, że jednym z elementów potencjału innowacyjnego są zasoby wewnętrzne firmy, w których to kapitał ludzki odgrywa bardzo istotna rolę. Odpowiednie pokierowanie tym kapitałem umożliwia konkurowanie na rynku oraz uzyskiwanie większej zdolności innowacyjnej. Stąd też celem tego artykułu jest ukazanie znaczenia zarządzania talentami w firmie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw.

1. Istota talentu i zarządzania talentami

Pojęcie talentu wywodzi się od łacińskiego słowa *talentum*, które oznaczało jednostkę wagi srebra, jak również greckiego *talantom*, czyli waga. W starożytności talentem nazywano wiele jednostek wagi oraz starożytnych jednostek monetarnych. W Biblii również można napotkać pojęcie talentu w znaczeniu: majątek, dobro. Zatem znaczenie talentu było bardzo szerokie.

Współcześnie talent oznacza niezwykłą, nieprzeciętną zdolność twórczą, wybitne uzdolnienie[1]. Słownik języka polskiego definiuje talent jako wybitne uzdolnienie do czegoś jest również człowiek obdarzony wybitnymi zdolnościami twórczymi[2].

W literaturze przedmiotu nie obowiązuje jedna, powszechnie przyjęta definicja talentu. Definicja ta może różnić się pomiędzy organizacjami lub zmieniać w czasie w danej organizacji. Każda organizacja we własnym zakresie powinna ustalić jak i kogo określać mianem talentu. Najczęściej talenty identyfikowane są w kontekście ich wydajności i potencjału. Są to osoby osiągające ponadprzeciętne wyniki i posiadające potencjał w rozwoju w każdym czasie[3].

Jeśli chodzi o utalentowanych ludzi z otoczenia organizacji, zazwyczaj wyróżniają się oni wcześniej uzyskanymi wybitnymi osiągnięciami, zdobytymi prestiżowymi nagrodami komentowanymi w mediach, ważnymi publikacjami wydrukowanymi na łamach pism naukowych czy branżowych[4].

Analizując literaturę przedmiotu można zauważyć, że talent rozumiany jest dwojako. Po pierwsze, jako zbiór cech. Poszczególni autorzy dokładają wysiłku w identyfikacji kluczowych cech (w sensie wrodzonych predyspozycji, nabytych kompetencji, poziomu inteligencji itd.). Po drugie, talent uosabiany jest przez konkretnych pracowników dysponujących wysokimi kompetencjami i potencjałem. Potencjał ten określonych warunkach krystalizuje się w postaci działań spełniających wysokie kryteria jakościowe i/lub efektywnościowe (wynikowe). W drugim podejściu przyjmuje się co najmniej dwa wykluczające się wzajemne założenia: albo talent posiadają

[1] A. Mazurkiewicz, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu zaufania*, [w:] W. Golnau (red.), „Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance", 2012, nr 4, t. 2, Uniwersytet Gdański s. 36.

[2] *Internetowy Słownik języka polskiego PWN* [www.sjp.pwn.pl] (dostęp 01.09.2014).

[3] A. Mazurkiewicz, *Zarządzanie talentami…*", op. cit., s. 36-37.

[4] B. Groysberg, A. Nanda, N. Nohria, *Duże ryzyko zatrudniania gwiazd*, „Harvard Business Review Polska", 2008, nr 1, Warszawa. s. 115.

nieliczni, wyraźnie lepsi od pozostałych pod kątem wybranych cech, albo też uznaje się, że wszyscy pracownicy posiadają ukryte talenty i rolą menedżerów jest odkrycie często uśpionych czy niewidocznych atutów każdego z pracowników[5].

Talent to pracownik, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich[6].

Niezależnie od przyjętej perspektywy, warto zwrócić uwagę na fakt, że talent jest głównym zasobem przedsiębiorstwa. W związku z tym potrzebny jest określony zestaw spójnych działań, który umożliwi przepływ tego talentu, czyli zarządzanie talentami[7]. Pod tym pojęciem należy rozumieć zespół powiązanych ze sobą działań kadrowych, odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, dysponujących ponadprzeciętnym potencjałem rozwojowym. Działania te są przede wszystkim skupione na pozyskiwaniu najlepszych pracowników, ich ciągłej motywacji do kreatywnego myślenia i wykonywanie zadań oraz na ich rozwoju zawodowym, zapewniającym osiąganie mistrzostwa w swojej specjalności. Podejmowane działania są powiązane z tworzeniem warunków umożliwiających i wspierających organizacyjne uczenie się, a także kreowanie i transfer wiedzy między ludźmi i zespołami w firmie oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. W wąskim znaczeniu chodzi o wykorzystanie odpowiednio dobranych instrumentów umożliwiających poprawne przeprowadzenie identyfikacji talentów, przyciągnięcie ich do pracy, wybór optymalnej formy zatrudnienia, adaptację, planowanie kariery i jej rozwój, ocenianie wyników pracy[8].

Zarządzanie talentami to proces, w ramach którego organizacja identyfikuje niezbędne jej osoby, zarządza nimi i dba o ich rozwój z myślą o przyszłości. Obejmuje on:

- opracowanie strategii w celu określenia, czego organizacja potrzebuje, by móc wykonać swój plan biznesowy teraz i w przyszłości,
- określenie procedur pozwalających dokonać pomiaru kompetencji, jakich oczekuje organizacja oraz jakie już posiada,
- stworzenie szeregu narzędzi umożliwiających zastosowanie spersonalizowanego podejścia uzależnionego od indywidualnych potrzeb konkretnego pracownika,
- identyfikacja sposobów pozyskiwania i zatrzymania osób niezbędnych organizacji do odniesienia sukcesu,
- opracowanie odpowiednich metod wyłączenia z szeregu pracowników firmy tych osób, które nie spełniają wymagań organizacji,

[5] M. Morawski, B. Mikuła, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi", 2009, nr 3-4, s. 49.

[6] K. Głowacka-Steward, M. Majcherczyk, *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy E-0011-06-RR, The Conference Board, 2006; [http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarzadzanieTalentami.pdf] (dostęp 03.09.2014).

[7] A. Baron., M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 16.

[8] M. Morawski, B. Mikuła, *Zarządzanie talentami…, op. cit.*, s. 50.

- pomiar efektów zastosowania powyższych metod, umożliwiający nieustanne aktualizowanie i udoskonalania polityki organizacji w zakresie zarządzania talentami, co zapewni optymalne wyniki, tak teraz, jak i w dłuższej perspektywie[9].

Zarządzanie talentami koncentruje się na indywidualnych potrzebach jednostki i dąży do ujawnienia szczególnych możliwości każdego człowieka, a zważywszy na silną konkurencję na rynku pracy, uznaje konieczność podejmowania działań mających zachęcić kluczowych pracowników do pozostania w organizacji tak długo, jak będą jej potrzebni. U podstaw zarządzania talentami tezy założenie, że w każdym z nas drzemie potencjał i że trzeba wypróbować wszystkie dostępne metody, by go uwolnić. Istnieją ponadto pewne kluczowe kompetencje niezbędne organizacji do utrzymania przewagi konkurencyjnej, a celem zarządzania talentami jest ich zidentyfikowanie, rozwijanie i utrzymanie[10].

Koncepcja zarządzania talentami opiera się na kilku głównych elementach, należą do nich:

- określenie najważniejszych kompetencji, które decydują o sukcesie danej organizacji,
- „przegląd" talentów, tj. ocenie zdolności danej osoby oraz możliwości ich rozwoju w przyszłości,
- zarządzanie talentami w wąskim ujęciu, co oznacza określenie planu rozwoju talentu oraz działań, które maja za zadanie zniechęcanie ich do odchodzenia z organizacji,
- pojmowanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi jako nierozerwalna, spójna całość; od procesu pozyskiwania pracownika, przez jego rozwój, aż do zakończenia współpracy z daną organizacją;

Zarządzanie talentami pełni bardzo ważna rolę w organizacji. Ważność ta wynika przede wszystkim ze stale rosnącą specjalizacją w dziedzinach związanych z wiedzą, nauką, technologią. Na rynkach tych jest coraz mniejsza grupa ekspertów, spośród której można rekrutować pracowników. Zmusza to organizację do pozyskiwania, uczenia i zatrzymywania przy sobie osób posiadających pożądane umiejętności. Dynamicznie zmieniające się otoczenie wymusza na menedżerach by potrafili odnaleźć się i dostosować do otoczenia, co oznacza, że praca ich stała się o wiele bardziej złożona i wymaga od nich większych kompetencji.

Ograniczone możliwości organizacji w szkoleniu pracowników od podstaw wymaga wyszukiwania doświadczonych pracowników na rynku. Niemożliwe jest wypracowanie i wyuczenie każdego pracownika w organizacji od podstaw, dlatego z pomocą przychodzą doświadczeni pracownicy z rynku, a jeśli jest się specjalistą w swojej dziedzinie zwiększają się szanse na odniesienie sukcesu zarówno osobistego jak i organizacji.

---

[9] J.A. Cannon, R. McGe, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*, ABC a Wolters Kulwer business, Warszawa 2012, s. 16.

[10] J.A. Cannon, R. McGe, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*, op. cit., s. 17.

Proces zarządzania talentami pozwala również organizacji wykształcić specjalistów, których brakuje na rynku i których pozyskanie jest niemożliwe. Zarządzanie takie pozwala wykształcić pracownika a następnie robić wszystko, by go nie stracić.

Zarządzanie talentami jest również ważne w ujęciu psychologicznym. Niegdyś pakt zawierany pomiędzy pracownikiem a pracodawcą przewidywał, że pracownik otrzymuje bezpieczeństwo zatrudnienia w zamian za zaangażowanie i lojalność. W ostatnim czasie układ ten zaczął przybierać całkiem inną postać: pracodawca wymaga od pracownika spełniania wysokich wymagań przez tak długi okres, jak to konieczne, oferując mu w zamian wyższą płacę; pracownik z kolei wykazuje zaangażowanie dopóty, dopóki mu to pasuje, w zamian za możliwość wykonywania pracy, która w danym momencie odpowiada jego indywidualnym potrzebom. „Utalentowani ludzie potrzebują organizacji mniej, niż organizacja potrzebuje utalentowanych ludzi" – skonstatował pewien przedsiębiorca. Można argumentować, że konsultant obsługujący pół tuzina klientów ma większą pewność zatrudnienia niż pracownik podlegający jednemu szefowi[11].

Obecnie wiele firm deklaruje, iż zarządza talentami, a jeszcze więcej jest zainteresowanych wdrożeniem tego programu. Zarządzanie talentami po prostu stało się modne. Jednak podjecie decyzji o rozpoczęciu programu w firmie jest ważną decyzją, mającą wiele implikacji po stronie zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego decyzja o wdrożeniu programu talentowego nie powinna być podyktowana trendem w środowisku HRM, a gruntownie przemyślanym działaniem. Wdrożenie idei zarządzania talentami w życie zmienia firmę, dlatego podjęcie tego tematu wymaga szczególnej rozwagi. Przede wszystkim wdrożenie wymaga integracji poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w jeden spójny proces, przynajmniej w odniesieniu do pracowników objętych programem zarządzania talentami, a najlepiej w odniesieniu do wszystkich osób zatrudnionych[12].

2. POJĘCIE INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Jednym z ważnych czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest jego innowacyjność, będąca wynikiem odpowiednio wykorzystanej wiedzy, umiejętności i talentu pracowników.

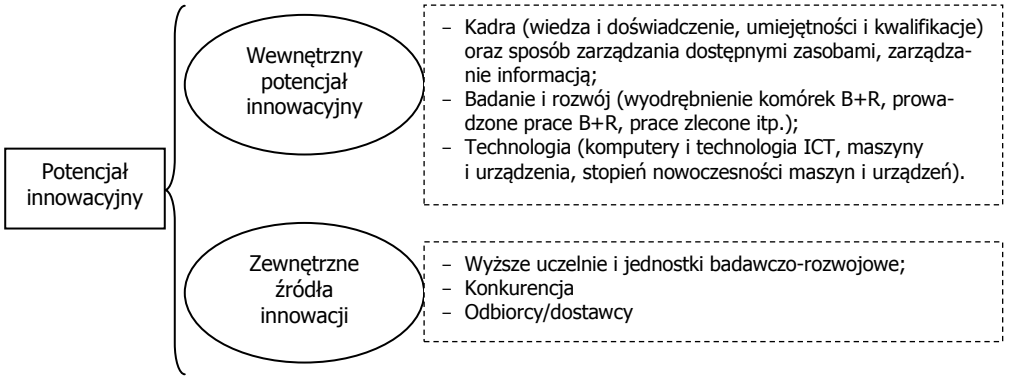
Jak należy zatem rozumieć termin „innowacja"? Słowo to pochodzi od łacińskiego *innovatio* (odnowienie) lub *innovare* (odnawiać, odświeżać, zmieniać)[13]. Z kolei Andrzej Pomykalski podaje definicję innowacji jako wszelkich procesów badań i rozwoju zmierzających do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w zakresie techniki, technologii i organizacji[14].

---

[11] J.A. Cannon, R. McGe, *Zarządzanie talentami…*, op. cit., s. 20.
[12] I. Gocan, *Zarządzanie talentami*, ABC a Wolters Kulwer business, Warszawa 2013, s. 12.
[13] W. Kopaliński, *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2006, s. 547.
[14] A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 25.

Do prowadzenia działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa wykorzystują swój potencjał rozumiany jako zasób możliwości, zdolności innowacyjnej w tworzeniu, wprowadzaniu oraz zarządzaniu innowacjami. Jednym z elementów potencjału innowacyjnego są zasoby wewnętrzne firmy, natomiast drugim są możliwości (umiejętności, kompetencje) wykorzystania tych zasobów[15].

Lidia Białoń rozumie potencjał innowacyjny jako zbiór wzajemnie powiązanych elementów zasobów, który za sprawą wykonywanej pracy zostanie przekształcony w nowy stan rzeczy – dzięki możliwościom konkretnych środków i sił tworzenia nowych wartości. Jest to suma potencjałów nauki, techniki i gospodarki[16]. Z kolei Aleksander Żołnierski definiuje potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa jako wynik powiązania wewnętrznego potencjału innowacyjnego z zewnętrznymi źródłami innowacji (rys. 1).



Rysunek 1. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Żołnierski, *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005, s. 44.

3. ZARZĄDZANIE TALENTAMI A INNOWACYJNOŚĆ

Zarządzanie talentami sanowało ważną część projektu badawczego zrealizowanego na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu[17]. Jedną z wielu zależności analizowanych

[15] A. Karaś, *Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", T. 20, Nr 1, czerwiec 2012, s. 75.

[16] L. Białoń, *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2010, s. 65.

[17] Projekt naukowo-badawczy Narodowego Centrum Nauki nr 2011/01/B/HS4/00035 nt: „Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce", realizowany pod kierunkiem prof. Zw. Dr hab. M.J. Stankiewicza (UMK Toruń).

w toku procesu badawczego była relacja zarządzania talentami z wynikami działalności przedsiębiorstwa, do których należała innowacyjność przedsiębiorstwa. Wartość współczynnika korelacji Pearsona dla zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a wzrostem innowacyjności przedsiębiorstwa wynosi 0,401 (korelacja jest istotna na poziomie 0,01 dwustronnie). Uzyskana korelacja jest pozytywna i znaczna oraz dwustronna. Przedsiębiorstwa, które zarządzają talentami uzyskują wyższy poziom innowacyjności, ale można także odwrócić relację stwierdzając, że dla przedsiębiorstw innowacyjnych ważną rolę odgrywają talenty. Tworzyć przełomowe produkty czy usługi potrafią tylko ludzie, którzy indywidualnie i zbiorowo generują lepsze pomysły, mają świeże spojrzenie i nowe sposoby działania. Przywódcy biznesu wiedzą, że osiągnięcie innowacyjnych celów wymaga budowania krótko i długoterminowych zdolności do innowacji poprzez wyróżniające, zaawansowane zarządzanie talentami[18].

W wyniku przeprowadzonych badań przez pracowników Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu wyodrębniono pewne przejawy, których pojawienie się może świadczyć o tym, że przedsiębiorstwo zarządza talentami. Poniższa tabela prezentuje owe przejawy i ich związek z innowacyjnością.

Tabela 3. Współczynnik korelacji Pearsona pomiędzy przejawami zarządzania talentami a wzrostem innowacyjności przedsiębiorstwa

Przejawy zarządzania talentami	Znaczący wzrost innowacyjności
Zarządzanie talentami jest elementem strategii przedsiębiorstwa	0,439**
Przedsiębiorstwo wie jakich talentów potrzebuje	0,296*
Przedsiębiorstwo posiada metody pozwalające na wyszukiwanie i dobieranie talentów	0,410**
Przedsiębiorstwo stara się przyciągnąć najlepszych pracowników	0,238*
W przedsiębiorstwie tworzy się i stosuje indywidualne ścieżki karier dla utalentowanych pracowników oraz metody pozwalające na ciągły ich rozwój	0,369**
W przedsiębiorstwie tworzy się warunki, aby pracownicy mogli mierzyć się z ambitnymi projektami i wyzwaniami	0,296*
W przedsiębiorstwie tworzy się warunki, aby pracownicy poszerzali swą wiedzę i dzielili się niż ze współpracownikami dla potrzeb uzyskania perfekcyjnych rezultatów	0,294*

* korelacja jest istotna na poziomie 0,05(dwustronnie); ** korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie)

Źródło: A. Sudolska, M. Chodorek, *Zarządzanie talentami w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, op. cit., s 500.

[18] A. Sudolska, M. Chodorek, *Zarządzanie talentami w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego", 2013, nr 21, s. 499.

Z przeprowadzonych badań jasno wynika, że największy wpływ na wzrost innowacyjności miało ujęcie zarządzania talentami w strategii przedsiębiorstwa. Oznacza to, że zarządzania talentami nie może być zjawiskiem incydentalnym, od czasu do czasu, a powinno być procesem ciągłym, gdyż tylko w ten sposób można uzyskiwać przewagę konkurencyjną. Każdy HR menedżer powinien znać kluczowych pracowników firmy, wiedzieć jakimi talentami i umiejętnościami się wyróżniają i w jaki sposób możliwe jest zatrzymanie danego talentu w firmie. Menedżer ten powinien również identyfikować zapotrzebowanie na talenty, wiedzieć jakie zdolności i umiejętności pracowników są źródłem sukcesu.

Kolejnym z przejawów wywierających istotny pływ na wzrost innowacyjności firmy jest posiadanie przez przedsiębiorstwo metody wyszukiwania i dobierania talentów. Metody takie sprawdzone i wypróbowane przez lata doświadczeń pozwolą na zmniejszenie ryzyka błędnego wskazania talentu i pomogą w ich odpowiednim doborze. Każda z firm powinna wiedzieć jakiego pracownika poszukuje i jakich umiejętności i kompetencji od nich wymaga. Bardzo często w proces rekrutacji angażowane są specjalistyczne firmy rekrutacyjne pomagające w doborze pracowników, ale to przedsiębiorstwo wie najlepiej kogo potrzebuje, firma doradcza jest tylko uzupełnieniem.

Przejawem zarządzania talentami istotnie wpływającym na innowacyjność jest tworzenie i stosowanie w przedsiębiorstwach indywidualnych ścieżek karier dla utalentowanych pracowników oraz metod pozwalających na ciągły ich rozwój. Danie talentowi poczucia rozwoju jest podstawą zatrzymania go w przedsiębiorstwie, a stworzenie indywidualnej ścieżki kariery wyznacza drogę jego rozwoju. Innowacja wymaga ciągłego uczenia się, zdobywania nowej wiedzy, dzięki której talenty mogą przetrwać. Dlatego też coaching, mentoring, organizacyjne uczenie się, szkolenie w miejscu pracy lub poza nim, rotacje na stanowiskach, samokształcenie czy rozbudowa wyposażenia stanowiska mają przyczynić się do zwiększenia wiedzy, która jest budulcem innowacji[19].

Kolejne przejawy zarządzania talentami jaką już mniejsze znaczenie dla innowacyjności, ale również należy o nich wspomnieć. Przykładowo przejaw dotyczący tworzenia przez przedsiębiorstwo warunków, aby pracownicy poszerzali swą wiedzę i dzielili się niż ze współpracownikami dla potrzeb uzyskania perfekcyjnych rezultatów nie została uznana przez przedsiębiorców jako działanie wspierające innowacyjność. Wnioskować można, że nie zawsze działania w grupie kreują innowację, często talent indywidualista wspiera działania innowacyjne.

[19] A. Sudolska, M. Chodorek, Zarządzanie talentami w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa, op. cit., s. 501.

PODSUMOWANIE

Niepewność i złożoność środowiska jakie otacza przedsiębiorstwo decyduje o tym, że zarządzanie talentami jest dziś koniecznością i wyzwaniem, a nie tylko nowym trendem Już wiadomo, że kapitał ludzki jest dziś najbardziej wartościowym aktywem firmy, dzięki któremu firma osiąga największe sukcesy.

Łatwość w identyfikowaniu i pozyskiwaniu talentów staje się kapitałem organizacji, bo dzięki niemu możliwy jest rozwój firmy, osiąganie przewagi konkurencyjnej, jak również ma wpływ na wzrost innowacyjności. Proces wprowadzania do firmy koncepcji zarządzania talentami jest początkowo trudny i dość kosztowny, jednak poprawnie opracowany daje firmie wiele korzyści, m.in. pomagają w podnoszeniu innowacyjności przedsiębiorstwa a także jego prestiżu.

Obecnie potencjałem innowacyjnym przedsiębiorstwa stają się zdolni pracownicy oraz fachowa kadra kierownicza. Potencjał ten odpowiednio wykorzystany może stanowić podstawę działalności innowacyjnej. Każda firmie, która zarządza talentami powinna analizować i oceniać posiadane zdolności, umiejętności i kompetencję, które stanową bazę do tworzenia innowacji. Zarządzający powinni również pamiętać o tym, że zasoby ludzkie, a zwłaszcza talenty, oczekują docenienia i umożliwienie im dalszego rozwoju. Ludzie, który osiągają sukcesy w pewnych dziedzinach nie są zainteresowani stagnacją, pragną dalszego rozwoju i samorealizacji, dlatego zarządzający powinni w miarę możliwości zaspokajać ich potrzeby, gdyż wówczas zwiększają szansę przedsiębiorstwa na możliwość pojawienie się innowacji.

Podsumowując można jednoznacznie stwierdzić, że odpowiednie zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie stanowi bazę dla rozwoju jego innowacyjności. Zatem należy mieć nadzieje, że coraz więcej polskich firm zacznie interesować się poszukiwaniem talentów i zarządzaniem nimi, tym samym zwiększając innowacyjność, co w przyszłości przełoży się na wzrost wskaźnika innowacyjności polskiej gospodarki.

LITERATURA:

[1] Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, MT Biznes, Warszawa 2008.

[2] Białoń L., *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2010.

[3] Cannon J.A., McGe R., *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*, ABC a Wolters Kulwer business, Warszawa 2012.

[4] Głowacka-Steward K., Majcherczyk M., *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy E-0011-06-RR, The Confe-

rence Board, 2006; [http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarzadzanieTalentami.pdf].

[5] Gocan I., *Zarządzanie talentami*, ABC a Wolters Kulwer business, Warszawa 2013.

[6] Groysberg B., Nanda A., Nohria N., *Duże ryzyko zatrudniania gwiazd*, „Harvard Business Review Polska", 2008, nr 1, Warszawa.

[7] *Internetowy Słownik języka polskiego PWN*, [www.sjp.pwn.pl] (dostęp 01.09.2014)

[8] Karaś A., *Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", T.20, Nr 1, czerwiec 2012.

[9] Kopaliński W., *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2006.

[10] Mazurkiewicz A., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu zaufania*, [w:] W. Golnau (red.), *„Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance"*, 2012, nr 4, t. 2, Uniwersytet Gdański.

[11] Morawski M., Mikuła B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi", 2009, nr 3-4.

[12] Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.

[13] Sudolska A, Chodorek M., *Zarządzanie talentami w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego", 2013, nr 21.

STRESZCZENIE

Zarządzanie talentami w innowacyjnym przedsiębiorstwie

Zmiany demograficzne ekonomiczne, technologiczne, a także postępująca globalizacja tworzą dla przedsiębiorców nowe uwarunkowania, które wymagają od nich podejmowanie działań, często ryzykownych. Dobre wykorzystanie szans wynikających ze zmienności otoczenia przyczynia się do umocnienie pozycji rynkowej i rozwoju przedsiębiorstwa, co pozwala na wzrost konkurencyjności. W dzisiejszych czasach za przejaw konkurencyjności uważa się innowacyjność przedsiębiorstwa, a ta z kolei uzależniona jest od sposobu i umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności talentami.

Niniejszy artykuł stanowi próbę wskazania, że jednych z głównych działań pozwalających na sprostanie współczesnemu otoczeniu jest opracowanie i wdrożenie koncepcji zarządzania talentami. Jak również celem

tego artykułu jest ukazanie znaczenia zarządzania talentami w firmie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw.

SUMMARY

Talent management in an innovative enterprise

Changes in demographic, economic, technological and also globalization create new conditions for businesses that require of them to take action, often risky. Proper use of the opportunities arising from the volatility of the environment contributes to the strengthening of the market position and development of the company, which allows you to increase competitiveness. Nowadays, as a sign of competitiveness is considered innovativeness of companies, and this in turn depends on the way and ability to manage company's human resource, in particular talents.

This article is an attempt to indicate that one of the main activities to meet the nowadays environment is the development and implementation of the concept of talent management. As well as the aim of this article is to show the importance of talent management in the company in the context of enterprise innovation.

Helena Bulińska-Stangrecka
Politechnika Warszawska

E-kultura a zarządzanie talentami

WSTĘP

Współczesne zmiany społeczno-gospodarcze wywarły duży wpływ na funkcjonowanie organizacji, a zwłaszcza na tworzących ją ludzi. Globalizacja, rozwój technologii teleinformatycznych oraz zwiększenie niepewności związane z burzliwym otoczeniem, przyczyniły się do przemian tradycyjnych paradygmatów organizacyjnych[1]. Egzystencja w warunkach ryzyka oznacza dla uczestników organizacji zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa, gwałtowne przemiany oraz zwiększone poczucie niepewności. Nowoczesne organizacje w dużej mierze opierają się na kapitale intelektualnym, a w konsekwencji na ludziach. Ze względu na wymienione zmiany konieczne stało się dostosowanie sposobów zarządzania personelem do nowych okoliczności. Celem tego referatu jest wskazanie na optymalne sposoby zarządzania kapitałem ludzkim w nowych organizacjach. Ukazanie kierunków przemian w ramach funkcji personalnej organizacji, które umożliwiają niwelowanie szkodliwych elementów nowej gospodarki oddziałujących na ludzi, a także pełne wykorzystanie ich potencjału.

1. PRZEMIANY MODELU ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

Podobnie jak ewoluowało podejście do kierowania całym przedsiębiorstwem, stopniowym zmianom uległa także strategia efektywnego wykorzystywania siły roboczej. Zarządzanie ludźmi w organizacji ulega modyfikacjom w celu efektywnego dostosowania do zmieniających się warunków otoczenia. Zarządzanie zasobami ludzkimi rozumie się kierowanie ludźmi

[1] E. Masłyk-Musiał, H. Bulinska, *ZZL wieku Internetu – przywództwo w e-kulturze*, w: „Zarządzanie zasobami ludzkimi" nr 1(78) 2011.H. s. 9-29.

w organizacji[2]. Rola zarządzania zasobami ludzki obejmuje następujące zadania: analiza i projektowanie stanowisk pracy, planowanie zatrudnienia, rekrutacja i dobór, szkolenie i rozwój, ocena wyników pracy, wynagradzanie, warunki pracy i doskonalenie w organizacji[3]. Podsumowując, kompleksowe rozumienie funkcji zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy ukierunkowania i harmonizowania działań skierowanych na pracowników organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi definiujemy zatem jako działania podejmowane w celu rekrutacji, utrzymania oraz rozwoju pracowników w organizacji. Wraz ze zmianą aspektów zarządzania, alteracji ulegają także elementy zarządzania zasobami ludzkimi. A zatem można przyjąć, że przekształceniom ulęgają wszystkie podstawowe aspekty zarządzania ludźmi: pozyskania, rozwój i utrzymanie personelu w organizacji. Przemiany sposobu podejścia do zarządzania ludźmi w organizacjach są zbieżne z rozwojem podjeść do zarządzani organizacją[4].

Najistotniejsze wyzwania związane z pracownikami, począwszy do ery preindustrialnej, związane są ze zmianą organizacji pracy. Masłyk-Musiał śledząc przemiany w zarządzaniu personelem wyróżnia następujące podstawowe etapy rozwoju koncepcji ZZL:

1. Rewolucja przemysłowa (XIX w)
2. Naukowe kierowanie (F. Taylor)
3. Ruch na rzecz poprawy warunków pracy
4. Psychologia przemysłowa
5. Stosunki międzyludzkie (E. Mayo)
6. Nauki i teorie behawioralne
7. Koncepcja rozwoju organizacji
8. Zarządzanie przez kulturę
9. Organizacja ucząca się
10. Organizacja w ruchu (XXI w)[5].

Pierwsze, historyczne podejścia zarządzania zasobami ludzkimi postrzegały ludzi jako źródło kosztów. Kolejne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi zakładały, że pracownicy stanowią zasób organizacji. Najnowsze orientacje traktują ludzi jako „nośniki zasobów”[6]. Pracownicy postrze-

[2] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 19.
[3] E. Masłyk-Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki warszawskiej, Warszawa 2011, s. 25.
[4] T. Listwan, *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, w: Lachiewicz S., Nogalski B., *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 236.
[5] E. Masłyk-Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki warszawskiej, Warszawa 2011, s. 15.
[6] E. Masłyk-Musiał,..., s. 16.

gani są jako inwestycja, kluczowy element warunkujący sukces organizacji. Kompetencje[7] pracowników, a zwłaszcza ich motywacja do wykorzystywania swojego potencjału i postawa zachęcająca do dzielenia się wiedzą, stanowią podstawę funkcjonowania nowoczesnych przedsiębiorstw[8]. Odzwierciedlenie tego stanowią analogiczne koncepcje dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim.

Wyróżnia się 4 główne etapy rozwoju funkcji personalnej i wynikające z nich implikacje:

1. Model tradycyjny – „człowiek ręka" – odnosi się do klasycznego nurtu zarządzania. Człowiek jest tutaj biernym wykonawcą, nadzór w dużej mierze opiera się na dyscyplinie oraz bodźcach płacowych. To podejście reprezentuje przedmiotowe traktowanie podwładnych.
2. Model stosunków międzyludzkich – „człowiek społeczny" – odpowiada społecznemu podejściu do kierowania ludźmi. Polega ono na dostrzeżeniu potrzeb pracowników, uwzględnieniu roli komunikowania i satysfakcji z pracy.
3. Model zasobów ludzkich – „człowiek kompleksowy" – koncentruje się na włączeniu pracownika w działanie organizacji. Nacisk ukierunkowany jest na kreatywność, rozwój oraz partycypację członków organizacji. Następuje zwiększenie autonomii oraz odpowiedzialności pracowników.
4. Model kapitału ludzkiego – „pracownik wiedzy" – najnowsze podejście w ramach nauk o zarządzaniu ukierunkowane jest na zarządzanie wiedzą i talentami. Dotyczy wirtualizacji pracy i wynikającej z tego wirtualizacji funkcji personalnej. To podejście uwzględnia umiędzynarodowienie organizacji, oparcie jej o wiedzę, której optymalne wykorzystanie zapewniają technologie teleinformatyczne oraz elastyczność[9].

Zestawienie powyższe obrazuje zmianę perspektywy w podejściu do człowieka w ramach kierowania pracownikami.

Konkludując, jednym z kluczowych elementów opisujących ewolucje zarządzania ludźmi w organizacji stanowi optyka, przez jaką postrzega się kwestie pracowników. W klasycznych koncepcjach pracownik rozumiany był jako źródło kosztów. Z czasem zaczęto dostrzegać wartość ludzi jako aktywów, którymi można efektywnie zarządzać. Najnowszy punkt widzenia koncentruje się na pracownikach jako kapitale, najważniejszym elemencie organizacji (patrz tabela 1.) Porównanie typowych cech różnych podejść do

[7] Kompetencje rozumiane jako predyspozycje w zakresie postaw, umiejętności i wiedzy do wykonywania określonych obowiązków zawodowych; Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

[8] W wielu nowoczesnych firmach, które odniosły globalny sukces, to właśnie oparcie się na wiedzy pracowników pozwoliło odnieść sukces – np.: Twitter, Facebook, Instagram.

[9] T. Listwan, … Op. cit., s. 236-238.

sprawowania funkcji personalnej). W innowacyjnych organizacjach ludzie przestają być źródłem kosztów, a staja się inwestycją[10].

Tabela 1. Porównanie typów cech różnych podejść do sprawowania funkcji personalnej

Kryterium porównania	Okres przed ZZL (HRM)	ZZL(HRM)*	Nowa koncepcja ZKL (HCM)**
Główna zasada	„właściwy człowiek na właściwym miejscu”	„strategia ZZL dostosowana do strategii biznesowej”	„Człowiek jako inwestor w kapitał ludzki”
Perspektywy rozwiązywania kwestii HR	koszt	aktywa	kapitał
Logika działania	minimalizacja	pomnażanie	Zwrot na Kapitał Ludzki
Główna rola HR***	HR jako administrator	HR jako partner biznesowy *(business partner)*	HR jako cześć biznesu *(part of business)*

*ZZL – zarządzanie zasobami ludzkimi (Human Resources Managment)
**ZKL – zarządzanie kapitałem ludzkim (Human Capital Managment)
***HR – dosłownie Human Resources. W praktyce oznacza najczęściej funkcje personalną lub w węższym znaczeniu komórkę organizacyjną zajmująca się kwestiami personalnymi w organizacji.

Źródło: Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wobec dotychczasowych doświadczeń i przyszłych wyzwań*, w: Lachiewicz S., Nogalski B., *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 271.

Współczesne wyzwania wynikające z przemian gospodarczych, przed jakimi stają działy personalne, zmieniaj także miejsce tych działów w hierarchii organizacji. W skutek zaistniałych zmian, będących odpowiedzią na transformacje podejścia do roli pracownika w organizacji, rola komórek odpowiedzialnych za zarządzanie ludźmi stopniowo ulega wzmocnieniu. Tradycyjnie rola działu zarządzania zasobami ludzkimi wspierała wdrażanie zmian, z czasem zyskując kluczową rolę. Obecnie implementacja i modyfikacja strategii organizacyjnych wymaga aktywnego udziału procedur personalnych[11].

We współczesnych organizacjach działy personalne odgrywają kluczową rolę i znacząco przyczyniają się do realizacji ich celów[12]. Zmiana funkcji personalnej związana jest ze stereotypową wizja człowieka. Jest to powiązane z opisanymi powyżej zmianami koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Model tradycyjny funkcji personalnej (przełom XIX i XX wieku) postrzegał ludzi jako człowieka ekonomicznego (homo oeconomicus). Model stosunków współdziałania (lata 1930-1940) charakteryzował się wizją człowieka społecznego (homo socjalis). Model behawioralny i humanistyczny (lata

[10] M. Strojny, *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2000, nr 10, s. 6.
[11] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010, s. 261.
[12] A. Pocztowski, ... Op. cit., s. 260-261.

1950-1960) uwzględniał stereotyp człowieka zewnątrz sterownego o samorealizującego się. Model zasobów ludzkich (1960-1980) zakładał kompleksowość człowieka. Natomiast model kapitału ludzkiego (koniec XX i początek XXI wieku) posługuje się perspektywą człowieka uczącego się i dzielącego się wiedzą[13].

Podsumowując, zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz w roli jaką dział zarządzania zasobami ludzkimi odgrywa w danej organizacji, odzwierciedlają przemiany zachodzące we współczesnej gospodarce. Płynność, nieregularność, szeroki zakres działania i wysokie ryzyko funkcjonowania oraz oparcie się na wiedzy, wymogły adaptacje instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi do nowej rzeczywistości. Zmiana postrzegania roli pracownika, zwiększenie znaczenia kapitału intelektualnego i w konsekwencji wykształcenie się nowej kategorii pracowników wiedzy implikuje zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Polityka personalna organizacji, mając na celu kształtowanie pożądanych postaw, dostosuje się do wymogów zewnętrznego otoczenia organizacji. Zmiana strategii funkcji personalnej wobec zachodzących przemian oznacza alteracje instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi.

2. WYKSZTAŁCENIE SIĘ E-KULTURY

Nowoczesna gospodarka oznacza nowe formy organizacyjne. Przyczynia się to zmiany strategicznego podejścia do kierowania ludźmi w organizacji. W ramach nauk o zarządzaniu obserwuje się wykształcenie się nowych kategorii pracowników – pracowników wiedzy oraz charakterystycznych dla nich nowych typów organizacyjnych. Najnowszym typem takiej organizacji jest organizacja wirtualna.

W organizacjach wirtualnych kluczowe znaczenie mają pracownicy wiedzy[14]. Drucker identyfikuje specyficzne czynniki wyróżniające ten typ pracowników[15]:

1. orientacja na zadania,
2. autonomia,
3. innowacyjność,
4. chęć uczenia się i przekazywania wiedzy innym,
5. zorientowanie na jakość,
6. zasób a nie koszt.

[13] H. Król, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 36.

[14] P.F. Drucker *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*, [w:] „Kalifornia Managment Review", 1999, tom 41, nr 2, s. 79-90.

[15] M. Farkas, G. Török, *Knowledge Workers, Competencies, Virtuality And Management*, [w:] "Polish Journal of Management Studies" red. Goncharuk A. G., 2011, tom 4, s. 68.

Pracownik wiedzy stanowi taki rodzaj członka organizacji, który posiada niezbędne kompetencje umożliwiające zarządzanie zasobami wiedzy w organizacji w sposób efektywny i skuteczny[16]. Obserwuje się wzrost zapotrzebowania na pracowników wiedzy. Znaczenie kapitału intelektualnego także nieustanie wzmacnia się.

Organizacja wirtualna wyewoluowała na bazie opisanych przemian społeczno-gospodarczych[17]. Dyskurs w ramach nauk o zarządzaniu uwzględnia dwie perspektywy postrzegania organizacji wirtualnej: przez pryzmat zachodzących procesów[18] lub też przez pryzmat struktury[19]. Innym sposobem kwalifikacji organizacji wirtualnej jest podział na organizacje powstałe spontanicznie i te zaprojektowane po uprzednim dostrzeżeniu okazji rynkowej[20].

Organizację wirtualną charakteryzuje „umiejętność przekraczania granic, wykorzystanie komunikacji elektronicznej, komplementarnych kompetencji oraz geograficzne rozprzestrzenienie się pracowników i równość członków"[21]. Na organizacje wirtualną składają się poszczególne jej atrybuty decydujące o jej specyfice:

1. zróżnicowanie: nieregularna konfiguracja i modularność
2. konfiguracja: tymczasowa struktura, luźne powiązania i trans graniczność
3. integracja: wysoki poziom zaufania i wspólnota celu
4. technologia: zwiększony potencjał technologiczny i kluczowa rola technologii teleinformatycznych[22].

We współczesnych badaniach wirtualizacje identyfikuje poprzez: konfiguracje, dyferencjacje, integracje i technologię[23]. Istnieje różnorodność

---

[16] T.H. Davenport, *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts 2005, s. 10-11

[17] J.M. Byrne, R. Brant, O. Port, *The virtual corporation*, „Business Week", 8 luty 1993, s. 98-103; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 41; Mowshowitz A., *On the theory of virtual organization*, [w:] „System Research and Behavioural Science", 1997, tom 14, nr 6, s. 373-384.; Sankowska A., *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 34-36; Hugh J., O'Brien J., Randall D., Rouncefield M., Tolmie P., *Some „real" problems of „virtual" organization*, w: „New Technology, Work and Employment", 2001, vol 16, no 1, s. 49-63; Martins L., Gilson L., Maynard M., *Virtual teams: What do we know and where do we go from here ?*, "Journal of Management", 2004, nr 30, s. 805-835.; Lin Yan, *Virtual Organizing in Born Global Organizations: Infrastructure, Coordination, and Identification*, "6th International Conference on Intellectual Capital", Londyn 2009.

[18] W. Grudzewsk, I. Hejduk, op. cit., s. 174-175.

[19] J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją,* WSHiP, Warszawa, 2004, s. 275-277.

[20] L. Cretu, *Cloud-based Virtual Organization Engineering*, w: „Informatica Economica", 2012, tom 16, nr 1, s. 99

[21] H. Jaegers, W. Jansen, W. Steenbakkers, *Characteristic of Virtual Organizations,* w: "Organizational Virtualness", Sieber P., Grese J. (eds.), Simowa Verlag Bern, Bern 1997, s. 65-76 .

[22] M. Najda-Janoszka, *Organizacja wirtualna . Teoria i praktyka.* Difin, Warszawa 2010, s. 50-51.

[23] A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 92-94.

w identyfikowaniu i definiowaniu organizacji wirtualnej. Pomimo wielości definicji wirtualności, przyjmuje się że wybrane elementy, takie jak: temporalność, dynamiczna struktura, niezależność, prędkość, eksploracji możliwości rynku, kluczowe kompetencje oraz partnerstwo, a także wykorzystanie technologii teleinformatycznej jako najistotniejszych części umożliwiających innowacje i identyfikację z organizacją[24].

Organizacja wirtualna ulega nieustannym przemianom. Potencjał takich organizacji opiera się na elastyczności i dynamice oraz otwartości na zmiany. Nowy typ pracowników: wyspecjalizowani i wysoko wykwalifikowania pracownicy wiedzy, wykorzystujący innowacyjną technologie informatyczną, funkcjonujący w elastycznych organizacjach wymaga nowego podejścia ze strony działów personalnych. Ze względu na opisane powyżej właściwości organizacji wirtualnych i zaobserwowane zmiany, instrumentarium wykorzystywane do realizacji funkcji personalnej także musi ulec zmianie i zostać dostosowane do nowych potrzeb[25].

Zmiany organizacyjne, które obserwuje się w organizacji wirtualnej, zachodzą także w ramach jej kultury organizacyjnej. Kulturę organizacji definiuje się jako kluczowe, podstawowe przekonania podzielane i uznane przez jej członków, które wypracowywane są podczas wspólnych interakcji i utrwalane w ramach pracy[26]. Kultura stanowiąca spoiwo społeczne organizacji[27], odzwierciedla najistotniejsze procesy w niej zachodzące. Modyfikacji organizacji w konsekwencji zmienia jej kulturę.

Zmiana kultury w organizacjach wirtualnych wynika miedzy innymi ze zmiany perspektywy postrzegania pracowników, czyli zmiany relacji społecznych w organizacji. Pozostałe czynniki: szybkość funkcjonowania, konfiguracja, oparcie na najnowszej technologii i elastyczność, również związane są z przemianami kultury organizacji.

Kultura organizacji wirtualnych jest e-kulturą. Przyjmuje się, ze jest to taka forma kultury organizacyjnej, która charakteryzuje organizacje o wysokim stopniu wirtualności. E-kultura stanowi rodzaj kultury organizacyjnej nadającej kształt i normalizującej funkcjonowanie ludzi w nowym typie organizacji, działającej w zmiennym, turbulentnym środowisku.

3. ZARZĄDZANIE TALENTAMI W E-KULTURZE

E-kultura oscyluje wokół kluczowej roli kapitału intelektualnego. Wysoko wykwalifikowani specjaliści stanowi najistotniejszy element organizacji wirtualnej. Kapitał ludzki jest nie tylko siłą napędową takich organizacji,

---

[24] E. C. Kasper-Feuhrer, N.M. Ashkanasy, *The Interorganizational Virtual Organization. Defining a Weberian Ideal*, [w:] "International Studies of Management and Organization", 2003, vol. 33, no. 4, s. 34-64.

[25] H. Bulińska-Stangrecka, *Koncepcje menadżera organizacji wirtualnej*, w: „Doskonalenie procesu zarządzania organizacjami" (red.) W. Nowacki, WWSE, Warszawa 2013, s. 173-195

[26] E.H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Brass, San Frnacisco 2004, s. 17.

[27] M. Schall, *A communication rules approach to organizational culture*, w: "Administrative Science Quarterly",1983, nr 28, s. 557-581.

ale też stanowi często ich racje bytu. Jednocześnie utrzymywanie talentów jest jednym z kluczowych wyzwań działów personalnych w organizacjach posiadających e-kulturę. Wykorzystanie potencjału pracowników, ich zaangażowanie, zapewnienie możliwości wzrostu i rozwoju, wymaga odpowiedniego podejścia.

Pozyskanie i utrzymanie talentów, zwłaszcza z branży technologicznej stanowi istotne wyzwanie w organizacjach wirtualnych. Badania przeprowadzone przez Kanter wskazują, że ponad 40% organizacji cierpi na brak wykwalifikowanych specjalistów z branży teleinformatycznej[28]. Rywalizacja o najlepszych pracowników posiadających pożądane kompetencje stanowi znamienną cechę ery teleinformatycznej, w jakiej pojawiły się organizacje wirtualne.

Zmianom ulega także nastawienie pracowników. Poszukują nie tylko bezpieczeństwa i stałej pracy, ale raczej zabezpieczenia finansowego i możliwości realizacji nowych wyzwań. Priorytetem staje się uczestnictwo w ciekawych projektach, wykorzystywanie innowacyjnych narzędzi oraz możliwość zdobycia nowych umiejętności poznania przełomowych technologii.

Zmiany gospodarcze przyczyniły się nie tylko do zmian organizacji, ale także do modyfikacji mentalności pracowników wiedzy. Elastyczność i mobilność są obok specjalizacji są typową oznaka współczesnych pracowników sektora teleinformatycznego[29].

Wysokie koszty fluktuacji pracowników[30] mobilizują organizacje wirtualne do wypracowywani strategii personalnych mających je niwelować. Utrzymanie pracowników, podczas gdy charakteryzująca ich cechą jest mobilność, stanowi istotne zadanie dla działów personalnych organizacji wyróżniających się e-kulturą. Mobilność pracowników wiedzy i jednocześnie ich centralna rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa skłaniają organizacji do poszukiwania skutecznych sposobów zatrzymywania talentów[31].

Na podstawie wniosków z przeprowadzonych badań, Kanter wskazuje na zaangażowanie jako na najskuteczniejszy sposób zatrzymywania wykwalifikowanych specjalistów w e-kulturze[32]. W konsekwencji, wysiłki działu personalnego powinny zostać ukierunkowane na budowanie zaangażowania specjalistów w organizacjach wirtualnych. Zatrzymanie talentów w e-kulturze jest uwarunkowane w części poprzez zbudowanie więzi specjalistów i organizacji.

Wzmacnianie zaangażowania w e-kulturze możliwe jest dzięki koncepcji trzech czynnikom: mistrzostwa, członkostwa i znaczenia[33]. Motywacja finansowa, chociaż niewątpliwe ważna, nie jest wystarczającym czynnikiem budującym zaangażowanie[34]. Pieniądze stanowią czynnik zamienny i nie przesądzają o lojalności ani oddaniu pracowników. Stąd też, Kanter propo-

[28] R. Kanter, Evolve, ... Op. cit., s. 198.
[29] R. Kanter, Evolve, ... Op. cit., s. 198-199.
[30] E.D. Klewer, R.W. Schaffer. *Sales is an Investment, Attrition an Expense*, w: "Journal of Health Care Marketing", 1995. vol. 15, nr 3, s. 12.
[31] J. Kochanski, G. Ledford, *"How to keep me": Retaining technical professionals*. w: "Research Technology Management" 2001, nr 44, tom 3, s. 31-38.
[32] R. Kanter, Evolve, ... Op. cit., s. 200-203.
[33] R. Kanter, Evolve, ... Op. cit., s. 204.
[34] R. Kanter, Evolve, ... Op. cit., s. 205.

nuje budowanie zaangażowania poprzez filozofię oparcia działań personalnych na mistrzostwu, członkostwu i znaczeniu.

Pierwszym czynnikiem wspierającym zaangażowanie jest mistrzostwo. Możliwości samorealizacji, rozwoju i doskonalenia oraz potencjał przyszłości jest elementem decydującym o atrakcyjności potencjalnego lub obecnego pracodawcy. Talenty w e-kulturze powinny mieć zapewnione wyzwania i uczestnictwo w kulturze sukcesu. Mistrzostwo jest rozumiane jako wyjście na przeciw potrzebom i ambicjom najlepszych specjalistów. Zapewnienie szans na dążenie do rozwoju, bycia najlepszym i partycypacji w zwycięskiej organizacji. Skuteczne budowanie mistrzostwa w organizacji odbywa się poprzez:

1. budowanie wizji przyszłości organizacji
2. wspieranie innowacyjności
3. dostrzeganie i nagradzanie talentów
4. budowanie zespołów projektowych złożonych zarówno z młodych stażem pracowników jak i uznanych i doświadczonych talentów, co zapewni skuteczne szkolenie i wyzwanie zarazem[35].

Kolejnym czynnikiem budującym zaangażowanie jest członkowstwo. Poczucie przynależności jest niezwykle istotnym elementem dla pracowników wiedzy. Kształtowanie poczucia wspólnoty w organizacji stanowi jeden z najważniejszych składników e-kultury. Formowanie członkowstwa odbywa się poprzez:

1. przyjęcie do społeczności
2. kultura mentorów
3. wspieranie zainteresowań zawodowych
4. uznanie
5. wspieranie życia poza pracą
6. zaufanie i szacunek[36]

Ostatnim składnikiem zaangażowania jest znaczenie. Oznacza to wiarę w celowość pracy, jej wagę i znaczenie. Kiedy praca związana jest z realizacja wyższego dobra, ludzie zazwyczaj są w nią bardziej zaangażowani. Wytwarza to poczucie misji. Wiele organizacji wirtualnych posługuje się retoryką rewolucji czy ideowych misji[37].

Organizacje wirtualne charakteryzujące się wysokim zaangażowaniem pracowników wykorzystują opisane powyżej trzy czynniki. Wzmacniają więź pomiędzy organizacja a talentami poprzez te mechanizmy: mistrzostwu,

[35] R. Kanter, Evolve, ... Op. cit., s. 210-211.
[36] R. Kanter, Evolve, ... Op. cit., s. 211-214.
[37] R. Kanter, Evolve, ... Op. cit., s. 214.

członkostwu i znaczeniu. Wszystkie trzy wzajemnie się nakładają i wzmacniają.

Złożone mechanizmy wzmacniające zaangażowanie nie obciążają finansów organizacji. Większość elementów na nie się składających nie wymaga żadnych, lub niskie nakładów finansowych (zaufanie, szacunek, poczucie wspólnoty)[38].

Podsumowując, Kanter wskazuje, ze pracownicy w e-kulturze traktowani są jak wolontariusze, a nie jak siła najemna. Postrzega się ich poprzez dobrowolne zaangażowanie w interesujące projekty i innowacyjne organizacje. Zakłada się, że utalentowani specjaliści są w organizacjach z własnej, nieprzymuszanej woli, a więc traktowani są w adekwatny sposób. E-kultura odchodzi od pojęcia podwładnych na rzecz uczestników[39].

4. Wnioski

Konkludując, e-kultura jest specyficzna dla innowacyjnych organizacji, wykształconych w odpowiedzi na zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze. E-kultura stawia nowe wyzwania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wynikające ze zmiany paradygmatu podejścia do pracowników. Kluczowa rola specjalistów, będąca skutkiem oparcia się organizacji na kapitale intelektualnym, oraz ich specyfika wpływa na konieczność zmiany instrumentarium zarządczego wykorzystywanego w ramach funkcji personalnej.

Zarządzanie talentami w nowych warunkach kulturowych, wymaga skoncentrowania się na nowych wyzwaniach. Kluczowym wyzwaniem staje się utrzymanie najlepszych pracowników w organizacjach. E-kultura jest oparta na zaufaniu i zaangażowaniu. Poprzez budowanie kultury opartej na zaangażowaniu można zmniejszyć fluktuacje pracowników oraz zapewnić odpowiednie warunki dla pracowników wiedzy. Budowanie zaangażowania odbywa się w oparciu o mistrzostwo, poczucie uczestnictwa oraz poczucie znaczenia wykonywanej pracy. Wykorzystując te elementy umacnia się więź pracowników z organizacją.

Zarządzanie talentami w e-kulturze wymaga również dostrzeżenia nowych potrzeb pracowniczych. Podkreślanie autonomii i niezależności pracowników, docenianie najlepszych i celebrowanie zwycięstw oraz podkreślanie ukierunkowania organizacji na przyszłość umacnia zaangażowanie talentów w organizacji. Dlatego modyfikacja działań działów odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi we wskazanym kierunku umożliwia optymalizowanie funkcjonowania nowoczesnych organizacji.

[38] R. Kanter, Evolve, ... Op. cit., s. 220-223.
[39] R. Kanter, Evolve, ... Op. cit., s. 223-225.

LITERATURA:

[1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

[2] Bulińska-Stangrecka H., *Koncepcje menadżera organizacji wirtualnej*, w: „Doskonalenie procesu zarządzania organizacjami" (red.) W. Nowacki, WWSE, Warszawa 2013.

[3] Byrne J.M., Brant R., Port O., *The virtual corporation*, „Business Week", 8 luty 1993.

[4] Cretu L., *Cloud-based Virtual Organization Engineering*, w: „Informatica Economica" , 2012, tom 16, nr 1.

[5] Davenport T.H., *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts 2005.

[6] Drucker P.F., *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*, w: „Kalifornia Managment Review", 1999,tom 41, nr 2.

[7] Farkas M., Török G., *Knowledge Workers, Competencies, Virtuality And Management*, w: "Polish Journal of Management Studies" red. Goncharuk A. G., 2011.

[8] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.

[9] Hugh J., O'Brien J., Randall D., Rouncefield M., Tolmie P., *Some „real" problems of „virtual" organization*, w: „New Technology, Work and Employment", 2001, vol. 16, no 1.

[10] Jaegers H., Jansen W., Steenbakkers W., *Characteristic of Virtual Organizations*, w: "Organizational Virtualness", Sieber P., Grese J. (eds.), Simowa Verlag Bern, Bern 1997.

[11] Kasper-Feuhrer E.C., Ashkanasy N. M., *The Interorganizational Virtual Organization. Defining a Weberian Ideal*, w: "International Studies of Management and Organization", 2003, tom. 33, nr 4.

[12] Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa, 2004.

[13] Klewer, E.D., Schaffer R.W., *Sales is an Investment, Attrition an Expense, w:* Journal of Health Care Marketing, 1995, tom. 15, nr 3.

[14] Kochanski, J., Ledford, G. (2001). *"How to keep me": Retaining technical professionals*, w: "Research Technology Management" 2001, nr 44, tom 3.

[15] Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

[16] Król H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2012.

[17] Listwan T., *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, w: Lachiewicz S., Nogalski B., „Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu", Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

[18] Lin Yan, *Virtual Organizing in Born Global Organizations: Infrastructure, Coordination, and Identification*, "6th International Conference on Intellectual Capital", Londyn 2009.

[19] Martins L., Gilson L., Maynard M., *Virtual teams: What do we know and where do we go from here?*, "Journal of Management", 2004, nr 30.

[20] Masłyk-Musiał E., Bulinska H., *ZZL wieku Internetu – przywództwo w e-kulturze*, w: „Zarządzanie zasobami ludzkimi" 2011, nr 1, tom 78.

[21] Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki warszawskiej, Warszawa 2011.

[22] Mowshowitz A., *On the theory of virtual organization*, w: „System Research and Behavioural Science", 1997, tom 14, nr 6.

[23] Najda-Janoszka Marta, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010.

[24] Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.

[25] Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wobec dotychczasowych doświadczeń i przyszłych wyzwań*, w: Lachiewicz S., Nogalski B., „Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu", Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

[26] Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwo Akademickie I Profesjonalne, Warszawa 2009.

[27] Schall M., *A communication rules approach to organizational culture*, w: "Administrative Science Quarterly",1983, nr 28.

[28] Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Brass, San Frnacisco 2004.

[29] Strojny M., *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 2000, nr 10.

STRESZCZENIE

E-kultura a zarządzanie talentami

Zmiany organizacyjne zachodzące w XXI wieku spowodowały modyfikacje zarówno w ramach samych organizacji jak i sytuacji pracowników. Konieczne stały się także zmiany narzędzi wykorzystywanych do zarządzania zasobami ludzkimi. Dostosowanie funkcji personalnej do nowych warunków umożliwia efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego. Jest to niezwykle istotne w organizacji wirtualnej. Organizacja wirtualna charakteryzuje się nowym typem kultury organizacyjnej: e-kulturą. Zarządzanie talentami e-kulturze oparte jest o zwiększanie zaangażowania pracowników.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, e-kultura organizacyjna, organizacja wirtualna, kapitał ludzki.

SUMMARY

E-culture and talent managment

Socio-economical changes in XXI century affects both organizations and workforce situation. It is necessary to adjust human resources' instruments in order to effectively manage human capital. It is especially crucial in a virtual organization. E-culture is an organizational culture typical for the virtual organization. Managing talents in an e-culture based on building employee's commitment.

Key words: human resources management, organizational e-culture, virtual organization, human capital.

Jan Krysiak
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Inżynieria finansowa – komercyjna strona innowacyjności

WSTĘP

Koniec XX i początek XXI wieku cechują gwałtowne przemiany mające wymiar globalny, które postawiły społeczeństwa organizacje i przed nowymi wyzwaniami, które także radykalnie zmieniają teorię jak i praktykę nauk społecznych. Te wyzwania wzięły się z realiów dynamicznego rozwoju cywilizacyjnego, którego głównym katalizatorem stała się globalizacja – powodująca skurczenie się czasoprzestrzeni, w której poruszamy się i w której działamy[1].

P. Grajewski do głównych czynników nowej, globalistycznej rzeczywistości zaliczył:

- powszechną dostępność do wiedzy informacji, co skutkuje dwukierunkowo, wzrostem kwalifikacji ludzi, z drugiej strony natłok wiedzy i informacji sprawia, że procesy decyzyjne zachodzą w warunkach niepewności, w oparciu o intuicję,
- bardzo szybka zmienność otoczenia oraz rynkowych i technicznych realiów,
- coraz krótszy cykl życia wyrobów, usług i systemów, co nakazuje ciągłe doskonalenie albo skazuje organizację na permanentną innowacyjność,
- globalizacja procesów społecznych, kulturowych i gospodarczych. Z jednej strony otwiera to przed organizacjami nowe rynki, ale sprawia,

[1] A. Knap-Stefaniuk, *Globalizacja, a nowe wyzwania w zarządzaniu*, [www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_glob&nr=].

że na działania organizacji mają wpływ odległe czynniki z konkurencją na czele[2].

W tak burzliwym, turbulentnym świecie mamy problemy z rozwiązywaniem problemów, które generują również zmieniające się nasze indywidualne i zbiorowe potrzeby. Ponieważ stare metody nie zawsze się sprawdzają zmuszeni jesteśmy do poszukiwania nowych metod sprostania tym zmianom. Wszystkie te czynniki oraz wymieniony postulat sprawiły, że zaczęto w szybkim tempie poszukiwać panaceum na te bolączki, które by sprostało wymogom nowych czasów. Rozpoczął się okres parcelacji terminu „postęp" i zastępowania go terminem „innowacja". C. Cempel mówi, że: „Dzięki innowacjom cywilizacja ludzka przetrwała, rozwinęła się i znalazła się na obecnym wysokim poziomie, ale jest równocześnie na zakręcie z powodu przeludnienia, zniszczenia środowiska naturalnego i braków zasobów energetycznych i materiałowych"[3]. Autor uważa, że jest to lekkie nadużycie – trudno jest o wynalazkach radia, samochodu, komputera, itd. mówić – innowacja, tak jak trudno o szamponie w reklamie telewizyjnej mówić, że jest postępowy – raczej innowacyjny (o ile jest). O ile postęp zawsze szedł zawsze tą samą drogą, którą kroczyła ludzkość, o tyle innowacja (innowacyjność) kojarzy się z okresem ponowoczesności, globalizacji i wpisuje się w proces schodzenia z drogi weberowskiej racjonalności opartej na kalkulacji i wchodzenia w obszary irracjonalnej płynności i chaosu[4].

Celem artykułu jest pokazanie, że innowacyjność nie ma tylko jednoznacznie pozytywnego kontekstu i stanowi po części element dominującej obecnie racjonalności instrumentalnej, której porządek definiowany jest wyłącznie w kategoriach ekonomicznych. Należy pamiętać, że innowacyjność to nie tylko termin dotyczący sfery technicznej i technologicznej, który przychodzi nam na myśl po usłyszeniu tego słowa, lecz rozciąga się na całość życia społecznego (kultura, ekonomia czy finanse). Większość politycznych i moralnych środków nacisku, zdolna do zmiany lub reformy tego stanu rzeczy uległa już zniszczeniu[5]. Potwierdzeniem tego mogą być słowa wypowiedziane przez Margaret Thatcher: „Nie ma czegoś takiego jak społeczeństwo" lub przez Petera Druckera: „Nie oczekujmy zbawienia od społeczeństwa". Jest rzeczą oczywistą, że trudno potępiać innowacyjność, jednak autor uważa, że w dużej mierze ma ona wyłącznie charakter komercyjny wykorzystujący ułomności społeczeństw konsumenckich, a część innowacyjnych wytworów inżynierii finansowej jest moralnie naganna z punktu widzenia społecznego.

---

[2] P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 7.

[3] C. Cempel, *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji*, Wydaw. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacyjnej – PIB, Radom – Poznań 2013, s. 50.

[4] J. Krysiak, Różne oblicza innowacyjności. Czego potrzebujemy bardziej: kreatywnych rozwiązań czy kreatywnych pytań?, [w] L. Kowalczyk, F. Mroczko (red), Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne, Prace Naukowe WWSZiP T. 25, WWSZiP 2013, s. 518.

[5] Z. Baumann, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006, s. 9-10.

1. WSPÓŁISTNIENIE INNOWACJI I INŻYNIERII

Termin „innowacja" pochodzi od łacińskiego *innovatis*, czyli odnowienie, tworzenie czegoś nowego, a w naukach ekonomicznych spopularyzował ten termin J.A. Schumpeter. Pod względem przedmiotowym określał on innowacje szeroko: tak więc innowacja była wprowadzeniem nowego towaru lub gatunku towaru, wprowadzeniem nowej metody produkcji, otwarciem nowego rynku, zdobyciem nowego źródła surowców lub półfabrykatów, wprowadzeniem nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzeniem monopolu bądź jego złamaniem. Mocnym jego stwierdzeniem było określenie innowacji jako twórczej destrukcji, w kontekście opisu procesu transformacji, która towarzyszy przełomowemu odkryciu. Innowacje wiążą się zawsze ze zmianą dotychczasowych metod działania, zaś innowacyjne rozwiązania są w sensie aplikacyjnym obciążone większym ryzykiem niż te, które wywodzą się ze sprawdzonych w praktyce rozwiązań. Dodatkowo innowacje, zmieniając dotychczasowy stan rzeczy, mają w odniesieniu do tego co jest, charakter destrukcyjny. Dlatego, że każda zmiana czy innowacja, niesie z sobą niepewność oraz stwarza zagrożenie dla istniejącego ładu[6]. P.F. Drucker twierdzi wręcz, że innowacja jest bardziej pojęciem ekonomicznym, społecznym i kulturowym niż technologicznym i technicznym[7]. Słynny polski socjolog F. Znaniecki sformułował najkrótszą definicję kultury – „ład aksjonormatywny", czyli system wartości dążący do wewnętrznego uporządkowania. Idąc za tokiem rozumowania Druckera powinna ona brzmieć – „płynność aksjonormatywna", czyli chaos.

Środkiem praktycznego wprowadzania innowacji do wszystkich obszarów życia ludzi, czyli ich relacji z przyrodą, konstruowania ładu społecznego, budowy reguł zarobkowania, a nawet oddziaływania na ludzką psychikę jest „inżynieria". Inżynieria to nic innego umiejętności na wyższym poziomie mające podstawy wiedzy naukowej i zmierzające do przekształcania rzeczywistości. Jedna istotna różnica miedzy nauką i inżynierią polega na tym, że celem nauki jest poznanie rzeczywistości, natomiast inżynierii jest przekształcanie rzeczywistości oraz wynikający z tego rodzaj stawianych pytań:

- nauka (co to jest?, jakie to jest?, jak to działa?, jak to wykorzystać?)
- inżynieria (co, jest potrzebne?, czym to zaspokoić?, jak to skonstruować?, jak i gdzie to wyprodukować?, gdzie i jak to sprzedać?, jak to użytkować?)[8].

W klasycznym rozumieniu inżynieria, rozumiana jako inżynieria fizyczna, to używanie właściwości materii i energii. Nauki społeczne, a ekonomia w szczególności, nie mogą być oparte na doświadczeniu w sensie, w jakim ten termin jest używany przez nauki przyrodnicze. Nauki społeczne nie mogą spożytkować eksperymentów. Doświadczenie, którym się muszą zajmo-

---

[6] W. Tyc, *Inżynieria finansowa – innowacja, wiwisekcja czy metafizyka?*, [http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt19/09.pdf].

[7] P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydaw EMKA, Warszawa 2004, s. 39.

[8] J. Krysiak, *Różne* ..., op. cit., s. 520.

wać, jest doświadczeniem złożonych zjawisk, stąd tez nie mają one możliwości obserwowania konsekwencji zmiany jednego elementu przy innych warunkach niezmiennych. W konsekwencji niemożliwość eksperymentowania oznacza też towarzyszącą jej niemożliwość mierzenia. Inżynieria społeczna w obszarze ekonomii i finansów zmuszona jest działać na „żywym organizmie”[9].

2. INŻYNIERIA FINANSOWA

Inżynieria finansowa to pojęcie, które w ostatnich latach robi zawrotną karierę zarówno w środowisku naukowym, biznesowym, politycznym, jak i wśród drobnych inwestorów. Nieuchronność ryzyka finansowego i jego obiektywny charakter sprawiają, że należy podążać za ryzykiem. Tym samym należy tak prowadzić działalność gospodarczą, by źródła ryzyka nie przerwały działalności przedsiębiorstwa. To „podążanie za ryzykiem” wskazuje na pasywny charakter zarządzania ryzykiem. Zmienność kursów walutowych, zmienność stóp procentowych są dla każdego podmiotu gospodarczego czynnikami niezależnymi, zewnętrznymi, obiektywnymi. Przyjmując takie ograniczenia zewnętrzne, należy tak zorganizować działalność gospodarczą, by można było kontynuować ją bez zakłóceń.

Chociaż inżynieria finansowa w świadomości wielu osób zajmujących się problematyką finansową funkcjonuje już przez pewien czas, to w dalszym ciągu termin ten jest używany w różnym znaczeniu i w różnym kontekście, jako:

- Innowacyjne rozwiązywanie problemów finansowych w tym innowacje produktowe – w codziennej praktyce na ogół wiąże się z umiejętnościami rozwiązywania problemów w niekonwencjonalny, a nawet twórczy sposób;
- Spojrzenie przez pryzmat narzędzi matematycznych i metod ilościowych stosowanych w badaniach ekonomicznych – genezą takiego podejścia jest próba tworzenia formuł matematycznych wykorzystywanych do symulowania procesów rynkowych, gdy nie ma warunków, by mechanizm rynkowy prawidłowo funkcjonował. Zwolennicy takiego podejścia uważają, że głównym zadaniem inżynierii finansowej jest stosowanie metod matematycznych do wyceny instrumentów finansowych;
- Zarządzanie ryzykiem – ryzyko finansowe stało się znakiem współczesnych czasów. Liberalizacja przepływów kapitałowych między różnymi krajami, pogłębianie procesów umiędzynarodowienia produkcji, a także ograniczanie roli państwa w działalności gospodarczej sprawiają, że zmienność warunków gospodarowania staje się elementem nieodłącz-

[9] W. Tyc, *Inżynieria finansowa – innowacja, wiwisekcja czy metafizyka*?, [http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt19/09.pdf].

nym każdej aktywności ekonomicznej. Zmienność otoczenia jest czynnikiem obiektywnym i dlatego nie można wyeliminować ryzyka[10].

Inżynieria finansowa jest odmianą inżynierii społecznej. Zasadniczą różnicę między nimi sprowadzić można do tego, że pierwsza z nich ma charakter komercyjny, zaś druga niekomercyjny. Inżynieria finansowa pozwala na wprowadzanie innowacji finansowych, stanowiących zastosowanie twórczej idei w świecie finansów. Polega więc ona na poszukiwaniu nowych i modyfikacji istniejących produktów, technik i procedur działania na rynkach finansowych. Dotyczy to zwłaszcza nowych instytucji pośrednictwa finansowego, nowych instrumentów i technik finansowych oraz nowych usług finansowych[11].

Przyczynami bardzo dynamicznego rozwoju inżynierii finansowej są następujące czynniki:

- rosnąca złożoność systemów finansowych,
- rozwój modeli teoretycznych opisujących procesy i zjawiska finansowe,
- rozwój technologii komputerowej,
- rosnące zapotrzebowanie na zarządzanie ryzykiem,
- poszukiwanie korzyści podatkowych związanych z możliwością kształtowania przepływów pieniężnych pod wpływem zmiany relacji z otoczeniem,
- rosnące zainteresowanie technikami księgowymi ułatwiającymi realizację celów przedsiębiorstwa[12].

3. SPECYFIKA PRODUKTÓW INŻYNIERII FINANSOWEJ

Jak już autor wspominał inżynieria finansowa jest odmianą inżynierii społecznej. Konstrukcje inżynierii społecznej i finansowej, choć są bytami realnymi, to ufundowane są jednak nie w materii, lecz w działaniach ludzi i w wartościach ekonomicznych o metafizycznych konotacjach. Oznacza to, że po pierwsze, twórcy owych konstrukcji o charakterze społeczno-ekonomicznym, nie mogą korzystać z doświadczenia eksperymentu, a po drugie – weryfikacja owych konstrukcji inżynierskich drogą wiwisekcji, czy precyzyjniej, drogą eksperymentu na ludziach (żywych organizmach). Inżynieria finansowa to o nie nauka, lecz biznes kontrolowania ryzyka, który miał zastąpić bezsilność wobec losu racjonalnym wyborem i decyzją, a stał się tworem z pogranicza alchemii[13].

---

[10] A. Szopa, *Podstawy inżynierii finansowej,* Wydaw. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 11-16.

[11] W. Tyc, *Inżynieria finansowa – innowacja, wiwisekcja czy metafizyka?*, [http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt19/09.pdf].

[12] A. Szopa, *Podstawy…*, op. cit., s. 17.

[13] W. Tyc, *Inżynieria finansowa – innowacja, wiwisekcja czy metafizyka?*, [http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt19/09.pdf].

Wytwory inżynierii finansowej maja niekiedy żywot spektakularny i niekiedy nie przynoszą chwały finansistom i bankowcom – z rodzimego podwórka przypomnieć wypada sprawę oscylatora.

Oscylator ekonomiczny – mechanizm ekonomiczny opracowany w 1989 roku i wykorzystany przez muzyka z zawodu, 26-letniego wówczas Bogusława Bagsika oraz lekarza Andrzeja Gąsiorowskiego do zwielokrotnienia kapitału, zwany później oscylacyjną akceleracją kapitału Oscylator polegał na lokowaniu pieniędzy w bankach, a następnie pobieraniu czeków „potwierdzonych" (tj. gwarantowanych przez bank) na ulokowane kwoty i – w dalszej kolejności – na realizowaniu tych czeków w innym banku, gdzie zakładana była kolejna lokata, pobierany kolejny czek gwarantowany itd. W warunkach panującej wówczas hiperinflacji i jednoczesnej niedrożności systemu przepływu informacji międzybankowej (była to wymiana informacji off-line, a dokumenty przesyłane były zazwyczaj pocztą, kurierem lub – rzadko – telegraficznie) informacja o tym, że czek został zrealizowany w innym banku docierała nierzadko po kilku dniach lub po tygodniu, a do tego czasu lokata stworzona z tych samych pieniędzy była oprocentowana w kilku bankach równocześnie. Sprawnie działający oscylator w ciągu niespełna dwóch lat uczynił z jego twórców bardzo majętnych ludzi. Główny Inspektor Nadzoru Bankowego już w grudniu 1990 dostrzegł nieprawidłowości w obrocie kapitału holdingu Art-B, ale dopiero po pół roku prokuratura wszczęła śledztwo w tej sprawie. Zdaniem tzw. organów ścigania operacje, które wykonywali Bagsik z Gąsiorowskim były nielegalne. Opinie na ten temat są podzielone. Niektórzy twierdzą, że Art-B po prostu wykorzystywała słabość polskiego systemu finansowego. Inni, że robiła to, co robią wszyscy przedsiębiorczy ludzie na świecie – wykorzystywała możliwości jak najszybszego zarabiania jak największych pieniędzy[14].

Bardziej spektakularną o ogólnoświatowym wymiarze rolę odgrywają derywaty. Derywaty można określić jako, instrumenty finansowe, których wartość jest ściśle powiązana z wartością instrumentów bazowych związanych z danym instrumentem pochodnym. walory (instrumenty finansowe) podobne do papierów wartościowych, których cena jest uzależniona od ceny wartości aktywów pierwotnych. Potwierdzają one uzyskanie przez nabywcę derywatu prawa do otrzymania w przyszłości określonej wartości pieniężnej lub dokonania transakcji.

Historia ich jest fascynująca i pouczająca. Finansiści mówią, że jeśli jesteś bankowi winny kilka tysięcy i nie masz z czego spłacić, to masz problem. Jeżeli natomiast jesteś mu winny kilka milionów i nie masz z czego spłacić, to bank ma problem. JP Morgan (bank amerykański) wpadł na pomysł, jak się tego problemu pozbyć.

Pożyczka = ryzyko + zysk

Pożyczka przynosi bankom procent, czyli zysk, ale przynosi też ryzyko – może nie zostać spłacona. JP Morgan oddzielił ryzyko od procentu i zostawił sobie tylko zysk bez ryzyka. Nie 5% na lokacie, tylko grube pieniądze. Co

[14] Wikipedia, *Oscylator ekonomiczny*, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Oscylator_ekonomiczny].

zrobili z ryzykiem? Zapłacili komuś innemu (angielskiej firmie EBRD), aby wzięła ryzyko na siebie. JP Morgan ubezpieczył się w ten sposób na wypadek, gdyby Exon zbankrutował. Mogli teraz spokojnie i zgodnie z prawem zacząć obracać obiecanymi Exonowi miliardami, ponieważ mieli je w swoich księgach, a w razie gdyby były potrzebne, EBRD był za nie odpowiedzialny. W zamian Anglicy dostali wynagrodzenie i wszyscy byli szczęśliwi. EBRD porządnie zarobiła, a JP Morgan mógł obracać swoimi miliardami, zamiast trzymać je w skarbcu. Takie ubezpieczenie od niespłaconego kredytu nazywa się Credit Default Swap (CDS) i jest to jeden z owych tajemniczych derywatów.

Pożyczka = ryzyko pożyczki -> CDS = zysk

Pomysł szybko podchwyciły inne amerykańskie banki. Wszyscy zaczęli robić ogromną kasę. Inwestorzy zarabiali na procentach od CDS-ów, a banki na pożyczkach, których bez CDS-ów nigdy by nie udzieliły. W ten sposób udzielano więcej kredytów, a zwykły Amerykanin miał więcej pieniędzy na wydawanie, więc chętnie kupował wszystko jak leci, a najchętniej domy. Gospodarka i rynek nieruchomości wzrastały. Ponieważ pożyczek było sporo, to i CDS-ów zrobiło się sporo. Rynek tych derywatów rozrastał się błyskawicznie. Szło idealnie, dopóki nie zaczęły się problemy z niespłacanymi kredytami. Teoretycznie powinien je spłacać nabywca CDS-u. Jednak jeśli ten nie ma pieniędzy, to oczywiście nie spłaci i ogłosi bankructwo. Ubezpieczona pożyczka zostanie niespłacona, a ubezpieczenie nie zadziała. Bank poniesie straty. O ironio – zbankrutowany nabywca CDS-ów również ma swoje pożyczki, co uruchomi kolejne CDS-y. Tak stało się w 2008 roku. CDS pociągał kolejny CDS. Domino ruszyło. Zaczęło się od upadku klocka o nazwie Lehman Brothers, a ten popchnął następne do upadku [Narbutowicz, http][15]. Na świecie istnieją obecnie derywaty warte biliardy dolarów. Żaden rząd nie jest w stanie ich spłacić, gdyby zaczęły się sypać. To, co zrobiono w USA, to tylko zatrzymanie upadającego domina po kilku klockach. Jeśli kolejne upadną, to może się więcej nie udać.

Autor uważa , że pomysłem z kategorii inżynierii finansowej są istniejące u nas „parabanki". Parabanki nie należą do Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, który chroni oszczędności klientów do wysokości 100 tys. euro w przypadku upadłości banku. Są zwykłymi spółkami i choć często ich przedstawiciele opowiadają o wykupionych polisach na wysokie kwoty, to w przypadku upadłości takiej firmy każdy będzie musiał sam iść z roszczeniami do sądu. Chętnych nie zabraknie z prostego powodu: dziś większość lokat nie tylko nie pozwala zarobić, ale nawet nie chroni pieniędzy przed inflacją. Uwzględniając podatek Belki, konto musi zapewniać odsetki na poziomie ponad 5 proc. rocznie, aby pieniądze na nim zgromadzone nie traciły na wartości. W wielu instytucjach takie oprocentowanie jest osiągalne tylko przy wpłacaniu bardzo wysokich sum. Tymczasem parabanki ciężko pracują nad wizerunkiem „firm dla każdego" i kilkunastoprocentowe

[15] J. Narbutowicz, *Czym jest derywat?*, [http://zlotoisrebro.blox.pl/2012/07/Czym-jest-derywat.html].

odsetki oferują często już od 1 tys. zł. Na razie w parabankach ten tysiąc więcej osób pożycza, niż do nich wpłaca. Z tego powodu ofert inwestowania takich jak miała Amber Gold jest stosunkowo niewiele, natomiast parabanki żyją głównie z pożyczek. W Polsce liderem tego rynku jest Provident, własność brytyjskiego International Personal Finance. Większość konkurentów Providenta to spółki z kapitałem polskim – dwie z nich, Marka SA i Wierzyciel SA, trafiły nawet na rynek NewConnect. Afera Amber Gold nie zahamowała działalności parabanków mimo, że Komisja Nadzoru Finansowego uznaje je za niewiarygodne, ale za tym nie idą konkretne kroki innych instytucji czy polityków.

Autor uważa, że najbardziej charakterystycznym artefaktem inżynierii finansowej współczesnego, globalnego świata jest coś co wydaje się banalne, a mianowicie – karta kredytowa. Być może patrząc od strony finansów i bankowości – nie wydaje się to uprawnione, ale od strony społecznej, socjologicznej – jak najbardziej. Trudno przecenić pożytki jakie przynosi karta, jednak jej powszechność, dostępność, a nawet sposób zachęcania do stania się posiadaczem sprawia, że nie stanowi ona tylko praktycznego narzędzia do przeprowadzania operacji finansowych.

To przy pomocy karty kredytowej zostało stworzone społeczeństwo konsumpcyjne: „żeby możliwości konsumpcyjne konsumentów wzrastały, nie wolno im pozwolić na odpoczynek. Trzeba ich zawsze utrzymywać w pogotowiu, czujnych, stale wystawionych na nowe pokusy, i pielęgnować w nich bez przerwy stan nigdy nie słabnącego podniecenia, a także stan ciągłej podejrzliwości i permanentnego zniechęcenia.[...] Rynek innowacyjny prowadzi stałą wojnę z tradycją, w której najważniejszym orężem jest pragnienie.[...] Kampanie szkalujące mają odstręczyć posiadaczy niepromowanych już produktów od ich używania i pokazywania, wychwalając zarazem nowe standardy”[16]. Racjonalność społeczeństwa konsumpcyjno-innowacyjnego opiera się więc na irracjonalności jego członków.

Karta kredytowa spowodowała następujące efekty:

- odebrała książeczce oszczędnościowej i przywłaszczyła sobie – atrybut ludzkiej przezorności oraz zapobiegliwości,
- karta kredytowa sprawiła, że banki prześcigają się w wysiłkach, aby zostać ich dłużnikiem, a zadłużenie staje się dowodem osobistym normalności. Nieposiadanie karty kredytowej jest natomiast dowodem pewnego rodzaju upośledzenia[17].

Dzięki karcie kredytowej możliwy jest charakterystyczny dla społeczeństwa konsumpcyjnego – skracany do maksimum czas życia wyrobów i technologii: „Karta kredytowa jest sprawną, a spolegliwą akuszerką odpadów i odrzutów, których masowa produkcja jest najbardziej wydajną i najpewniej przed bankructwem zabezpieczoną gałęzią konsumenckiego prze-

[16] Z. Bauman, *Bauman o popkulturze*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 17-29.
[17] Z. Bauman, *Bauman o popkulturze*, op. cit., s. 86.

mysłu; to tej właśnie roli zawdzięcza ona swą oszałamiającą karierę w społeczeństwie konsumentów[18].

Karta kredytowa odegrała więc, nie tylko rolę w bankowości, finansach i ekonomi, ale miała znaczący wpływ na zmiany kulturowe społeczeństw.

PODSUMOWANIE

Animatorzy inżynierii finansowej kreując nowe, innowacyjne pomysły nie kierują się w swych działaniach przesłankami wartościowo-racjonalnymi o których mówił M. Weber, lecz działają w oparciu o racjonalizm instrumentalny, a jedynym i wyłącznym celem jest bezwzględne dążenie do zysku organizacji. Maja duże szanse na wprowadzanie w życie swoich pomysłów, gdyż działają wśród społeczeństw o nowej, ale już mocno o zakorzenionej kulturze konsumenckiej. W kulturze konsumenckiej zadłużenie stało się dowodem normalności, a brak karty kredytowej uważany jest za upośledzenie. Dodatkowo, jak już wspominano politycy oraz instytucje odpowiedzialne za stan prawa w państwie nie podejmują konkretnych działań w tej materii oprócz uprawiania publicystyki po wybuchu kolejnej afery. Sytuacja ta staje się powoli codziennością życia społecznego, ale powoduje jeszcze w skali makro dwa niekorzystne zjawiska:

- zwiększa rozwarstwienie społeczeństwa – pogłębiając różnice między biednymi i bogatymi,
- kumuluje kolejne kryzysy finansowe.

Skutki tych działań (gigantyczne afery, bankructwa), które objawiają się coraz częściej są zawsze brzemienne w skali społecznej (makroekonomicznej) oraz w skali indywidualnej (mikroekonomicznej). P. F. Drucker omawiając obecną sytuację pisze: „Nie ma dziś na świecie kraju, który byłby całkowicie odporny na nieoczekiwane wahania kursów walut – z tego prostego powodu, że gospodarka światowa jest wprost zalana wirtualnymi pieniędzmi, czyli płynnymi aktywami niemającymi pokrycia w inwestycjach[19]". Po chwili jednak daje dobrą radę: „Każda strategia zarządzania musi opierać się na założeniu, że kursy walut pozostaną niestabilne i płynne. Skutkiem tego, każde gremium zarządzające musi czym prędzej rozwinąć umiejętność skutecznego zarządzania ryzykiem obrębie własnej organizacji[20]". Wniosek z tej wypowiedzi płynie jasny i dotyczy zarówno całych społeczeństw, organizacji jak i pojedynczego człowieka: „my wam tworzymy ciekawe życie, a wy musicie się w nim odnaleźć". Tutaj właśnie wkracza inżynieria finansowa i tworzy iluzje łatwego pokonania ryzyka i niepewności działalności gospodarczej. Jak to napisał W. Tyc: „W wymiarze instrumen-

[18] Z. Bauman, *Bauman o popkulturze*, op. cit., s. 87.
[19] P. F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wydawnictwo New Media, Warszawa 2010, s. 83.
[20] P.F. Drucker, *Zarządzanie…*, op. cit. s. 84.

talnym umożliwiła tworzenie i rozwój swoistego rodzaju alchemii finansowej[21]".

LITERATURA:

[1] Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.

[2] Bauman Z., *Bauman o popkulturze*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

[3] Cempel C., *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji*, Wydaw. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacyjnej – PIB, Radom – Poznań 2013.

[4] Drucker P.F., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydaw EMKA, Warszawa 2004.

[5] Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wydawnictwo New Media 2010.

[6] Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 2007.

[7] Knap-Stefaniuk A., *Globalizacja, a nowe wyzwania w zarządzaniu*, s. internetowa: [www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_glob&nr=].

[8] Krysiak J., *Różne oblicza innowacyjności. Czego potrzebujemy bardziej: kreatywnych rozwiązań czy kreatywnych pytań?*, [w:] L. Kowalczyk, F. Mroczko, *Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne*, WWSZiP, Wałbrzych 2013.

[9] Narbutowicz J., *Czym jest derywat?*, [http://zlotoisrebro.blox.pl/2012/07/Czym-jest-derywat.html].

[10] Szopa A., *Podstawy inżynierii finansowej,* Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012.

[11] Tyc W., *Inżynieria finansowa – innowacja, wiwisekcja czy metafizyka?*, [http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt19/09.pdf].

[12] Wikipedia, *Oscylator ekonomiczny,*: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Oscylator_ekonomiczny].

[21] W. Tyc, *Inżynieria finansowa – innowacja, wiwisekcja czy metafizyka?*, [http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt19/09.pdf].

STRESZCZENIE

Inżynieria finansowa – komercyjna strona innowacyjności

Celem artykułu jest pokazanie, że innowacyjność nie ma tylko jednoznacznie pozytywnego kontekstu w wymiarze społecznym. Przykładem tego są wytwory inżynierii finansowej. Produkty te nie korzystają z badań naukowych i eksperymentów, lecz są prowadzone na żywych organizmach (ludziach).

Inżynieria finansowa funkcjonuje na granicy ryzyka i przypomina raczej „alchemie", a nie wytwór nauki. Podstawowy zarzut to jej czysto komercyjny wymiar i podejrzanie moralnie kontekst społeczny.

SUMMARY

Financial engineering - a commercial side of innovation

The purpose of this article is to show that innovation has not only uniquely positive social context. An example of this are figments of financial engineering. These products do not benefit from the research and experiments, but are carried out on living organisms (humans).

Financial engineering is supported by the risk and resembles rather 'alchemy' then the product of science. The primary charge is its purely commercial character and suspiciously morally social context.

Sebastian Homel
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Innowacyjne zastosowanie systemów zarządzania produkcją na przykładzie Toyota Motor Manufacturing Poland

WSTĘP

We współczesnym turbulentnym otoczeniu innowacje są siłą napędową i wymogiem czasu dla zakładów produkcyjnych. Podnoszą produktywność i efektywność procesów wytwarzania, są również niezbędne do rozwoju kultury innowacyjnej każdej organizacji. Aby nadążyć za zaspokajaniem potrzeb otoczenia, należy wprowadzać dynamiczne zmiany w celu utrzymania się na ciągle zmieniającym się rynku. Tylko organizacja, która potrafi wykorzystać sprzyjające warunki i optymalnie posłużyć się dostępnymi zasobami ma szansę na wygranie konkurencyjnej walki o klienta. Celem pracy jest przedstawienie firmy Toyota Motor Manufacturing Poland na polu wprowadzonych innowacyjnych rozwiązań w systemach produkcyjnych sektora rynku motoryzacyjnego.

Intencją autora jest przybliżenie tematu innowacji poprzez przedstawienie zakresu teoretycznego i sposobu wprowadzania w praktyce systemów związanych z nowatorskim podejściu do produkcji w globalnej firmie działającej na rynku motoryzacyjnym.

1. OGÓLNE ZNACZENIE INNOWACJI I JEJ DEFINICJA

Pojęcie innowacji ujmowane jest różnie. Innowacje można rozumieć jako wprowadzenie do użytku nowych rzeczy, pomysłów lub sposobów postępowania, lecz najczęściej utożsamia się je ze zmianami technicznymi i przedstawiane jako prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej przez jednostki gospodarcze, której efektem są wynalazki wprowadzane następnie

na rynek. Słowo „innowacja" pochodzi od łacińskiego „innovare" – tworzenie czegoś nowego, dlatego w definicji innowacji podkreślone jest, że „innowacja jest procesem polegającym na przekształceniu istniejących możliwości w nowe idee i wprowadzenie ich do praktycznego zastosowania". Z definicji wynikają dwa rodzaje innowacji:

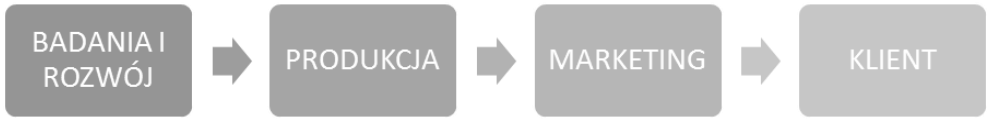
- udoskonalenie istniejącego produktu lub usługi,
- wprowadzenie do użytku nowego produktu lub usługi.

Pierwszy przypadek występuje najczęściej ze względu na niski koszt, posiadane doświadczenie w produkcji lub udzielaniu usługi. Mamy z tym do czynienia na co dzień w naszym otoczeniu. Dla przykładu pierwszy telewizor powstał w 1923 roku, pierwsza transmisja obrazu z użyciem telewizora to rok 1935, w roku 1952 powstaje pierwszy regularny program dla odbiorników telewizyjnych, pojawienie się telewizji kolorowej to rok 1967, w 1975 roku pojawia się zdalne sterowanie, w kolejnych latach prowadzone są prace rozwojowe nad doskonaleniem telewizora i jego lampy kineskopowej. Kolejna duża innowacja wprowadzona przez firmę LG w roku 1998 to wprowadzenie telewizora plazmowego i przystosowanie nowej technologii do produkcji masowej. Równocześnie do produkcji zostają skierowane pierwsze modele telewizorów LCD. Kolejne lata to upowszechnienie innowacji w produkcji, co przyczyniło się do spadku ceny. Rok 2007 to rozpoczęcie produkcji przez firmę LG telewizorów w technologii OLED.

Z drugim przypadkiem mamy do czynienia rzadziej. Są to innowacje określane mianem „wynalazku epoki". Samochód, lokomotywa, turbina parowa, elektryczność, rozszczepienie atomów to innowacje, które przyniosły „skok" technologiczny dla całej ludzkości. Wprowadzenie nowego produktu na rynek niesie jednak ze sobą spore ryzyko, może nie zostać przyjęte pozytywnie przez klientów, co spowoduje utratę zainwestowanych środków finansowych przeznaczonych na jego realizację. Przykładami innowacji, które poniosły klęskę po wprowadzeniu na rynek są: pager wyparty przez telefon komórkowy, kaseta DCC, która przegrała z nośnikiem CD już w momencie wprowadzenia na rynek, płyty abonenckie DIVX firmy Circuit City, które przegrały z nośnikiem DVD, Sageway dwukołowy pojazd, który miał zastąpić samochód miejski[1].

Innowacje to podstawa budowania dzisiejszej opartej na wiedzy gospodarki. Dla Josepha A. Schumpetera – prekursora badań nad innowacjami innowacja jest funkcją, w skład której wchodzą kreatywne myślenie oraz działanie. W myśl tej definicji innowacja to wprowadzenie nowego produktu, nowej technologii produkcji produktu, otwarcie nowego niszowego rynku zbytu lub wprowadzenie nowej formy organizacji. Innowację należy ujmować szeroko, trzeba zwrócić uwagę nie tylko na efekty jej wprowadzenia, ale też traktować jako proces, dzięki któremu została wprowadzona na rynek. W efekcie powstały dwa liniowe modele innowacji: podażowy wprowadzający na rynek produkt producenta i popytowy – skierowany na potrzeby klienta.

[1] [http://technologie.gazeta.pl/technologie/1,81013,6094956,Najbardziej_nieudane_gadzety_ostatnich_18_lat.html] dostęp z dnia 01.12.2013.



Rysunek 1. Model podażowy

Źródło: [http://oizet.p.lodz.pl/szymanski2/PiWI/wyklad02_innowacje.pdf].

Rysunek 2. Model popytowy

Źródło: [http://oizet.p.lodz.pl/szymanski2/PiWI/wyklad02_innowacje.pdf].

Podejście do innowacji wg Schumpetera powinno być procesem zdefiniowanym jako ciąg interakcji - od idei innowacji do momentu wdrożenia, którego celem jest zmiana produktu, technologii, organizacji. Proces ten charakteryzuje się nowym podejściem skierowanym na zastosowanie wiedzy i technologii zapewniającymi odniesienie sukcesu po wprowadzaniu innowacji[2].

2. KLASYFIKACJE INNOWACJI I ICH ZNACZENIE

Wprowadzane innowacje dzielimy na cztery grupy cechujące się różnorodnością zastosowania, są innowacje:

- produktowe,
- procesowe, określane również jako technologiczne,
- organizacyjne,
- marketingowe.

Innowacje produktowe dotyczące głównie wyrobów wytwarzanych przez organizację to wszelkiego rodzaju zmiany polegające na udoskonaleniu wytwarzanego już produktu. Innowacja musi objąć daleko idące zmiany w produkcie pod względem jego parametrów technologicznych, komponentów, materiałów i funkcjonalności. Innowacja produktowa może tez polegać na wprowadzeniu nowego produktu całkowicie odbiegającego od dotychczas wytwarzanych, może wiązać się z wprowadzeniem nowych technologii, wprowadzeniu nowego zastosowania, znalezieniem niszy na rynku. Stoso-

[2] Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin 2000, Warszawa 2009, s. 22.

wane innowacje produktowe dotyczą również usług. Przykładem innowacji produktowej dotyczącej produktu jest dodanie kamery do telefonu komórkowego, systemu samodzielnego parkowania równoległego auta lub margaryna zmniejszająca poziom cholesterolu. Przykładem takiej innowacji jest wprowadzenie zbliżeniowych kart płatniczych lub możliwość płatności przez strony internetowe .

Innowacje procesowe to zmiany w stosowanych przez organizację metodach wytwarzania, poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji wyrobów. Innowacje te dotyczą też zmian w maszynach produkcyjnych lub w organizacji produkcji. Zazwyczaj mają na celu wytworzenie nowego produktu, jego dostarczenie w sposób niekonwencjonalny lub zwiększenie efektywności produkcji. Innowacje procesowe wprowadzane są przez przedsiębiorstwa w celu zmniejszenia kosztów jednostkowych produkcji, zwiększenia jakości lub wdrożenia nowego znacznie ulepszonego produktu. Przykładem takich innowacji są wprowadzone automatyzacje procesów produkcyjnych, instalacje nowej technologii na linii produkcyjnej, wprowadzenie komputerowego systemu kontroli przepływu towarów, wprowadzenie nowego oprogramowania do systemu zakupów, księgowości, magazynowania .

Innowacje organizacyjne to wprowadzenie nowej metody organizacji w praktykach firmy, reorganizacji miejsc pracy lub relacji organizacji z otoczeniem. Innowacją w organizacji nazywamy pierwsze wprowadzenie nowego rozwiązania a nie jego modyfikacje. Celem wprowadzenia innowacji organizacyjnej jest podniesienie sprawności funkcjonowania przez redukcje kosztów administracyjnych, zdobycie dojścia do powszechnej wiedzy zewnętrznej, redukcja kosztów zaopatrzenia. Wprowadzenie innowacji organizacyjnej przyczynia się do zwiększenia wymiany informacji w przedsiębiorstwie i z jego otoczeniem. Wprowadzenie takich zmian przekłada się na podniesienie możliwości firmy do uczenia się i wykorzystywania nowej wiedzy i technologii. Przykładem jest wprowadzenie nowych technik zintegrowanego zarządzania lub kontroli i programy szkoleniowe mające na celu podniesienie umiejętności zespołu, co w efekcie przyniesie polepszenie pozycji konkurencyjnej firmy dzięki zasobom ludzkim i ich wiedzy.

Innowacja marketingowa, czyli nowa metoda marketingu, dotyczy bezpośrednio wzornictwa i opakowania, zmian w formie i wyglądzie bez zmian parametrów technicznych, produktu. Zmiany wprowadzane w szacie graficznej opakowań artykułów spożywczych tworzą wizerunek produktu. Celem wprowadzenia takich zmian jest podniesienie atrakcyjności produktu. Innowacje w zakresie metod sprzedaży wyrobów i usług obejmują nowe kanały sprzedaży takie jak franchising, sprzedaż bezpośrednia, sprzedaż licencji na produkt oraz zastosowanie nowych metod prezentacji produktu poprzez odpowiednie aranżowanie pomieszczeń. Innowacje w promocji i reklamie wyrobów i usług to wprowadzenie zupełnie nowego wizerunku marki celem zdobycia nowego rynku, zaangażowanie do promocji celebrytów, którzy będą zachęcać do kupna produktu. Innowacja marketingowa jest przygotowana przez firmę lub zaadoptowana od innej firmy. Wszystkie działania skierowane są na zaspokojenie potrzeb klientów. Przykładem jest wprowadzenie kart lojalnościowych, członkowskich, nowe opracowanie

znaku towarowego, konkursy dla klientów, współpraca z otoczeniem na rzecz rozwoju regionu.

3. ŹRÓDŁA INNOWACJI

Innowacje są obecnie postrzegane jako siła napędowa organizacji, w której zostały zastosowane. Jako dwa główne źródła innowacji wyróżnić należy:

- zewnętrzne, które zastosowane zostały bezpośrednio z otoczenia organizacji. Przykładem zastosowania źródła zewnętrznego jest zastosowanie publikacji naukowych, wykorzystanie sygnałów płynących od konsumentów, zakup licencji z gotowymi rozwiązaniami technologicznymi,
- wewnętrzne są efektem prac badawczych wewnątrz organizacji, w której zostały zastosowane. Podkreślić tu należy własne patenty, zastosowanie nowego wzornictwa użytkowego[3].

Do źródeł innowacji P. Drucker zaliczył następujące zdarzenia określane mianem siedmiu źródeł lub siedmiu okazji dla wprowadzenia innowacji:

- nieoczekiwany sukces, strata, zdarzenie zewnętrzne,
- niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniem o niej,
- zmiany w strukturze przemysłu lub rynku,
- wymogi procesu,
- zmiany demograficzne,
- zmiany w postrzeganiu, normach, wartościach,
- pojawienie się nowej wiedzy.

4. BARIERY W REALIZACJI INNOWACYJNOŚCI

Bariery w realizacji innowacyjności dzielimy na:

- ekonomiczne, związane z niewystarczającym zasobem środków zaplanowanych na finansowanie, będące efektem niedoszacowania wartości wprowadzenia innowacji,
- rynkowe, spowodowane wysokim poziomem niepewności lub nieprawidłowym rozpoznaniem potrzeb klientów, do których mają być skierowane wprowadzane na rynek innowacje,
- legislacyjne, związane z brakiem przejrzystości w regulacjach prawnych oraz nadmiarem norm i przepisów. Doprowadza to do wydłużenia procesu wdrażania innowacji lub wręcz uniemożliwi ich wdrożenie,

[3] Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M., *Wiedza – kapitał ludzki – innowacje,* Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2012, s. 78.

- osobowe będące przekonaniem ludzi o braku podstaw do wdrażania konkretnego nowego rozwiązania, strachem przed nowymi rozwiązaniami, brakiem umiejętności pracy zespołowej w trakcie wdrażania nowych innowacyjnych rozwiązań.

5. System kanban

W zakładach produkcyjnych można wyróżnić dwa systemy produkcyjne: system pchany i system ciągniony. System pchany opiera się na prognozach i planach związanych z produkcją. Zróżnicowanie długi czas pomiędzy złożeniem zamówienia przez klienta a dostarczeniem produktu musi być wspierany przez dużą ilość zapasu materiałów, półproduktów i detali gotowych, określoną na podstawie wielkości sprzedaży. Czas reakcji na zmianę popytu jest z tego względu bardzo wolny, dlatego też wielkość produkcji uniemożliwia zidentyfikowanie nieprawidłowości. W systemie ciągnionym podstawowym założeniem jest wykorzystywanie informacji do kontroli produkowania i transportowania wyrobów; taka informacja zapisana jest w postaci kanbana, który pozwala na szybkie reagowanie w celu wytworzenia i uzupełnienia tego co zostało pobrane i sprzedane[4]. Metoda zastosowania kanbana do produkcji została po raz pierwszy zastosowana w Toyocie w latach siedemdziesiątych poprzedniego stulecia[5] i jest ściśle powiązana z systemem *just in time*.

6. System just in time

System „just in time”[6], został stworzony w Japonii w latach siedemdziesiątych poprzedniego stulecia[7]. Polega on na określeniu przepływu materiału oraz niezbędnych środków do wykonania zadania produkcyjnego. Określa ile materiału powinno znajdować się w produkcji na poszczególnych stanowiskach, kiedy powinna być przeprowadzona zmiana typu, aby zapewnić ciągłość dostaw do następnego procesu. Wszystkie wielkości są sterowane za pomocą zamówień przedstawionych kanbanami. System JIT charakteryzuje się redukcją zapasów i gromadzenia niepotrzebnych elementów na linii produkcyjnych. Mniejsze zapasy mają bezpośredni wpływ na redukcje kosztów produkcyjnych. Firma stosująca ten system szybko reaguje na zmiany zamówień na rynku, może szybciej reagować na sytuacje problemowe, które są ukryte w innych systemach produkcyjnych. Zastosowanie systemu JIT w zakładzie produkcyjnym wiąże się bezpośrednio z podjęciem wyzwania pod kątem dostosowania całego cyklu produkcyjnego; w trakcie wdrażania najczęściej pojawiające się problemy to: awarie sprzętu maszyn i urządzeń, problemy z utrzymaniem jakości poszczególnych proce-

[4] *Podręcznik dla liderów,* Toyota Motor Manufacturing Poland.
[5] Mroczko F., *Zarządzanie Jakością,* WWSZIP., Wałbrzych 2011, s. 273.
[6] Just in time (j. ang.) – dokładnie na czas.
[7] Mroczko F., *Zarządzanie Jakością,* WWSZIP., Wałbrzych 2011, s. 268.

sów, błędy logistyki wewnętrznej, błędy i opóźnienia dostawców, problemy z absencjami pracowników. Aby w pełni wykorzystać możliwości systemu JIT, należy spełnić następujące warunki organizacyjne:

- wytwarzany produkt powinien już na etapie projektowania poszczególnych procesów wyróżniać się łatwością wytwarzania, przy unikaniu zbędnej złożoności,
- zorganizowanie produkcji przez zsynchronizowanie wszystkich procesów w taki sposób, aby umożliwić reakcję na wykryte nieprawidłowości; umożliwienie eliminacji nierównomierności obciążeń; ciągłe doskonalenie procesów wytwarzania,
- wyeliminowanie wszelkich strat powstających w procesie wytwarzania, a w szczególności: nadprodukcji, produkcji części do zapasów które nie biorą udziału w bezpośrednim cyklu produkcyjnym, źle zaprojektowanego systemu transportowego, niepotrzebnych ruchów pracownika w procesie wytwarzania, zbędnych procesów,
- odpowiednie zastosowanie automatyzacji procesów zwiększających wydajność i skracających czas przezbrojeń
- terminowość dostaw części i komponentów, co zapewnia odpowiednią ilość w cyklu obiegu części
- wszystkie elementy zakładu biorące bezpośredni udział w produkcji nastawione na ciągłe usprawnianie swoich procesów oraz atmosfera stworzona wśród pracowników sprzyjająca wdrażaniu nowych rozwiązań.

W Toyocie duży nacisk kładzie się na współpracę z dostawcami, ponieważ to od ich niezawodności zależy utrzymanie płynności produkcji w zakładzie[8]. Dostawcy są zachęcani do lokowania swoich oddziałów i magazynów w bezpośredniej bliskości zakładu produkcyjnego. Dostawy niezbędnych elementów są przywożone na podstawie odpowiednio ułożonego harmonogramu, mogą odbywać się nawet kilka razy w ciągu doby. Zapasy bezpieczeństwa odpowiedniej ilości części znajdują się u dostawcy. Każdy dostawca może liczyć na wsparcie ze strony Toyoty w rozwoju swojej działalności. Dostawca części odpowiada przed zakładem za utrzymanie dobrej jakości przywożonych części, ponieważ pomiędzy dostawcą i odbiorcą istnieje zaufanie we współpracy. Zaufanie jest oparte na założeniu, że najważniejszy jest zadowolony klient odbierający finalny produkt, ma to istotny wpływ na wizerunek firmy i odniesienie sukcesu przez cały koncern.

W Toyocie również wyróżniono podstawowe zasady działania JIT[9]:

- każdy proces jest dostawcą wytworzonego produktu do kolejnego procesu, każdy następujący po nim proces jest traktowany jak klient,
- kierownictwo i osoby odpowiedzialne za zarządzanie produkcją nie powinny wywierać nacisku na produkcję, prowadzane działanie powinny

[8] Dwiliński L., *Zarządzanie produkcją,* Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002, s. 176.
[9] Mroczko F., *Zarządzanie Jakością,* WWSZIP., Wałbrzych 2011, s. 271.

być skierowane na motywowanie i wspieranie rozwoju procesu produkcyjnego,

- na bazie produkcji masowej powinny być zaspokajane indywidualne potrzeby klientów,
- każdy powinien dbać o utrzymanie jakości w trakcie wytwarzania produktu na swoim etapie produkcyjnym,
- wszyscy powinni skupiać się na jak najszybszym przepływie informacji pomiędzy poszczególnymi procesami wytwórczymi oraz pomiędzy zakładem a dostawcami
- cały czas powinno się pracować nad dostarczaniem aktualnych informacji i podejmowanych decyzji przez kierownictwo w sposób zrozumiały dla wszystkich pracowników biorących udział w procesie wytwarzania,
- na linie produkcyjne należy dostarczać tylko komponenty potrzebne do wytwarzania w ściśle określonej ilości i czasie dostawy,
- należy zadbać o przystosowanie transportu do bezpośredniego wyładunku na linie produkcyjne,
- wszyscy powinni dokładać starań do pracy nad ciągłą redukcją kosztów procesu wytwarzania,
- dostawcy powinni być brani pod uwagę w trakcie projektowania procesu wytwórczego,
- każdy z pracowników powinien mieć możliwość zatrzymania procesu z powodu powstania nieprawidłowości,
- przeprowadzane kontrole stanowisk powinny mieć głównie na celu wspieranie działań doskonalących stanowiska pracy i metody wytwarzania
- dla zapewnienia należytej ilości produkowanych elementów produkcja powinna opierać się o system kanbanów.

System JIT najlepiej będzie spełniał swoje założenia w produkcji powtarzalnej, stosowanej m.in. w zakładach motoryzacyjnych. System ten powinien charakteryzować się wsysaniem zapasów zgromadzonych u dostawców już w momencie zamówienia generowanego przez klienta nabywającego produkt finalny. Bardzo ważne jest, aby wszystkie elementy wprowadzane do produkcji były utrzymywane na wysokim poziomie jakościowym, ponieważ ich dostawa odbywa się *na czas* do procesu produkcyjnego i mogą mieć bezpośredni wpływ na powstanie wady jakościowej[10].

[10] [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p049.pdf], dostęp z dnia 12.04.2014 r.

7. ZARZĄDZANIE TPM I AUR

Zarządzanie TPM[11] i AUR[12] ma na celu utrzymanie w jak najlepszej kondycji park maszynowy zakładu, co ma bezpośredni wpływ na utrzymanie odpowiedniej produktywności i wyeliminowanie postojów poprzez działania prewencyjne. Działania na tym polu powinny być podejmowane przez wszystkich biorących udział w procesie wytwarzania a nie tylko przez dział Utrzymania Ruchu. Celem do osiągnięcia w tych działaniach jest poziom zerowej awaryjności i nieplanowanych przestojów zaburzających proces produkcyjny. Najczęściej wykonywane działania są organizowane w trakcie codziennych czynności porządkowych; wtedy pracownik ma szanse na bliski kontakt z elementami maszyny może zauważyć nieprawidłowości na podstawie obserwacji miejsc w trakcie sprzątania maszyny. Wszystkie maszyny są wpisane w plan przeglądów przewidzianych w ciągu roku, dzięki temu każda maszyna podlega szczegółowemu przeglądowi w miejscach, gdzie nie ma dostępu w normalnym cyklu produkcyjnym. Efektem jest wypełnienie specjalnej karty i podział na działy odpowiedzialne za usunięcie usterki w zależności od posiadanych uprawnień. Część usterek w miarę możliwości jest usuwana w trakcie przeglądu, bardziej skomplikowane usterki są planowane przez dział Utrzymania Ruchu na najbliższy możliwy termin. Do działań zmierzających do realizacji zauważonych problemów należy zaangażować również inżyniera procesu i inżyniera utrzymania ruchu. System TPM i AUR powinien głównie opierać się na:

- zorganizowaniu się pracowników z działów produkcyjnych i działów wspierających we wspólnym wysiłku mającym na celu znalezienie miejsc problemowych i w efekcie jak najszybsze jego usunięcie oraz w miarę możliwości określić sposób postępowania, aby w przyszłości nie dopuścić do powtórzenia się podobnego problemu,
- działaniach opartych na cyklicznych przeglądach mających na celu określenie kondycji maszyn i znalezieniu pojawiających się miejsc problemowych oraz określenie czasookresu następnego przeglądu. Należy pamiętać, że maszyny również się starzeją i będą wymagały nowych elementów przeglądów i zagęszczenia przeglądów niektórych elementów w czasie,
- motywowaniu pracowników do dokładnego wykonywania przeglądu oraz zgłaszania propozycji usprawniania wykonywanego przeglądu
- zaangażowania wszystkich działów w prace mające na celu usprawnienie wykonywanego procesu maszynowego.

Niedopuszczalne jest krytykowanie i ganienie jakichkolwiek pomysłów powstających w trakcie przeglądów lub codziennej pracy. Zostają one zachowane i powinny być wykorzystane w najbliższej przyszłości do realizacji. Całość systemu ma duży wpływ na postoje spowodowane awariami maszyn

[11] TPM – (j. ang.) Total Produktive Maintenance – Całościowe Utrzymanie Ruchu.
[12] AUR – Autonomiczne Utrzymanie Ruchu, jeden z trzech filarów zarządzania linią produkcyjną, obok standaryzacji i punktu narzędziowego lub montażowego.

i polepszenie ich kondycji. W trakcie przeglądów pojawiają się pomysły udoskonaleń maszyn. Zamontowanie instalacji opłukiwania wnętrza maszyn wyeliminowało potrzebę mycia komory obróbczej po każdej zmianie, co efekcie podniosło efektywność linii produkcyjnej o 2% co przy maksymalnym takcie produkcyjnym pozwala na wytworzenie 13 detali.

8. Koła jakości QCC

Pierwsze Koła Jakości zostały zawiązane dzięki idei opracowanej przez K. Ishikawa w 1961 roku. Działalność Kół Jakości ma na celu poprawę indywidualnej wydajności i stworzenie przyjaznych stanowisk pracy, a rezultacie wzmocnienie rozwoju stanowisk pracy i firmy. Ta zasada pozostaje niezmieniona od 1964 roku, to znaczy od momentu wprowadzenia Kół Jakości w Toyota Motor Corporation; przetrwała przez pokolenia i w dużym stopniu przyczyniała się do rozwoju załogi TMC i wzrostu firmy[13]. Tę zasadę uznaje się za praktyczną formę Filozofii Toyoty opartej na dwóch filarach: ciągłym doskonaleniu i szacunku dla ludzi. Aby ustanowić mocny fundament dla silnego światowego koncernu konieczne jest, aby wszyscy członkowie Toyoty wspólnie rozumieli potrzebę tworzenia Kół Jakości poprzez aktywne w nich uczestnictwo. Koło Jakości to małe grupy, składające się z kilku osób, optymalna liczba członków to 5 pracowników. Wszyscy uczestnicy QCC poznają reguły kontroli jakości, narzędzia, procedury rozwiązywania problemów i rozwiązują aktualne istniejące problemy na swoim obszarze. Poprzez ciągłe i regularne wdrażanie działań dążą do poprawy indywidualnych umiejętności, ożywienia stanowiska pracy dzięki dobrej komunikacji, a w efekcie do umocnienia stanowiska pracy i rozwoju firmy. Działalność QCC w zakładach Toyoty ma na celu promowanie indywidualnego rozwoju i tworzenie przyjaznego stanowiska pracy. Aby to osiągnąć, konieczna jest szeroko zakrojona komunikacja poprzez pełne uczestnictwo członków, która owocuje wspólnym zrozumieniem problemu, uczeniem się pracy zespołowej i propagowaniem kaizenu[14].

W ostatnim dziesięcioleciu poprzedniego stulecia powstały w Polsce dwa zakłady Toyoty. TMMP w Wałbrzychu i TMIP w Jelczu-Laskowicach. Zastanawiano się nad wprowadzeniem QCC w zakładach, twierdzono, że zmotywowanie pracowników może okazać się wręcz niemożliwe. Jako główne przyczyny uważano: niski stopień zaangażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstw i niewielki stopień samodzielnej inicjatywy pracowników w celu rozwiązywania powstających problemów[15]. W dotychczasowych zakładach produkcyjnych rozwiązywanie problemów spoczywało na kierownictwu a zadaniem pracowników produkcji było wykonywanie przewidzianych na jego stanowisku procesów produkcyjnych. Na przełomie lat okazało się, że problem ten zaczął zanikać; w poprzednim roku poziom zaangażo-

[13] [http://mfiles.pl/pl/index.php/Ko%C5%82a_jako%C5%9Bci], dostęp z dnia 16.04.2014 r.
[14] *Podręcznik dla uczestników kół jakości,* Materiały szkoleniowe Toyota Motor Manufacturing Poland.
[15] Mroczko F., *Zarządzanie Jakością,* WWSZIP., Wałbrzych 2011, s. 278.

wania pracowników sięgnął 98%. Głównie był spowodowany przez rotację pracowników oraz poziom absencji. Pracownicy obu zakładów pozytywnie przyjęli rozwiązania towarzyszące QCC.

Rola szczebla kierowniczego została określona przez K. Ishikawę w sformułowanych przez niego zasadach:

- pełniący funkcje kierownicze na wszystkich szczeblach muszą poprawiać i obserwować działania kół,
- kierownictwo nie może ingerować w działanie koła poprzez forsowanie i narzucanie swoich rozwiązań, koła musze mieć swobodę działania i kierować się swoją przyjętą ścieżką w dochodzeniu do celu,
- wprowadzanie zmian wymaga cierpliwości, a oczekiwane zmiany będą widoczne po określonym czasie,
- przełożeni powinni zachęcać uczestników koła do ciągłego poszukiwania rozwiązań, pomimo ponoszonych porażek.

9. SYSTEM KAIZEN

Filozofia kaizen wywodzi się z japońskiej kultury zarządzania, jest kojarzona z procesem ciągłego doskonalenia. Pojęcie kaizenu zawiera przekonania i wartości kształtujące myślenie i sposób działania ludzi, doskonalenie sposobów postępowania pracowników Toyoty na wszystkich szczeblach, doskonalenie procesów wytwórczych oraz doskonalenie produktów na każdym etapie produkcji. Dzięki zastosowaniu tej filozofii zakład osiąga coraz lepsze wyniki na polu oszczędności kosztów, ulepszeń procesu produkcji na polu jakości i wydajności procesu. Filozofia jest oparta na dwóch zasadach:

- przyjęcie zasady ciągłego ulepszania i przyjęcie zmian na lepsze w każdym obszarze funkcjonowania organizacji,
- proces nie posiada żadnych granic do osiągnięcia, określenie granicy doprowadziłoby do zatrzymania procesu ciągłego doskonalenia[16].

Kaizen to systematyczne, powtarzalne serie małych ulepszeń wprowadzanych w oparciu o istniejący sprzęt i ludzi pracujących w ulepszanym obszarze. Ulepszenie bazuje na technologiach i wyposażeniu; poza wyjątkowymi przypadkami nie wymaga angażowania pracowników posiadających wiedzę specjalistyczną. Podstawą dla zastosowania kaizenu jest znajomość dotychczasowo zastosowanej standaryzacji pracy, która zostanie zmodyfikowana po zastosowaniu kaizenu. Kaizen łączy się bezpośrednio z zastosowanymi technikami: regulacją jakości, kołami jakości, zarządzaniem jakością i TPM wraz z AUR.

[16] Lisiecka K., *Kreowanie jakości,* Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.

PODSUMOWANIE

Podsumowując, Toyota wprowadzając cały szereg innowacyjnych rozwiązań stała się liderem na rynku motoryzacyjnym pod względem ilości sprzedaży samochodów. To prężnie rozwijający się koncern, wyznaczający sobie ciągle nowe ambitne cele oparte na ciągłym doskonaleniu, stosujący sprawdzone metody działania i poszukujący nowych rozwiązań. W najbliższej przyszłości przeprowadzone zostaną prace nad zwiększeniem uniwersalności produkcji przez unifikację zastosowanych części w produkowanych modelach. Całość prac ma być zakończona w 2020 roku. W tym samym roku wałbrzyski zakład ma być najbardziej uniwersalnym centrum produkcyjnym układów napędowych na świecie, mogącym elastycznie reagować na potrzeby swoich klientów - montowni samochodów. Jest to duże wyzwanie, zważywszy na to, że zakład większość rozwiązań będzie wprowadzał samodzielnie, bazując na własnym doświadczeniu przy minimalnym wsparciu centrali europejskiej. Przyniesie to wymierne korzyści w zdobytym przez załogę doświadczeniu. Podniesie to również poziom wiedzy oraz przyczyni się do identyfikowania się pracowników z organizacją, dając im satysfakcję z odniesionego sukcesu.

LITERATURA:

[1] Dwiliński L., *Zarządzanie produkcją,* Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002.

[2] Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi,* Difin 2000, Warszawa 2009.

[3] Lisiecka K., *Kreowanie jakości,* Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.

[4] Mroczko F., *Zarządzanie Jakością,* WWSZIP., Wałbrzych 2011.

[5] Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M., *Wiedza – kapitał ludzki – innowacje,* Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław 2012.

[6] *Podręcznik dla liderów,* Toyota Motor Manufacturing Poland.

[7] *Podręcznik dla uczestników kół jakości,* Materiały szkoleniowe Toyota Motor Manufacturing Poland.

Zasoby internetowe

[8] [http://mfiles.pl/pl/index.php/Ko%C5%82a_jako%C5%9Bci], dostęp z dnia 16.04.2014 r.

[9] [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p049.pdf], dostęp z dnia 12.04.2014 r.

[10] [http://technologie.gazeta.pl/technologie/1,81013,6094956,Najbardziej_nieudane_gadzety_ostatnich_18_lat.html], dostęp z dnia 01.12.2013.

STRESZCZENIE

Innowacyjne zastosowanie systemów zarządzania produkcją na przykładzie Toyota Motor Manufacturing Poland

W artykule przedstawiono innowacje jako siłę napędową umożliwiającą rozwój firmy rynku motoryzacyjnego oraz wyszczególniono najważniejsze elementy Toyota Production System zastosowane w praktyce w wałbrzyskim zakładzie.

SUMMARY

Toyota Motor Manufacturing Poland as an example of an innovative production systems

Article illustrates innovations in production as a main driver for progress in automotive industry; some significant elements of the Toyota Production System employed in Wałbrzych plant have been presented.

Jarosław Chrobot
Politechnika Wrocławska

Model Zarządzania Innowacjami RAINOVA

WSTĘP

Ośrodki szkolenia zawodowego i większość MŚP nie posiadają narzędzi lub systemów, które umożliwiają im skuteczne zarządzanie innowacjami. Ich systemy zarządzania nastawione są bardziej na rozwiązywanie zadań, które odzwierciedlają ich codzienną pracę, a nie na tworzenie zasobów na planowanie naprzód, aby umożliwić im pracę nad innowacyjnymi projektami. Odpowiadając na ten szeroko uznany systemowy deficyt, głównym celem projektu RAINOVA (A Regional Approach to Innovation for VET and Learning Communities (Regionalne Podejście do Innowacji dla potrzeb Instytucji Kształcenia Zawodowego), Projekt numer: 517752-LLP-1-2011-1-ES-LEONARDO-LNW, [http://www.rainova-project.eu/] jest pobudzanie rozwoju systemów innowacji w regionach reprezentowanych przez partnerów projektu. Celem finansowanego przez Komisję Europejską, projektu RAINOVA jest wygenerowanie następujących innowacyjnych rezultatów:

- Zaprojektowanie **Modelu Zarządzania Innowacjami**, który ma wspierać instytucję/firmę/szkołę w procesie zarządzania innowacjami od idei do realizacji w postaci projektu (zapewnia też narzędzia diagnostyczne do badania poziomu innowacyjności oraz skuteczności realizowanych projektów). Celem powstania Modelu Zarządzania Innowacjami jest zaoferowanie organizacjom użytecznej wiedzy o innowacjach. Model Zarządzania Innowacjami nie tylko proponuje, co należy robić, ale w jaki sposób, aby efektywnie zarządzać kreowaniem i realizacją innowacji w firmie/instytucji/szkole,
- Powołanie powiązanych ze sobą **Regionalnych Sieci Innowacji**, skupiających kluczowe europejskie instytucje zaangażowane w transfer wiedzy i innowacji, aby spełnić cele Strategii Europa 2020,

- Zainicjowanie **Obserwatorium Innowacji**, oferującego niezbędne wsparcie dla potencjalnych oraz przyszłych innowatorów, aby móc promować innowacje i korzystać z „dobrych praktyk", a także dla procesów zarządzania w celu rozwoju i wykorzystania wyników innowacyjnych projektów, które pomogą w funkcjonowaniu bardziej elastycznych, kierowanych zapotrzebowaniem systemów kształcenia zawodowego. Obserwatorium Innowacji to portal internetowy, którego celem jest udostępnianie informacji o innowacjach w regionach partnerskich projektu RAINOVA. Dane zbierane będą dzięki połączonym Regionalnym Sieciom Innowacji, powstałym w ramach projektu RAINOVA. Portal Obserwatorium Innowacji ma przyspieszyć przepływ informacji na temat innowacji do sektorów szkoleniowych i biznesowych. Informacje te będą użyteczne i praktyczne dla innowatorów MŚP i instytucji kształcenia zawodowego. W ramach regionu będzie można zasięgnąć informacji na temat nowości w zakresie innowacji, studiów przypadku, kalendarza wydarzeń, ośrodków wspierających innowacyjność oraz instrumentów finansowych.

Wymierne korzyści z realizacji projektu RAINOVA to:

- Możliwość wykorzystania metod i narzędzi zawartych w opracowanym Modelu Zarządzania Innowacjami do wspomagania procesu kreowania i realizowania przedsięwzięć innowacyjnych w instytucji/firmie/szkole,
- Skorzystanie ze szkoleń na temat wykorzystania opracowanego w ramach projektu Modelu Zarządzania Innowacjami, a także asysty we wdrażaniu tego modelu,
- Wykorzystanie kontaktów oferowanych w ramach powiązanych ze sobą Regionalnych sieci Innowacji,
- Dostęp do na bieżąco aktualizowanych informacji zawartych w Obserwatorium Innowacji, które mogą posłużyć do przejmowania dobrych praktyk w dziedzinie podejścia do innowacji, inicjowania i prowadzenia projektów innowacyjnych (jednym z partnerów jest Dania i Szwecja – liderzy innowacji w Europie) oraz w dziedzinie szkoleń w zakresie innowacji.

1. Potrzeba istnienia Modelu Zarządzania Innowacjami

Według wielu ostatnich badań innowacje są priorytetem dla firm. Komisja Europejska, jak również wiele instytucji krajowych i regionalnych promuje i wspiera innowacje jako najlepszą drogę do gospodarki opartej na wiedzy.

Innowacje nie są tymczasową modą. W ciągu ostatnich 30 lat stały się ważnym czynnikiem sukcesu w biznesie. Nie ma żadnych oznak, żeby miało się to w przyszłości zmienić. Wydaje się, że innowacyjność zadomowiła się na stałe.

W ostatnich latach oczekiwania ludzi oraz ich poziom informacji znacznie wzrosły. Innowacje są koniecznością nie tylko dla prywatnych przedsię-

biorstw: sektor publiczny oraz sektory non-profit również muszą bardziej rozwinąć ducha innowacyjności.

Bardziej niż kiedykolwiek wydaje się, że ludzkie potrzeby nie mają ograniczeń. Jednocześnie wymóg zrównoważonego rozwoju będzie ograniczał sposób naszej pracy i konsumpcji, lecz wszyscy wiemy, że ograniczenie jest matką wynalazku.

Innowacje rozwijają się tylko w organizacjach, w których to wyzwanie traktowane jest poważnie. Należy uwzględnić każde działanie związane z zarządzaniem, które przyczynia się do poprawy zdolności do wprowadzania innowacji. Schemat innowacyjności RAINOVA przedstawia szczegółowy obraz tych działań związanych z zarządzaniem, które częstą są krytyczne.

W Modelu Zarządzania Innowacjami RAINOVA mówimy o zrównoważonych innowacjach, takich, które wnoszą długotrwałą wartość dodaną do organizacji, jej interesariuszy i społeczeństwa jako całości. Schemat ten ma na celu pomóc organizacjom w określeniu planu innowacji, pomiarze ich innowacyjności oraz zwiększeniu konkurencyjności.

2. PIERWSZE PODEJŚCIE

Zaprojektowanie Modelu Zarządzania Innowacjami, poza adaptacjami wymaganymi dla każdego kontekstu organizacyjnego i regionalnego oznacza, że wyzwaniu innowacyjności można sprostać w bardziej skoordynowany i inteligentny sposób.

Wstępna hipoteza brzmiała, iż wszystkie typy organizacji mogą być innowacyjne:

- Świadome tego, co dzieje się dookoła,
- W kreatywny sposób wykorzystujące te informacje do opracowywania nowych pomysłów, procesów i produktów (zwykle poprzez tworzenie innowacyjnych projektów),
- Dodające wartość dla klientów w sposób ciągły,
- Tworzące otwartą organizację,
- Pozyskujące pracowników, którzy w pomysłach wykraczają poza ramy organizacyjne,
- Angażujące ludzi do działania,
- Zachowujące cierpliwość w przypadku niepowodzenia,
- Budujące zaufanie,
- Wykazujące elastyczność w zmianach istniejących procedur.

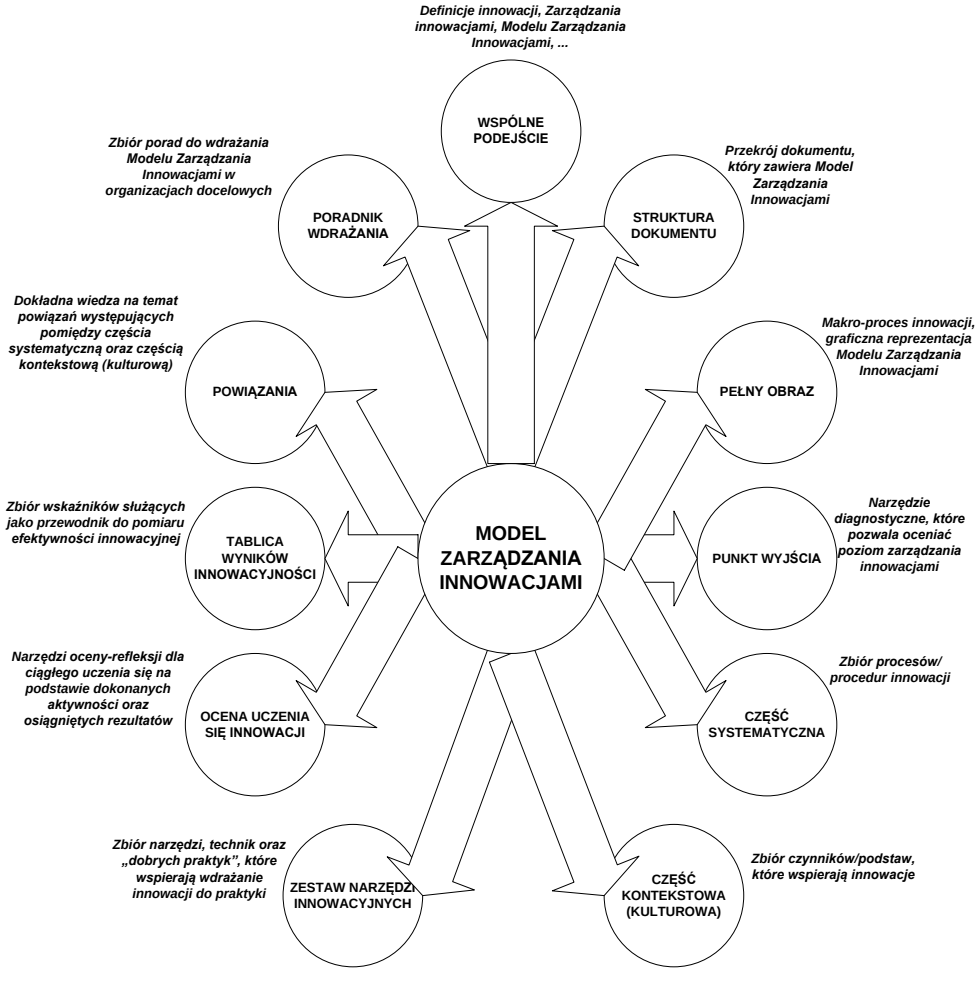
Model Zarządzania Innowacjami RAINOVA uwzględnia nie tylko metodyczną część innowacji, **makroproces innowacji**, lecz także kontekst z nią związany, **kulturę innowacji**.

Dokładniej rzecz ujmując, główne elementy, które składają się na Model Zarządzania Innowacjami RAINOVA są następujące (rysunek 1):

- Globalna wizja innowacji oraz modeli zarządzania innowacjami (**Wspólne podejście**),
- Makroproces innowacji (**Pełny obraz**),
- Zestaw procedur innowacji (**Część metodyczna**),
- Zestaw czynników, które sprzyjają powstawaniu innowacyjnego kontekstu organizacyjnego (**Część kulturowa**),
- Dokładne informacje na temat powiązań między częściami metodycznymi i kulturowymi (**Powiązania**),
- Zestaw narzędzi, metodologii, technik oraz najlepszych praktyk, które pomagają we wdrażaniu innowacji w praktyce (**Zestaw Narzędzi Innowacyjnych**),
- **Narzędzie diagnostyczne**, które ocenia poziom organizacyjnego zarządzania innowacjami (**Punkt wyjścia**),
- Narzędzie oceny do ciągłej weryfikacji spójności wykonanych działań oraz uzyskanych wyników **(Ocena uczenia się innowacji**),
- Zestaw wskaźników, które służą jako wytyczne do pomiaru wyników innowacyjności (**Tablica wyników innowacyjności**).

Gdy Model Zarządzania Innowacjami zostaje zastosowany, zawsze staje się czymś unikalnym, dostosowanym do danej organizacji ze względu na szczególne, zmienne otoczenie, z którym każda organizacja musi się zmierzyć. Z tego samego powodu Model Zarządzania Innowacjami musi zawsze być dynamiczny, w ciągłej budowie i stale dostosowywany.

Po dokonaniu przeglądu różnych Modeli Zarządzania Innowacjami możemy stwierdzić, że Model Zarządzania Innowacjami musi uwzględniać aspekt metodyczny (procedury w zakresie innowacji) oraz aspekt kontekstowy (kultura innowacji). Wydaje się, że metodyka i kontekst mają na siebie wzajemny wpływ. Nie należy rozumieć ich jako odrębne elementy. W dłuższej perspektywie, a szczególnie w innowacyjnych środowiskach, część metodyczna traci znaczenie na rzecz kultury, ponieważ gdy zostanie osiągnięty odpowiedni kontekst, organizacja jest w stanie generować ad hoc najbardziej właściwe reakcje bez potrzeby stosowania się do standardowych procesów.



Rysunek 1. Elementy składowe Modelu Zarządzania Innowacjami RAINOVA

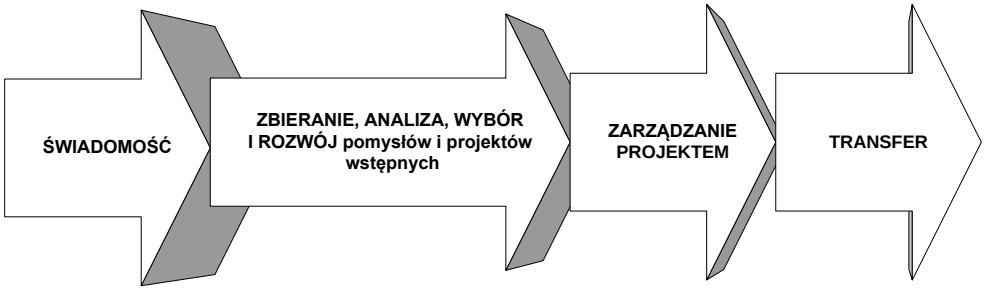
3. Od Modelu Standardowego do Mojego Modelu

Model Zarządzania Innowacjami RAINOVA jest oparty na następującym założeniu, iż aby osiągać doskonałe wyniki, które dodają wartość dla klientów, w coraz bardziej wymagającym i ciągle zmieniającym się środowisku, organizacja (pracownicy, udziałowcy, dyrektorzy) oraz każda strona zainteresowana powinna zapewniać stały strumień innowacji. W tym celu organizacja powinna ustanowić, że będzie (rysunek 2):

- Świadoma tego, co dzieje się „dookoła" (wychwytywać sygnały),

- Tworzyć i rozwijać pomysły (szanse),
- Przekształcać pomysły w inicjatywy i projekty (możliwości),
- Przenosić i wykorzystywać wyniki (w formie produktów oraz/lub innowacyjnych usług cenionych na rynku).

Wspomniany wcześniej stały strumień innowacji jest możliwy wyłącznie poprzez silne zaangażowanie kardy kierowniczej oraz innych pracowników w kompleksową strategię innowacyjności oraz stworzenie kontekstu organizacyjnego, który uwalnia kreatywność oraz inicjatywę ludzi.



Rysunek 2 Procedury Modelu Zarządzania Innowacjami RAINOVA

4. GŁÓWNE CZĘŚCI I ELEMENTY MODELU ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI RAINOVA

Model Zarządzania Innowacjami RAINOVA jest zorganizowany w trzech głównych obszarach:

- "**Model Standardowy**"

Są to ramy, które składają się z czterech odrębnych części:

a) Procedury
b) Czynniki umożliwiające innowacje (mediatorzy)
c) Czynniki kultury innowacyjności
d) Wspólna wizja innowacji, czyli identyfikacja relacji między poszczególnymi elementami modelu (procedurami, mediatorami i czynnikami kultury innowacji), a także słownik pojęć związanych z innowacyjnością.

Każda z tych części zawiera z kolei kilka elementów, a także niektóre narzędzia zarządzania i zalecenia, aby ułatwić jego wdrożenie.

- "**Most**"

Jest to zestaw narzędzi do diagnozowania, refleksji, pomiaru i uczenia się, który pozwala organizacji, aby przejść z Modelu Standardowego do własnego modelu dostosowanego "Mój Model".

- "**Mój Model**"

Jest to wynik wdrażania Modelu Standardowego w organizacji. Można sobie wyobrazić, że będzie tak wiele interpretacji Modelu Standardowego, jak organizacji. Biorąc pod uwagę, Model Standardowy, opisową część modelu, most, praktyczną część modelu i wybierając kilka narzędzi i zaleceń, każdy rodzaj organizacji może zbudować swój własny model innowacji: "Mój model".

Reasumując, **Model Standardowy** to (rysunek 3):

- Część metodyczna
    - Zbiór procesów, które umożliwiają wprowadzanie innowacji
- Część kontekstowa
    - Zestaw czynników, które sprzyjają powstawaniu innowacyjnego kontekstu organizacyjnego

Most to:

a) Narzędzie Diagnostyczne:

- Narzędzie, które mierzy poziom organizacyjnego zarządzania innowacjami (punkt wyjścia)

b) Narzędzie Oceny i Refleksji:

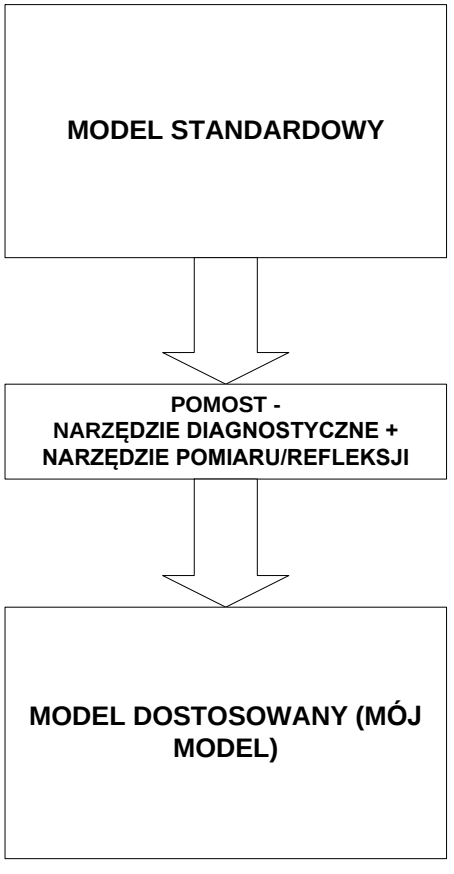
- Narzędzie do ciągłej weryfikacji spójności wykonanych działań oraz uzyskanych wyników

c) Tablica Wyników Innowacyjności:

- Lista wskaźników do pomiaru postępów i wyników

Mój Model to:

- Zestaw narzędzi
- Zestaw metodologii
- Zbiór dobrych przykładów i praktyk



Rysunek 3. Model standardowy i „Mój Model”

5. NARZĘDZIE POMIARU INNOWACYJNOŚCI

Istnieje szereg technik oceny innowacyjności, które można zastosować i nie ma jednego właściwego sposobu na wykonanie tego zadania. Decyzja, której techniki oceny innowacyjności użyć w danej sytuacji będzie uzależniona od kilku czynników, w tym:

a) Aktualnej dojrzałości organizacji w zakresie jej zdolności innowacyjnych,

b) Czy oczekiwany wynik oceny innowacyjności jest odpowiednim wynikiem, który można wykorzystać do porównania organizacji oraz jej innowacyjności z najlepszymi organizacjami w Europie.

Niezależnie od stosowanej techniki istnieją trzy etapy, które trzeba przejść:

- **Etap 1** wymaga zgodności w kadrze zarządzającej w sprawie oczekiwanych wyników oraz jasności w kwestii zbierania, oceniania i przedstawiania danych i dowodów.

- **Etap 2** to przeprowadzenie oceny, zazwyczaj z zastosowaniem jednej lub kilku powszechnie znanych technik.

- **Etap 3** obejmuje spotkanie kadry zarządzającej, podczas którego podejmowana jest decyzja, jak postępować z wynikami.

W zależności od oczekiwanych wyników można zastosować m.in. następujące techniki:

- Kwestionariusz: standardowy, dostosowany, typu tak/nie, oceny ważone,
- Podejście matrycowe (Model Dojrzałości Innowacyjnej),
- Warsztaty oceniające (z wykorzystaniem narzędzia RADAR pathfinder lub podobnego).

Należy pamiętać, że proces oceny innowacyjności można zainicjować w całej organizacji lub w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Nie ma to być „jednorazowe" działanie. Proces ten powinien odbywać się okresowo, zwykle co roku, ponieważ stanowi skuteczną metodę weryfikacji dalszych możliwości poprawy innowacyjności. Dokładna znajomość sytuacji organizacji w zakresie poziomu innowacyjności pomoże jej iść naprzód. Określ obszary, w których można dokonać ulepszeń i zapewnij, aby organizacja przeznaczyła na te obszary wystarczającą ilość czasu i zasobów. Korzyści z wspierania kultury innowacyjności w organizacji przeważą niektóre z początkowych wydatków i powinny pomóc organizacji w osiągnięciu jej celów.

6. TABLICA WYNIKÓW INNOWACYJNOŚCI

Wszelkie rodzaje innowacji, niezależnie, czy są to nowe produkty, usługi, procesy, modele biznesowe, technologie, czy strategie marketingowe powinny być oceniane z perspektywy firmy pod kątem ich wpływu na wyniki (np. obniżenie kosztów lub wzrost dochodów). Jednakże problem polega na tym, że wpływ innowacji na wyniki można ocenić wyłącznie ex post. Dlatego też istnieje potrzeba istnienia zestawu wskaźników, które przewidują ex ante skutki ex post. Mimo że innowacje nie są pojedynczym procesem, warto jest połączyć te wskaźniki z etapami, które innowacje przechodzą.

7. ZALECENIA DOTYCZĄCE STOSOWANIA MODELU ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI RAINOVA

Stosowanie Modelu Zarządzania Innowacjami RAINOVA, którego elementy składowe zostały uprzednio opisane, można realizować w ramach następujących kolejnych etapów:

- **Etap 1 – Świadomość**

W tym etapie, jest pożądane dla organizacji mającej zamiar zastosować Model Zarządzania Innowacjami RAINOVA,, aby poddała się refleksji na temat, dlaczego innowacyjność jest tak ważna dla jej teraźniejszości, a zwłaszcza dla jej przyszłości.

Zaleca się, aby organizacja analizowała obecną sytuację biorąc pod uwagę jej konkurencję, w celu identyfikacji trendów rynkowych oraz oczekiwań ich najbardziej wymagających klientów. Może to być przydatne, aby przeprowadzić pierwsze czytanie części opisowej modelu, czyli Model Standardowy i wywołać dialog na temat, jakie aspekty modelu mogą być bardziej istotne dla organizacji (procedury, czynniki umożliwiające, czynniki kulturowe i kontekst organizacyjny). Szkolenie i działania uświadamiające dotyczące koncepcji związanych z innowacjami może być dobrym punktem wyjścia do osiągnięcia wspólnej wizji innowacji. Należy również wyszukiwać i udostępniać artykuły i innowacyjne „dobre praktyki" wewnątrz i na zewnątrz sektora działalności organizacji. Czytanie popularnych książek na temat innowacji i tematów pokrewnych może być bardzo pomocne. Aby zidentyfikować przykłady innowacji, które przeprowadzono w organizacji, dobrym pomysłem jest również analiza, dlaczego były one tak skuteczne. Również należy podjąć się analizy przykładów porażek, w celu określenia zachowań i postaw, których należy unikać w kolejnych projektach. Czas życia tej fazy zależy od punktu startu każdej organizacji oraz przydzielonych zasobów i ludzi. W każdym razie, najważniejsze jest to, aby wywołać wrażenie, że przyszłość tej organizacji, a nawet praca ludzi będzie zależeć w dużej mierze od ich kompetencji w zakresie innowacji.

- **Etap 2 – Diagnoza**

Po okresie Świadomości, zaleca się całkowitą lub częściową ocenę, na podstawie elementów Modelu Zarządzania Innowacjami RAINOVA. Aby to zrobić, zaleca się korzystanie z Narzędzia Diagnostycznego. W zależności od najbardziej niepokojących aspektów, organizacja może skupić się na ocenie procedur, czynników umożliwiających innowacje, lub od czynników kulturowych, a także na ich dowolnej kombinacji, w zależności od swoich potrzeb i obaw. W każdym razie, najważniejsze jest to, aby dzielić się oceną z tak wieloma ludźmi w organizacji, jak to możliwe, i rozpocząć szczerą dyskusję na temat jej pozycji w odniesieniu do sugestii Modelu Zarządzania Innowacjami RAINOVA. Jeśli istnieje już regularna praktyka oceniania wewnątrz organizacji, proponuje się uzupełnienie go o Narzędzie Oceny i Refleksji. W zależności od strategii i celów organizacji, organizacja może być zaintere-

sowana w znalezieniu nowych i innowacyjnych sposobów, a jeśli tak, zaleca się korzystanie z karty „Sześciu Pytań o Innowacje". Jeśli organizacja chce poprawić i nadać spójność swoim praktykom, zaleca się korzystanie z metody (karty) „Sześciu Pytań o Wydajność". Inną alternatywą może być zbadanie możliwości i aspektów związanych z wewnętrznym rozwojem organizacji. Do tego zadania może być pomocne zastosowanie karty „Sześciu Pytań o Możliwości". W miarę potrzeb, organizacja może korzystać z tych trzech rodzajów kart w sposób mieszany.

- **Etap 3 – Akcja**

Na tym etapie, gdy organizacja dokonała całkowitego lub częściowego rozpoznania, to jest czas, aby zobowiązać się do planu działania lub do planu innowacji. Dla rozwoju planu innowacji, organizacja powinna uwzględnić:

- Wyniki etapu diagnostycznego: od dialogu między pracownikami organizacji o ocenianych elementach,
- Narzędzia i zalecenia proponowane przez Model Zarządzania Innowacjami RAINOVA związane z każdym elementem modelu,
- Karta Wyników Innowacji do prowadzenia i ustalenia wskaźników monitorowania i oceny planu innowacji.

Jak w przypadku każdego programu, konieczne jest uszczegółowienie:

- Co chce się osiągnąć – Cele,
- Kiedy chce się to osiągnąć – Terminy,
- Jakie działania w celu osiągnięcia zostaną wykonane – Działania,
- Kto będzie osobami kierującymi – Obowiązki,
- Jakie zasoby są przydzielane do każdego działania lub projektu – Zasoby,
- Jak będzie się monitorować i oceniać plan – Kryteria.

- **Etap 4 – Ocena, Uczenie się i Doskonalenie**

Na zakończenie zalecana jest bardzo duża rygorystyczność w monitorowaniu i ocenie różnych planów innowacji promowanych przez organizację. Jest to faza, która jest doskonałą okazją dla organizacji do uczenia się. W tej fazie oceny będzie bardzo pomocne, aby mieć na uwadze wcześniej ustalone cele i kryteria oceny. Ponadto, ocena stanie się prawdziwym instrumentem organizacyjnego uczenia się i innowacji, jeśli zaistnieje prawdziwe zaangażowanie się w innowacje przez liderów i resztę personelu. W tym sensie rozwój prawdziwej kultury organizacyjnej, która sprzyja czynnikom kultury innowacji i innowacyjności będzie odgrywać szczególną rolę. Stopniowo, w miarę jak organizacja będzie gromadzić cykle świadomości, diagnozy, działania i oceny, będzie ona opracować, poprawiać i kształ-

tować w procesie innowacji własny model zarządzania innowacjami, który nazywamy "Moim Modelem".

LITERATURA:

[1] Victor Arias (edytor), *Knowing RAINOVA*, materiały wewnętrzne projektu RAINOVA, 2013.

[2] Samuel Triguero, *IMM application guide*, materiały wewnętrzne projektu RAINOVA, 2014.

STRESZCZENIE

Model Zarządzania Innowacjami RAINOVA

Ośrodki szkolenia zawodowego i większość MŚP nie posiadają narzędzi lub systemów, które umożliwiają im skuteczne zarządzanie innowacjami. Ich systemy zarządzania nastawione są bardziej na rozwiązywanie zadań, które odzwierciedlają ich codzienną pracę, a nie na tworzenie zasobów na planowanie naprzód, aby umożliwić im pracę nad innowacyjnymi projektami. Jednym z celów projektu RAINOVA jest zaprojektowanie Modelu Zarządzania Innowacjami, który ma wspierać organizację w procesie zarządzania innowacjami od idei do realizacji w postaci projektu (zapewnia też narzędzia diagnostyczne do badania poziomu innowacyjności oraz skuteczności realizowanych projektów). Celem powstania Modelu Zarządzania Innowacjami jest zaoferowanie organizacjom użytecznej wiedzy o innowacjach. Model Zarządzania Innowacjami nie tylko proponuje, co należy robić, ale w jaki sposób, aby efektywnie zarządzać kreowaniem i realizacją innowacji w organizacji. W Modelu Zarządzania Innowacjami RAINOVA mówimy o zrównoważonych innowacjach, takich, które wnoszą długotrwałą wartość dodaną do organizacji, jej interesariuszy i społeczeństwa jako całości. Schemat ten ma na celu pomóc organizacjom w określeniu planu innowacji, pomiarze ich innowacyjności oraz zwiększeniu konkurencyjności. Model Zarządzania Innowacjami RAINOVA uwzględnia nie tylko metodyczną część innowacji, makroproces innowacji, lecz także kontekst z nią związany, kulturę innowacji.

SUMMARY

RAINOVA Innovation Management Model

Vocational training centers and the majority of SMEs do not have the tools or systems that enable them to effectively manage innovation. Their management systems are focused more on solving problems that reflect their daily work, and not to create resources for planning ahead in order to

allow them to work on innovative projects. One of the goals of the RAINOVA project is to design Innovation Management Model, which is to support the organisation in the process of innovation management from idea to implementation in the form of project (also provides diagnostic tools to examine the level of innovation and efficiency of projects carried out). The purpose of the creation of the Innovation Management Model is to provide organizations with useful knowledge about innovation. The elaborated Innovation Management Model not only suggests what to do, but how to effectively manage the creating and implementing of innovation in organizations. In the RAINOVA Innovation Management Model we talk about sustainable innovations such that bring long-term value to the organization, its stakeholders and society as a whole. This scheme aims to help organizations define innovation plan, measuring their innovation and increasing competitiveness. RAINOVA Innovation Management Model takes into account not only the methodological part of the innovation, macro-process of innovation, but also the context associated with it, a culture of innovation.

Maria Stańkowska
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
w Sulechowie

Wybrane przykłady pomiaru innowacyjności

WSTĘP

Innowacyjność w nowoczesnej, globalnej gospodarce traktowana jest jako najpoważniejsze źródło konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstw, rynków, krajów czy regionów. Tworzenie innowacyjnej gospodarki powinno przebiegać w sposób planowy, ujęty w ramy kompleksowych programów, których cele, przedsięwzięcia oraz środki, które służą do urzeczywistnianiu, wynikają z oceny poziomu innowacyjności, funkcjonowania obszarów bezpośrednio i pośrednio stymulujących innowacyjność, mocnych i słabych stron systemów badań i rozwoju. Pomiar innowacyjności, dostarczający informacji umożliwiających prowadzenie tego rodzaju analiz, szczególnie w oparciu o wskaźniki bezpośrednie, jest zjawiskiem stosunkowo nowym[1]. Na przestrzeni lat, w oparciu o zgromadzone doświadczenia, metodologia badań podlegała modyfikacjom. Zestaw wskaźników wykorzystywanych w badaniach innowacyjności rozszerzał się, powiększając w ten sposób obszar badawczy. Przedmiotem badań, poza innowacjami produktowymi i procesowymi, stały się innowacje marketingowe oraz organizacyjne. Badania dotyczące początkowo przemysłu, objęły również z czasem sektor usług. Pomiar innowacyjności jest bardzo złożony, obejmuje wiele, różnorodnych aspektów funkcjonowania gospodarki, przedsiębiorstw ją tworzących oraz szeroko pojętego otoczenia, z tego względu nieustannie prowadzone są prace na tworzeniem coraz bardziej wymiernych i czytelnych miar. Złożoność metodologii wykorzystywanej w badaniu innowacyjności autorka przedstawia w artykule na przykładzie *Tablicy wyników Unii badań i innowacji* będącej instrumentem oceny innowacyjności w państwach członkowskich

[1] Pierwsze wydanie *Oslo Manual*, międzynarodowego podręcznika metodologicznego z dziedziny badań statystycznych innowacji ukazało się w 1992 r.

Unii Europejskiej oraz badania *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw* prowadzonego przez Główny Urząd Statystyczny.

1. POJĘCIE INNOWACJI I INNOWACYJNOŚCI

Pojęcie innowacji do nauk ekonomicznych wprowadził J.A. Schumpeter. Proponował ujęcie bardzo szerokie, obejmujące wszelkie zmiany o charakterze technicznym lub organizacyjnym. Według Shumpetera innowacja to:

- wprowadzenie do produkcji nowych wyrobów lub udoskonalenie wyrobów istniejących,
- wprowadzenie nowej metody wytwarzania lub udoskonalenie metody stosowanej dotychczas,
- wykreowanie nowego rynku,
- zastosowanie nowej formy sprzedaży produktów,
- zastosowanie nowych surowców lub półproduktów,
- wprowadzenie nowej organizacji procesów[2].

Podobnie szerokie rozumienie pojęcia innowacji zawarte jest w wydanym przez OECD *OSLO Manual*. Innowacja w przywołanym podręczniku definiowana jest jako wdrożenie nowego lub istotnie udoskonalonego produktu (wyrobu materialnego lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem[3].

Na szerokim ujęciu innowacji opiera się Główny Urząd Statystyczny. Dla potrzeb prowadzonych badań stosowany jest się podział innowacji na cztery kategorie: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe.

W literaturze przedmiotu prezentowane są również definicje zawężające znaczenie pojęcia innowacji, zgodnie z którymi nie każda zmiana i nie każda nowość jest innowacją. Innowacja to raczej istotna zmiana w wyrobach lub metodach wytwarzania, nie zaś dowolna modyfikacja zachodząca w którymkolwiek obszarze funkcjonalnym firmy. Reprezentatywne dla tego nurtu jest podejście E. Mansfielda[4] i Ch. Freemana[5]. Autorzy definiują innowację jako pierwsze handlowe zastosowanie wynalazku – nowego produktu, procesu lub urządzenia. Również M. Brzeziński[6] postuluje rozgraniczanie działalności innowacyjnej i normalnej działalności operacyjnej. W obliczu nara-

[2] J. A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 60.
[3] *OSLO Manual. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Third Edition*, OECD/Eurostat, Paris 2005.
[4] E. Mansfield, *Industrial Research and Technological Innovation,* W.W. Norton, New York 1968, s. 83.
[5] Ch. Freeman, *The Economics of Industrial Innovation,* F. Printer, London 1982, s. 7.
[6] M. Brzeziński (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001, s. 20.

stającej konkurencji rynkowej stosowanie usprawnień, doskonalenie czynności, podejmowanie oryginalnych, nieszablonowych działań jest koniecznością, a zmiany w organizacji procesów, asortymencie wyrobów, strukturze organizacyjnej należy postrzegać jako naturalną reakcję na ewolucję otoczenia, a nie wprowadzanie innowacji.

Pogląd ten, w opinii autorki jest słuszny i godny uwagi, pozwala bowiem zachować niezbędny dystans w ocenie i kwalifikacji innowacji. Niedoskonałością tego podejścia jest jednak brak obiektywnych miar pozwalających w sposób niebudzący wątpliwości określić, czy obserwowane zmiany są skutkiem doskonalenia rutynowych działań operacyjnych, czy już zasługują na miano innowacji. Z tego względu wydaje się, że szerokie rozumienie innowacji jest bliższe praktyce badawczej. Wymaga ono jednak, według T.B. Kalinowskiego krytycznego spojrzenia na działania podejmowane w firmie i określenia, które z nich można traktować jako innowację. Powinny one według autora spełniać określone kryteria. „Po pierwsze muszą zostać wdrożone do użytku, powinny być ponadto działaniami celowymi, a także przynosić określone korzyści (dające się zmierzyć) wprowadzającej je organizacji”[7].

Z pojęciem innowacji ściśle wiąże się pojęcie innowacyjności. W opracowaniu przyjęto, że innowacyjność to zdolność danej zbiorowości do tworzenia innowacji. Innowacyjność można rozpatrywać w perspektywie przedsiębiorstwa, branży, regionu lub państwa lub stowarzyszonej grupy państw, np. Unii Europejskiej. W pewnym uproszczeniu można przyjąć, że innowacyjność gospodarki jest zbiorem innowacyjności podmiotów ją tworzących.

2. WSKAŹNIKI INNOWACYJNOŚCI

Pomiar innowacyjności jest realizowany z wykorzystaniem różnorodnych wskaźników. Zalicza się je do dwóch zasadniczych grup: wskaźników pośrednich i bezpośrednich.

Wskaźniki pośrednie określają intensywność badawczo-rozwojową. Są wyrazem założenia, że odpowiedni poziom nakładów na działalność badawczo-rozwojową jest, przynajmniej potencjalnie, gwarancją wzrostu produktywności i rentowności przedsiębiorstw oraz kreuje innowacyjną gospodarkę. Opierają się na wielkości nakładów na działalność badawczo-rozwojową, ilości patentów, intensywności technologicznej oraz statystyce patentowej.

Działalność badawczo-rozwojową tworzą dwie grupy wskaźników. Pierwsza to wydatki pieniężne na prace badawczo-rozwojowe, druga – zatrudnienie w sektorze B+R. Powszechnie stosowanym wskaźnikiem pośrednim w odniesieniu do gospodarki krajowej jest GERD (*gross expenditure on research and development*) wskazujący na nakłady krajowe brutto na działalność B+R. Wskaźnik ten składa się z trzech części: części tworzonej przez

[7] T.B. Kalinowski, *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 18.

przedsiębiorstwa, części tworzonej przez szkolnictwo oraz wydatków rządowych[8].

Intensywność technologiczna pozostaje w ścisłej relacji z nakładami na badania i rozwój. Pomiaru intensywności technologicznej dokonuje się w oparciu o dwa podstawowe wskaźniki: wskaźnik udziału w wartości dodanej i zatrudnieniu przemysłów i usług wysokiej i średnio-wysokiej techniki[9] oraz wskaźnik handlu międzynarodowego wyrobami wysokiej i średnio-wysokiej techniki. Ocenia się, że im większy udział przedsiębiorstw tak sklasyfikowanych, tym wyższy poziom innowacyjności gospodarki krajowej.

Wskaźniki określające liczbę patentów stanowią równie istotny element opisu aktywności badawczo-rozwojowej. Są one jednak obarczone tą niedoskonałością, że nie uwzględniają wielu innowacji o charakterze innym niż wynalazczy i technologiczny, np. innowacji marketingowych czy organizacyjnych[10]. Z tego względu należy je raczej postrzegać jako oznaczenie poziomu wynalazczości, a nie innowacyjności i oceniać jako wskaźnik potencjalnych, a nie realnych innowacji rynkowych.

Metodologia Oslo opiera się na wskaźnikach bezpośrednich. Koncentruje się na podejściu podmiotowym, czyli akcentowaniu aktywności innowacyjnej podmiotów, a nie na samych innowacjach. Rozwiązania innowacyjne nie są traktowane jako źródło procesów innowacyjnych, ale jako ich efekt. Centralnym punktem analizy jest tzw. „dynamo innowacyjne" – złożony zespół czynników kształtujących innowacje na poziomie firmy. Wskaźniki bezpośrednie w sposób bardziej kompleksowy opisują zjawisko innowacyjności niż wskaźniki pośrednie. Oferują różnorodność informacji dotyczących wielu aspektów działalności innowacyjnej. Metodologia Oslo jest wykorzystywana w badaniach innowacyjności krajów OECD oraz Unii Europejskiej (*Community Innovation Survey* – CIS). Po raz pierwszy badania CIS przeprowadzone zostały w latach 1992-1993, najnowsza edycja wyników badań CIS 2010 dotyczy okresu 2010-2012. Zakres i obszar badań na przestrzeni lat ulegał rozbudowie, uwzględniał rozwój techniki i technologii, a także doświadczenia zgromadzone podczas poprzednich edycji.

Zarówno wskaźniki pośrednie, jak i bezpośrednie nie są pozbawione wad. Pierwsze, zawężają pole obserwacji do innowacji technologicznych, wskazując jednocześnie poziom innowacyjności potencjalny niż rzeczywiście realizujący się na rynku. Wskaźniki bezpośrednie koncentrują się na głównie stronie wydatkowej, trudno więc na ich podstawie oceniać wpływ innowacji na przedsiębiorstwa i gospodarkę. Ponadto metodologia Oslo podlega ciągłym modyfikacjom, co utrudnia porównania w odniesieniu do poprzednich edycji badań. Badanie innowacyjności powinno więc opierać się na

---

[8] *Poziom innowacyjności polskiej gospodarki na tle krajów UE*, w: *Wpływ innowacyjności na zmiany gospodarki w układach przestrzennych*, pod red. Z. Zioło, T. Rachwała, Wydawnictwo Naukowe UP, Kraków 2012, s. 155.

[9] Według klasyfikacji dziedzin przemysłu wyróżnia się sektory: wysokiej techniki, średnio-wysokiej techniki, średnio-niskiej techniki, niskiej techniki. W usługach wyróżnia się sektory: usług wysokiej techniki, rynku usług opartych na wiedzy (bez finansów i usług wysokiej techniki), usług finansowych opartych na wiedzy, innych usług opartych na wiedzy, usług rynkowych mniej wiedzochłonnych, innych usług mniej wiedzochłonnych, [http://old.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/NTS_dzialanosc_innowacyjna_2010-2012.pdf] odczyt. 20.08.2014 r.

[10] P. Nowak, op. cit., s. 156.

wskaźnikach z obu grup. Takie podejście zniweluje niedoskonałości wskaźników pośrednich oraz bezpośrednich i pozwoli na kompleksową ocenę zjawiska innowacyjności.

Przedstawione w dwóch kolejnych rozdziałach metodologie stanowią przykłady badań kompleksowych, w szerokim zakresie opisujące różne aspekty innowacyjności. Analizy ich wyników pozwalają ocenić stan gospodarki pod względem innowacyjności oraz wskazywać kierunki dalszego rozwoju.

3. TABLICA WYNIKÓW UNII BADAŃ I INNOWACJI JAKO INSTRUMENT OCENY INNOWACYJNOŚCI GOSPODAREK

Tablica wyników Unii badań i innowacji[11] (*Innovation Union Scoreboard* – IUS) jest uznanym i wiarygodnym instrumentem oceny innowacyjności w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Wykorzystuje najnowsze dostępne dane Eurostatu i innych znaczących w skali międzynarodowej źródeł. Tablica wyników Unii badań i innowacji daje ocenę porównawczą wyników w zakresie innowacji państw członkowskich UE oraz mocnych i słabych stron ich systemów badań i innowacji. Pozwala na monitorowanie tendencji w zakresie innowacji w 28 państwach członkowskich, jak również Islandii, byłej jugosłowiańskiej republice Macedonii, Norwegii, Serbii, Szwajcarii i Turcji. Obejmuje także porównania między UE i jej dziesięcioma konkurentami w skali globalnej: Australią, Brazylią, Kanadą, Chinami, Indiami, Japonią, Rosją, RPA, Koreą Południową i Stanami Zjednoczonymi.

W tablicy wyników Unii badań i innowacji zastosowanych zostało w sumie 25 różnych wskaźników (tabela 1), z rozróżnieniem ośmiu wymiarów innowacji i trzech głównych kategorii wskaźników[12]:

1. czynniki dające możliwości (*enablers*): wskaźniki zawarte w tej kategorii odzwierciedlają podstawowe elementy umożliwiające zaistnienie innowacji;
2. aktywność przedsiębiorstw (*firm activities*): wskaźniki, za pomocą których przedstawiane są działania innowacyjne firm europejskich;
3. wyniki (*outputs*) – wskaźniki ilustrujące, w jaki sposób innowacyjność przekłada się na korzyści dla gospodarki jako całości.

[11] Cytowany dokument został opublikowany w marcu 2014 r. Wcześniejsze badania dotyczące wyników pomiaru innowacyjności krajów członkowskich UE publikowane były w opracowaniach pt. „Europejska tablica wyników innowacyjności" (*European Innovation Scoreboard* – EIS), przemianowanych później na „Unijną tablicę innowacyjności" (*Innovation Union Scoreboard* – IUS).

[12] *Innovation Union Scoreboard*, European Union, Belgium 2014, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf], odczyt. 15.08.2014 r.

Tabela 1. Wskaźniki innowacyjności stosowane w tablicy wyników Unii badań i innowacji

Główna grupa wskaźników	Wymiar innowacji	Wskaźnik
Czynniki dające możliwości	Zasoby ludzkie	Nowi absolwenci studiów doktoranckich
		Odsetek osób w wieku 30-34 lat, którzy ukończyli kształcenie III st.
		Odsetek młodych ludzi w wieku 20-24 lat, którzy ukończyli co najmniej kształcenie II st.
	Otwarte, doskonałe i atrakcyjne systemy badań	Międzynarodowe publikacje naukowe
		Publikacje naukowe należące do 10% najczęściej cytowanych
		Uczestnicy studiów doktoranckich spoza UE
	Finansowanie i wsparcie	Wydatki przedsiębiorstw na badania i rozwój
		Kapitał Venture
Działania przedsiębiorstw	Inwestycje przedsiębiorstw	Wydatki przedsiębiorstw na badania i rozwój
		Wydatki innowacyjne inne niż na badania i rozwój
	Powiązania i przedsiębiorczość	MŚP generujące innowacje wewnętrzne
		Innowacyjne MŚP współpracujące z innymi
		Publiczno-prywatne wspólne publikacje naukowe
	Aktywa intelektualne	Wnioski patentowe na mocy Traktatu o współpracy patentowej
		Wnioski patentowe na mocy Traktatu o współpracy patentowej dotyczącej wyzwań społecznych
		Wspólnotowe znaki handlowe
		Wspólnotowe projekty
Wyniki	Innowatorzy	MŚP wprowadzające innowacyjne produkty lub procesy
		MŚP wprowadzające innowacje marketingowe lub organizacyjne
		Tempo wzrostu zatrudnienia w firmach z innowacyjnych sektorów
	Skutki ekonomiczne	Zatrudnienie w sektorach o intensywnym udziale wiedzy
		Eksport produktów wysoko- i średniozaawansowanych technologii
		Eksport usług o intensywnym udziale wiedzy
		Sprzedaż innowacji nowych dla rynków i dla przedsiębiorstw
		Dochody z zagranicy z licencji i patentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie*: Innovation performance: EU Member States, International Competitors and European Regions compared,* [http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-140_pl.htm], odczyt. 20.08.2014 r.

Średnią innowacyjność mierzy się w oparciu o zbiorczy wskaźnik skonstruowany z danych dla 25 wskaźników – od minimalnego możliwego do

uzyskania wyniku (0) do wyniku maksymalnego (1). Średni wynik za rok 2014 odzwierciedla wyniki z lat poprzednich ze względu na opóźnienia w dostępności danych. W przypadku 11 wskaźników wyniki odnoszą się do roku 2012, w przypadku 4 wskaźników do roku 2011, w przypadku 9 wskaźników do roku 2010, w przypadku 1 wskaźnika do roku 2009.

Tablica wyników Unii badań i innowacji umożliwia państwom członkowskim UE ocenę obszarów, w których niezbędne jest skoncentrowanie wysiłków w celu zwiększenia ich innowacyjności.

4. BADANIE GUS JAKO INSTRUMENT OCENY INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Główny Urząd Statystyczny prowadzi cykliczne badania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw[13]. Prezentowane wyniki badań w szerokim ujęciu opisują innowacyjność polskich przedsiębiorstw. Celem poprzednich edycji badań było głównie zaspokojenie krajowych potrzeb informacyjnych. Najnowsze, z roku 2013 obejmujące lata 2010-2012, zostało zrealizowane w formie rozszerzonej w ramach międzynarodowego programu badawczego CIS opartego na międzynarodowych zaleceniach metodologicznych OECD i Eurostatu, stając się również źródłem informacji dla europejskiej tablicy wyników badań i innowacji, pozwalającym wyznaczyć innowacyjność gospodarki polskiej jako całości.

W kontekście prowadzonych badań GUS wprowadza definicje opisywanych zjawisk. Pod pojęciem innowacji rozumie się *wdrożenie nowego lub istotnie ulepszonego produktu (wyrobu, usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Nowy lub istotnie ulepszony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody organizacyjne lub metody marketingowe zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystanie w działalności przedsiębiorstwa*[14]. Działalność innowacyjna według GUS *polega na angażowaniu się przedsiębiorstw w różnego rodzaju działania naukowe, techniczne, organizacyjne, finansowe i komercyjne, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, lecz są konieczne do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badaw-*

[13] Pierwsze publikacje, wydane w latach 1994, 1998, 2002 dotyczyły działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w przemyśle. Było to opracowanie *Innowacje techniczne w przemyśle w 1992 r.* oraz publikacja *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1994-1996*, a także *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 1998-2000*, natomiast publikacja wydana w 2001 r. dotyczyła działalności innowacyjnej w sektorze usług: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w sektorze usług w latach 1997-1999.*

[14] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010-2012*, GUS, Warszawa 2013, [http://old.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/NTS_dzialanosc_innowacyjna_2010-2012.pdf], odczyt. 15.08.2014 r.

czo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji[15].

Badaniem objęte zostały przedsiębiorstwa, w których było zatrudnionych więcej niż 9 osób. W 2012 r. badanie innowacyjności w przemyśle prowadzone było na pełnej populacji przedsiębiorstw o liczbie pracujących 50 i więcej oraz próbie pozostałych przedsiębiorstw wynoszącej 25% populacji. Podobnie, w przypadku sektora usług, badaniu poddano 25% zbiorowości.

Badanie dotyczyło czterech obszarów: działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, ekonomicznych aspektów działalności innowacyjnej, współpracy w działalności innowacyjnej oraz uwarunkowań działalności innowacyjnej. Szczegółowy zakres badań przedstawiony został w tabeli 2.

Tabela 2. Wskaźniki innowacyjności w badaniach Głównego Urzędu Statystycznego

Badany obszar	Wskaźniki	Dodatkowe analizy
Działalność innowacyjna przedsiębiorstw	Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie[16]	Według sektorów własności, liczby pracujących, działów PKD, województw z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.
	Przedsiębiorstwa innowacyjne w zakresie innowacji produktowych i procesowych[17]	Według sektorów własności, liczby pracujących, działów PKD, województw z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.
		Według rodzajów innowacji (produktowe, procesowe) oraz sektorów własności, rodzajów innowacji oraz działów PKD, rodzajów innowacji z dodatkowym podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.
	Innowacje organizacyjne	Według sektorów własności, liczby pracujących, działów PKD, województw z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.
		Według rodzajów innowacji organizacyjnych (nowe metody w zasadach działania, nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych, nowe metody w zakresie stosunków z otoczeniem) z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.
	Innowacje marketingowe	Według sektorów własności, liczby pracujących, działów PKD, województw z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.

[15] ibidem.

[16] Przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie to według GUS takie, które w badanym okresie wprowadziło przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową lub realizowało w tym okresie przynajmniej jeden projekt innowacyjny, który został przerwanym lub zaniechany w trakcie badanego okresu (niezakończony sukcesem) lub nie został do końca tego okresu ukończony (tzn. jest kontynuowany).

[17] Przedsiębiorstwo innowacyjne w zakresie innowacji produktowych i procesowych to w publikacji GUS przedsiębiorstwo, które w badanym okresie wprowadziło na rynek przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową (nowy lub istotnie ulepszony produkt bądź nowy lub istotnie ulepszony proces).

		Według rodzajów innowacji marketingowych (znaczące zmiany w projekcie/konstrukcji lub opakowaniu wyrobów lub usług, nowe media lub techniki promocji produktów, nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży, nowe metody kształtowania cen wyrobów i usług) z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.
Ekonomiczne aspekty działalności innowacyjnej	Przychody ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych	Udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem[18] z wyróżnieniem produktów nowych dla rynku oraz nowych tylko dla przedsiębiorstwa według sektorów własności, liczby pracujących, działów PKD, województw z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.
	Nakłady na działalność innowacyjną	Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach według sektorów własności, liczby pracujących, województw.
		Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych według rodzajów nakładów: zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych, zakup oprogramowania, nakłady inwestycyjne na budynki i budowle oraz grunty, nakłady inwestycyjne na maszyny i urządzenia techniczne, szkolenie personelu związane z działalnością innowacyjną, marketing dotyczący nowych lub istotnie ulepszonych produktów, B+R z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.
		Nakłady na działalność innowacyjną według wybranych źródeł finansowania (własne, otrzymane z budżetu państwa, pozyskane z zagranicy, kredyty bankowe) z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług oraz działy PKD, województwa.
	Publiczne wsparcie dla działalności innowacyjnej	Przedsiębiorstwa, które otrzymały publiczne wsparcie finansowe na działalność innowacyjną w % przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie według liczby pracujących, działów PKD, województw z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.
		Przedsiębiorstwa, które otrzymały publiczne wsparcie finansowe na działalność innowacyjną od instytucji krajowych w % przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie z podziałem na wsparcie pochodzące od jednostek szczebla lokalnego oraz jednostek szczebla centralnego.

[18] Zgodnie z zaleceniami zawartymi w Podręczniku Oslo wskaźnikiem do oceny efektów działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa jest udział w badanym roku przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych, wprowadzonych na rynek w ciągu ostatnich trzech lat, w wartości przychodów ogółem. Wskaźnik ten stanowi ważną informację o wpływie innowacji produktowych na ogólną strukturę przychodów i poziom innowacyjności przedsiębiorstw.

		Przedsiębiorstwa, które otrzymały publiczne wsparcie finansowe na działalność innowacyjną w % przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie według rodzajów programów pomocowych z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.
Współpraca w działalności innowacyjnej	Współpraca w zakresie działalności innowacyjnej	Przedsiębiorstwa, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w % przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie według sektorów własności, liczby pracujących, działów PKD oraz województw z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.
		Rodzaje instytucji partnerskich (dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania, przedsiębiorstwa z tej samej grupy przedsiębiorstw, szkoły wyższe, instytuty badawcze, klienci, firmy konsultingowe, laboratoria komercyjne, prywatne instytucje B+R, konkurenci, jednostki PAN, zagraniczne publiczne instytucje badawcze), z którymi współpracę przedsiębiorstwa oceniły jako najbardziej korzystną dla ich działalności innowacyjnej w % przedsiębiorstw, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.
		Przedsiębiorstwa, które współpracowały w ramach inicjatywy klastrowej[19] w % przedsiębiorstw współpracujących w zakresie działalności innowacyjnej według sektorów własności, liczby pracujących, województw oraz działów PKD z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.
	Transfer technologii i ochrona własności intelektualnej	Liczba przedsiębiorstw przemysłowych, które zakupiły nowe technologie (licencje, prace badawczo-rozwojowe, środki automatyzacji, usługi konsultingowe) w Polsce i w krajach Unii Europejskiej.
		Liczba przedsiębiorstw przemysłowych, które sprzedały nowe technologie w Polsce i w krajach Unii Europejskiej.
		Przedsiębiorstwa, które wykorzystywały różne formy ochrony własności intelektualnej z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.
		Przedsiębiorstwa, które dokonały zgłoszeń w Urzędzie Patentowym RP z podziałem na sektor przedsiębiorstw przemysłowych i sektor usług.
	Wyposażenie w środki automatyzacji procesów produkcyjnych w przemyśle	Przedsiębiorstwa, które posiadały środki automatyzacji procesów produkcyjnych według sektorów własności oraz liczby pracujących
		Liczba zainstalowanych środków automatyzacji procesów (linie produkcyjne automatyczne, linie

[19] GUS na potrzeby prowadzonych badań przyjmuje, że inicjatywa klastrowa to powiązania kooperacyjne zawiązane w sposób formalny na podstawie listu intencyjnego, umowy stowarzyszeniowej, umowy o utworzeniu konsorcjum itp.

		produkcyjne sterowane komputerem, centra obróbkowe, obrabiarki laserowe sterowane numerycznie, roboty i manipulatory przemysłowe, komputery do sterowania i regulacji procesów produkcyjnych) ogółem z podziałem na sektor publiczny i sektor prywatny oraz według sekcji PKD.
Uwarunkowania działalności innowacyjnej	Źródła informacji dla innowacji w przedsiębiorstwach	Przedsiębiorstwa, które oceniły znaczenie danego źródła (źródła wewnętrzne, źródła rynkowe, źródła instytucjonalne i inne) jako „wysokie" według sektorów własności w % przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie, według liczby pracujących, z podziałem na sektor przedsiębiorstw produkcyjnych i sektor usług.
	Strategie i przeszkody w realizacji celów przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwa, które oceniły znaczenie celu (wzrost marży, zmniejszenie kosztów, wzrost udziału w rynku, wzrost przychodów ze sprzedaży) jako „wysokie" według liczby pracujących oraz województw, z podziałem na sektor przedsiębiorstw produkcyjnych i sektor usług.
		Przedsiębiorstwa, które oceniły znaczenie strategii (budowanie aliansów z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami, wzrost elastyczności działania i reakcji działania, intensyfikacja lub udoskonalenie marketingu wyrobów i usług, wprowadzenie nowych lub istotnie ulepszonych wyrobów lub usług, redukcja kosztów, rozwój nowych rynków poza Europą) jako „wysokie" według liczby pracujących z podziałem na sektor przedsiębiorstw produkcyjnych i sektor usług.
		Przedsiębiorstwa, które oceniły znaczenie danej przeszkody (silna konkurencja cenowa, silna konkurencja dotycząca jakości produktu, opinii o nim lub marki, brak popytu, innowacje konkurencji, dominujący udział w rynku konkurencji, brak wykwalifikowanego personelu, brak wystarczających funduszy, wysokie koszty dostępu do nowych rynków, wysokie koszty dostosowania do regulacji rządowych i prawnych, brak wsparcia ze strony instytucjonalnego systemu wspierania działalności innowacyjnej) jako „wysokie" według sektorów własności, liczby pracujących z podziałem na sektor przedsiębiorstw produkcyjnych i sektor usług.
	Zaopatrywanie sektora publicznego i innowacje	Przedsiębiorstwa, które posiadały umowę na dostarczanie wyrobów lub usług dla sektora publicznego według sektorów własności oraz liczby pracujących, działów PKD i województw z podziałem na sektor przedsiębiorstw produkcyjnych i sektor usług.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010-2012*, GUS, Warszawa 2013, [http://old.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/NTS_dzialanosc_innowacyjna_2010-2012.pdf], odczyt. 15.08.2014 r.

W publikacji z 2013 r. po raz pierwszy wybrane dane na temat innowacji przedstawione zostały również w ujęciu przedsiębiorstw według pozio-

mów techniki i wybranych poziomów zaangażowania wiedzy oraz oddzielnie dla sektora ICT.

PODSUMOWANIE

Przedstawione w artykule materiał nie stanowi próby oceny poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw, polskiej czy europejskiej gospodarki. Zamierzeniem autorki było przedstawienie, w oparciu o wybrane przykłady, metodologii prowadzenia badań innowacyjności, ich zakresu i złożoności, a co za tym idzie ilości i wieloaspektowości informacji, których są źródłem. Odpowiednie analizy wyników tych i podobnych badań powinny stanowić podstawę określania wizji, planu i zadań umożliwiających wzrost innowacyjności oraz wyznaczać kierunki prowadzenia polityki gospodarczej w zakresie innowacyjności.

LITERATURA:

[1] Brzeziński M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.

[2] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010-2012*, GUS, Warszawa 2013, [http://old.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/NTS_dzialanosc_innowacyjna_2010-2012.pdf], odczyt. 15.08.2014 r.

[3] *Innovation performance: EU Member States*, International Competitors and European Regions compared, [http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-140_pl.htm], odczyt. 20.08.2014 r.

[4] *Innovation Union Scoreboard, European Union*, Belgium 2014, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf] odczyt. 15.05.2014 r.

[5] Kalinowski T.B., *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

[6] Mansfield E., *Industrial Research and Technological Innovation*, W.W. Norton, New York 1968.

[7] Nowak P., *Poziom innowacyjności polskiej gospodarki na tle krajów UE*, w: *Wpływ innowacyjności na zmiany gospodarki w układach przestrzennych*, pod red. Z. Zioło, T. Rachwała, Wydawnictwo Naukowe UP, Kraków 2012, s. 155.

[8] *OSLO Manual. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Third Edition*, OECD/Eurostat, Paris 2005.

[9] Schumpeter J. A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

STRESZCZENIE

Pomiar innowacyjności ze względu na znaczenie samej kategorii stał się w ostatnich latach bardzo istotny. Wykorzystywane w badaniach wskaźniki podlegają ciągłym zmianom, obejmują coraz więcej sektorów oraz aspektów innowacyjności. W artykule omówione zostały wskaźniki pośrednie i bezpośrednie, ich zalety i niedoskonałości. Podkreślono potrzebę łączenia wskaźników z obu grup w celu uzyskania kompleksowej oceny innowacyjności. Przedstawiono metodologie stosowane do oceny innowacyjności w praktyce badawczej na przykładzie Tablicy wyników unii badań i innowacji oraz badania Działalność innowacyjna przedsiębiorstw prowadzonego przez GUS.

SUMMARY

Measuring of innovation, selected examples

The measuring of innovation by virtue of sheer category has become very relevant in recent years. The indicators utilised in research have been being subjected to constant changes, encompass more and more sectors and aspects of innovativeness. In the article the pros and cons of direct and indirect factors were discussed. The necessity of combining factors from both groups in order to obtain the complex evaluation of innovativeness was emphasized. The methodology applied to assessment of innovativeness in research practice was introduced by example of the Innovation Union Scoreboard as well as the Innovative Activity of Enterprises led by the Polish Central Statistical Office.

Monika Sadowska
Uniwersytet w Białymstoku

Przedsiębiorczość a wzrost gospodarczy

WPROWADZENIE

Przedsiębiorczość ze względu na złożoną naturę oraz interdyscyplinarny charakter jest obecnie przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych, a zagadnienia związane z przedsiębiorczością zajmują dziś istotne miejsce w wielu dyskusjach naukowych, politycznych oraz gospodarczych. Pomimo iż badania w obszarze przedsiębiorczości są obecne w ekonomii od niedawna, to ich zasięg obejmuje coraz większy obszar, a wyniki zajmują coraz więcej miejsca we współczesnej literaturze.

Wzrost zainteresowania przedsiębiorczością wynika z jednej strony z jej natury, która ewoluuje i znajduje odzwierciedlenie w nowych formach i przejawach, a z drugiej strony z faktu, iż przedsiębiorczość jest kluczowym czynnikiem wzrostu gospodarczego, poprawy konkurencyjności gospodarek oraz wzrostu dobrobytu społeczności lokalnych i regionalnych.

1. POCZĄTKI PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W POLSCE

W Polsce, podobnie jak w innych krajach Europy środkowowschodniej, warunki do rozwoju przedsiębiorczości pojawiły się wraz z procesem transformacji gospodarki. W wyniku przekształceń gospodarczych zaczęto budować sektor małej, prywatnej przedsiębiorczości.

Niemniej, już w latach osiemdziesiątych zarówno w krajach gospodarki rynkowej, jak i w ówczesnej socjalistycznej Polsce wzrosło zainteresowanie przedsiębiorczością i osobą przedsiębiorcy. Wówczas, czyli przed rokiem

1989 w Polsce, w przeciwieństwie do innych krajów, w których dokonywała się transformacja, istniał sektor małej i średniej przedsiębiorczości[1].

W Polsce, rozwój przedsiębiorczości, począwszy od lat osiemdziesiątych przebiegał w kilku fazach. Po tzw. „wstępnej fazie rozwoju przedsiębiorczości" (lata 1981–1988) i „eksplozji przedsiębiorczości" (1989–1992) nastąpiła faza „samoregulacji rynkowej". Wówczas rynkowa weryfikacja istniejących przedsiębiorstw nastąpiła na skutek wahań popytu globalnego i popytu na rynkach regionalnych, silnej konkurencji na rynku krajowym i międzynarodowym, wzrostów standardów jakościowych oraz koniecznością ich zapewnienia oraz presji związanej z procesem globalizacji i potrzebą budowania trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw[2].

Na początku lat dziewięćdziesiątych w Polsce społeczne postrzeganie przedsiębiorczości było dość niejednoznaczne. Opinie na ten temat były podzielone – z jednej strony podkreślano pozytywną rolę przedsiębiorcy w gospodarce, z drugiej zaś stwierdzano, że przedsiębiorca niewiele różni się od oszusta i cwaniaka, gdyż lekceważy i omija prawo oraz wykorzystuje luki prawne[3].

Wraz z upływem lat wizerunek ten ulegał zmianie i coraz większego znaczenia nabierały cechy pozytywne, a wśród najważniejszych cech przedsiębiorcy podkreślano odwagę i gotowość do podjęcia ryzyka oraz swoiste zdolności.

Negatywne postrzeganie przedsiębiorców przez społeczeństwo na początku lat dziewięćdziesiątych było w dużej mierze spuścizną historyczną, gdyż w staropolskiej kulturze przedsiębiorczość nie cieszyła się uznaniem społecznym, a zajmowanie się handlem traktowane było jako zajęcie niegodne szlachcica[4]. Tłamszona wówczas przedsiębiorczość wyzwoliła się dopiero po transformacji gospodarczej, która ujawniła nowe inicjatywy i sprawiła, że społeczny odbiór przedsiębiorcy zdecydowanie się poprawił. Przedsiębiorców coraz rzadziej postrzegano jako osoby bogacące się kosztem innych, a dostrzeżono ich szczególną rolę w tworzeniu nowych miejsc pracy.

---

[1] „W Polsce przed 1989 rokiem istniał sektor drobnej wytwórczości i rzemiosła. Pośrednio znaczenie miało też to – z uwagi na recepcję prawa własności i pracy na własny rachunek – że 75% sektora rolnego było własnością prywatną. Prywatni przedsiębiorcy działali wówczas w szczególnych warunkach: w gospodarce niezliczonych nisz rynkowych, braku możliwości oficjalnego zaopatrywania się w surowce i materiały, limitu zatrudnienia oraz braku akceptacji władz gospodarczych i politycznych. Istotne jest jednak, że mogli przygotowywać oferty handlowe, prowadzić negocjacje z kontrahentami, w latach osiemdziesiątych zakładać spółki z kapitałem zagranicznym (tzw. firmy polonijne), a przede wszystkim gromadzić kapitał własny, który umożliwił im po 1989 roku rozwój istniejących i zakładanie nowych przedsiębiorstw". T. Łuczka, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007, s. 29.

[2] T. Łuczka, op. cit., s. 29.

[3] F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 9.

[4] F. Bławat, op. cit., s. 10.

2. ROLA PRZEDSIĘBIORCY W TEORII EKONOMII

Wyjątkową rolę przedsiębiorcy i jego wpływu na gospodarkę podkreślał już sam J. Schumpeter[5], który traktował ich jako boskich budowniczych – czyli jako główny akcelerator wzrostu i rozwoju oraz podstawowe źródło pozytywnych zmian w gospodarce. Zdaniem T. Gruszeckiego[6] – to właśnie J. Schumpeter zapoczątkował romantyczny obraz przedsiębiorcy, błędnego rycerza systemu gospodarki rynkowej[7], którego nie zadowala jedyny cel, zdefiniowany jako maksymalizacja zysku oraz *homo oeconomicus*.

Teoria „twórczej destrukcji" Schumpetera opierała się na założeniu, że kapitalizm nie mógłby istnieć bez ciągłego rodzenia się nowych firm na gruzach starych, upadających firm. Dzięki temu procesowi kapitalistyczna gospodarka podlega procesowi reinkarnacji, czyli jest w ciągłym procesie transformacji, który wiedzie ją na coraz wyższy poziom. Inaczej mówiąc, wychodząc od stanu równowagi, innowacje tę równowagę zakłócają (tzw. zakłócenie twórcze) bo wprowadzają i rozpowszechniają nowe metody produkcji, przyczyniając się tym samym do wzrostu dochodu i konsumpcji.

Schumpeter zauważył również, że proces upadania i powstawania nowych firm, nie przebiega wszędzie w jednakowym tempie. Poziom przedsiębiorczości w kraju zależy zarówno od osiągniętego już poziomu rozwoju gospodarczego, jak i ustroju społeczno – politycznego. Nawet w krajach o podobnym poziomie gospodarki rola przedsiębiorczości (a tym samym rola małych i średnich przedsiębiorstw) jest inna, a jej stan rozwoju zróżnicowany. Odmienna jest bowiem w tych krajach polityka promocji przedsiębiorczości, kultura przedsiębiorcza oraz stosunek społeczeństwa do inicjowania i prowadzenia działalności gospodarczej[8].

3. ZNACZENIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE RYNKOWEJ

Przedsiębiorczość człowieka we wszystkich dziedzinach życia jest środkiem do osiągania sukcesu, to wyjątkowa i niematerialna siła, jeden z najważniejszych atrybutów gospodarki rynkowej. Zdaniem T. Gruszeckiego,

---

[5] Autor zauważył również, że pełnienie funkcji przedsiębiorcy prowadzi go i jego rodzinę do życia na wyższym poziomie klasowym. „Z uwagi na to, że działalnie w charakterze przedsiębiorcy nie jest zawodem ani z reguły, stanem trwałym, przedsiębiorcy nie stanowią klasy społecznej w znaczeniu technicznym, jak np. właściciele ziemscy, kapitaliści czy robotnicy. Jest rzeczą oczywistą, że wykonywanie funkcji przedsiębiorcy prowadzi szczęśliwego przedsiębiorcę oraz jego rodzinę do określonej pozycji klasowej." J. A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, przekł. J. Grzywicka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1960, s. 124.

[6] T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Wydawnictwo CEDOR, Warszawa 1994, s. 36.

[7] „Po pierwsze, istnieje marzenie i chęć stworzenia prywatnego królestwa i zwykle, choć niekoniecznie – również dynastii. (...) Następnie istnieje pragnienie zdobywania: chęć do walki, do okazania swej wyższości nad innymi, do zwyciężania nie dla jego owoców, lecz dla samego zwyciężania. (...) Na koniec, istnieje radość tworzenia, dokonania czegoś lub po prostu ćwiczenia swej energii i pomysłowości. J. A. Schumpeter, op. cit., s. 148 - 150.

[8] B. Piasecki, *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, [w:] B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 1999, s. 63.

przedsiębiorcze ożywienie gospodarcze „jest empirycznie sprawdzalne i wyczuwalne, jak przyspieszone tętno w organizmie”[9]. Autor jednocześnie podkreśla, że wzrostowi gospodarczemu zawsze towarzyszy przedsiębiorczość. Przedsiębiorczość jest najbardziej pożądanym zjawiskiem we współczesnej gospodarce rynkowej, główną siłą napędową oraz czynnikiem wzrostu i rozwoju gospodarczego.

Zdaniem Ireny Lichniak[10], przedsiębiorczość jest kluczowym czynnikiem poprawy konkurencyjności gospodarki, tworzenia nowych miejsc pracy oraz wzrostu dobrobytu społeczności lokalnych i regionalnych. Zawsze wiąże się z zjawiskiem kreowania nowości – zakładaniem nowych firm, rozwijaniem istniejących przedsiębiorstw, tworzeniem nowych zasobów, technologii, rynków oraz produktów i usług. Przedsiębiorczość jest również immanentnie związana z posiadaniem wizji rozwoju, umiejętnością odkrywania i wykorzystania okazji, innowacyjnością, kreatywnością oraz gotowością do podejmowania ryzyka i oceny jego poziomu. Tylko takie podejście jest warunkiem sukcesu przedsiębiorstw, ich rozwoju oraz umacniania pozycji.

W ekonomicznej literaturze przedmiotu, przedsiębiorczość coraz częściej traktowana jest również jako czwarty czynnik produkcji[11]. Do klasycznego podziału tych czynników na ziemię (przestrzeń i lokalizację – *locus standi* oraz zasoby naturalne), pracę (siłę roboczą) oraz kapitał (środki pracy i przedmioty pracy), dodaje się technologię, czyli wiedzę (określaną mianem przedsiębiorczości) na temat tego jak połączyć ze sobą te zasoby w produkcyjny sposób. Jest to tzw. duch przedsiębiorczości, który umożliwia produkcję przy wykorzystaniu trzech klasycznych czynników. Wartość powstaje w wyniku ich połączenia w sposób zapewniający zaspokojenie określonych potrzeb człowieka, a przedsiębiorczość w ujęciu klasycznym oznacza zatem[12]:

a) opracowywanie nowych produktów lub nowym kombinacji istniejących produktów w celu zaspokojenia potrzeb klientów (tworzenie innowacji),
b) umiejętne organizowanie zasobów (tworzenie organizacji),
c) podnoszenie dobrobytu przez dostarczanie dodatkowej wartości (tworzenie nowych miejsc pracy).

Niepodważalna rola przedsiębiorczości we współczesnej gospodarce rynkowej wynika również z faktu, co podkreśla W. Szymański, że obecnie „w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstw coraz bardziej zawodzą gotowe recepty. (…) konieczny jest wysiłek umysłowy, twórcze wykorzystanie doświadczeń pracowników, których winien cechować

[9] T. Gruszecki, op. cit., s. 91.
[10] I. Lichniak, *Rozwój przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] I. Lichniak (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011, s. 11.
[11] K. Górka, *Zmiany uwarunkowań i czynników przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2008, s. 230-232.
[12] R. B. Mellor, *Przedsiębiorczość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 41.

odpowiedni sposób odpowiedzialności"[13]. Niezbędne jest zatem zaangażowanie w realizowane zadania i pełnione funkcje oraz przedsiębiorczość, stanowiąca podstawę do osiągnięcia sukcesu i przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorczość jest również nieocenioną wartością dla społeczeństwa, mogącą przysposobić mu wiele różnorodnych korzyści. „Pewne ludy (…) potrafią dzięki pracowitości, przedsiębiorczości, zapobiegliwości i lepszej metodzie działania wytworzyć sobie korzystne warunki bytu i zarobku tam, gdzie ludzie zacofani, niewyrobieni we współczesnych metodach postępowania i zarobkowania, a przede wszystkim pozbawieni zdolności przedsiębiorczych skazani są na marne istnienie, niegodne człowieka cywilizacyjnego"[14].

Wśród głównych zalet przedsiębiorczości, ze społecznego punktu widzenia, R. Śliwiński[15] wymienia:

a) rozwój gospodarczy oraz idące z nim w parze bogacenia się społeczeństw –rosnący status społeczny,
b) aktywne przeciwdziałanie bezrobociu, aktywizowanie, zorganizowanie jednostek – a w konsekwencji przeciwdziałanie i ograniczanie patologii społecznych,
c) innowacyjność – przedsiębiorcy w dużej mierze są promotorami nowych rozwiązań technologicznych i wynalazków,
d) rozpowszechnianie wiedzy o organizacji i zarządzaniu, ekonomii oraz o zasadach gospodarowania na forum społeczności lokalnych.

4. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ JAKO CZYNNIK WZROSTU I ROZWOJU GOSPODARCZEGO

Analizując relacje zachodzące pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym, na początku należy podkreślić, że pomiędzy tymi zjawiskami istnieją powiązania, w stosunku do których istnieje złożona trudność wykazania ich bezpośredniej zależności. Przedsiębiorczość jest niezaprzeczalnie ważnym motorem zmian w gospodarce oraz wzrostu gospodarczego, ale ani liczba firm w ogóle, ani liczba małych i średnich przedsiębiorstw nie pozostaje w żadnej bezpośredniej relacji do poziomu lub tempa wzrostu PKB[16]. Jak trafnie dostrzega P. Dominiak – żadna teoria ekonomiczna nie sugeruje, że przeciętna wielkość firmy ma jakiekolwiek znaczenie dla wzrostu go-

[13] W. Szymański, *Współczesne zmiany uwarunkowań działalności przedsiębiorczej*, [w:] T. P. Tkaczyk (red.), *Przedsiębiorczość a strategie konkurencji*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s. 36.

[14] T. Bal-Woźniak, *Profesjonalizm jako podstawa kształtowania przedsiębiorczej orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003, s. 137.

[15] R. Śliwiński, *Rola przedsiębiorcy w małych społecznościach lokalnych*, [w:] J. Jarco (red.), *Biznesman i menedżer. Problemy bohaterów naszych czasów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja", Wrocław 2000, s. 261.

[16] P. Dominiak, *Sektor MSP w współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 65.

spodarczego, niemniej, niejednokrotnie podkreśla się, że duża liczba przedsiębiorstw ma pozytywny wpływ na wzrost gospodarczy, ponieważ pobudza konkurencję.

Ekonomiści podkreślają, że wzrost gospodarczy możliwy jest dzięki oddziaływaniu wielu powiązanych ze sobą czynników. Wśród nich jako siłę napędową wskazuje się pracę, zasoby naturalne, kapitał (kapitał rzeczowy, kapitał finansowy, kapitał ludzki) oraz technologię (nauka, technika, zarządzanie, przedsiębiorczość)[17].

Poszukiwanie związku pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym nie jest zadaniem łatwym, co może wynikać z faktu, że „przedsiębiorczość składa się z nagromadzonych licznych zdarzeń instytucjonalnych, związanych z zasobami i własnością, w których uczestniczy wielu aktorów przekraczających granice wielu publicznych i prywatnych instytucji"[18]. Ponadto, przedsiębiorczość jest trudno skwantyfikować, w przeciwieństwie do klasycznych czynników wzrostu takich jak: kapitał, ziemia czy praca. M. Blaug stwierdza natomiast, że „przedsiębiorczość to pewna funkcja, która nie spełnia warunków koniecznych do zdefiniowania *czynnika produkcji*"[19].

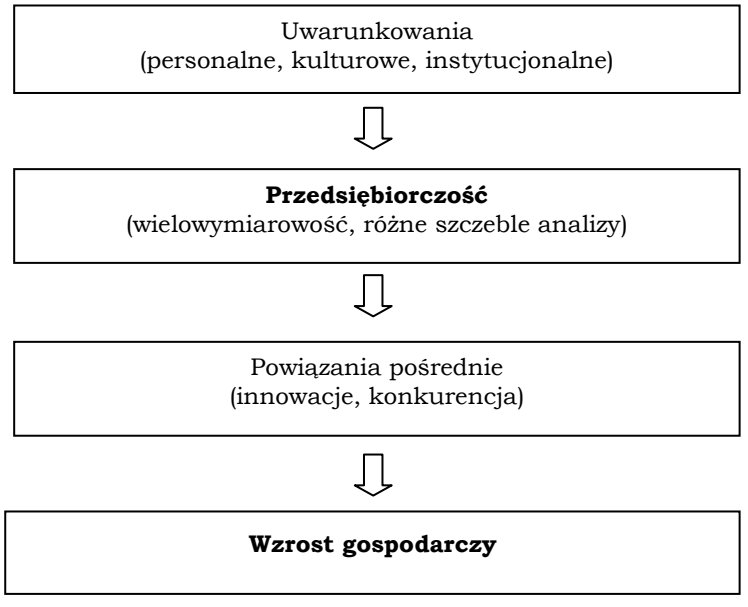
Model powiązań zjawiska przedsiębiorczości i jej makroekonomicznych rezultatów, zaproponowany przez holenderskich ekonomistów – Sandera Wennkers i Roya Thurik, a opublikowany w 1999 roku na łamach „Small Business Economics" stanowi syntezę ich dorobku badawczego w obszarze problematyki wzrostu ekonomicznego oraz przedsiębiorczości. Zaproponowany przez autorów schemat analizy (rysunek 1) oddaje istotę zależności oraz wpływ przedsiębiorczości na makroekonomiczne efekty gospodarcze.

Zaadoptowana w modelu podbudowa wynika z założenia braku bezpośredniej zależności pomiędzy przedsiębiorczością z wzrostem gospodarczym oraz niejednoznaczności definiowania pojęcia przedsiębiorczości, które zostały przyjęte przez jej autorów. Opierając się na tak określonych przesłankach, niezbędne ich zdaniem było wprowadzenie do modelu tzw. powiązań pośrednich („*intermediate linkages*") stanowiących podbudowę rozważań wpływu przedsiębiorczości na wzrost gospodarczy, czyli przełożenie przedsiębiorczych działań ze szczebla mikro na efekt przedsiębiorczy. „Powiązania pośrednie" (innowacje i konkurencja) występują tutaj w charakterze nośników łączących oba zjawiska i tym samym stanowią element pomostowy scalający przedsiębiorczość ze wzrostem gospodarczym.

[17] Szerzej na ten temat: D. Begg, S. Fischer, R. Dornbush, *Makroekonomia*, przekł. R. Rapacki (red.), Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2003, s. 315 – 318.

[18] A. H. Van de Ven, *The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship*, „Journal of Small Business" 8 (3), 1993, s. 217.

[19] M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s.467.



Rysunek 1. Przedsiębiorczość a wzrost gospodarczy – ujęcie S. Wennekersa i R. Thurika

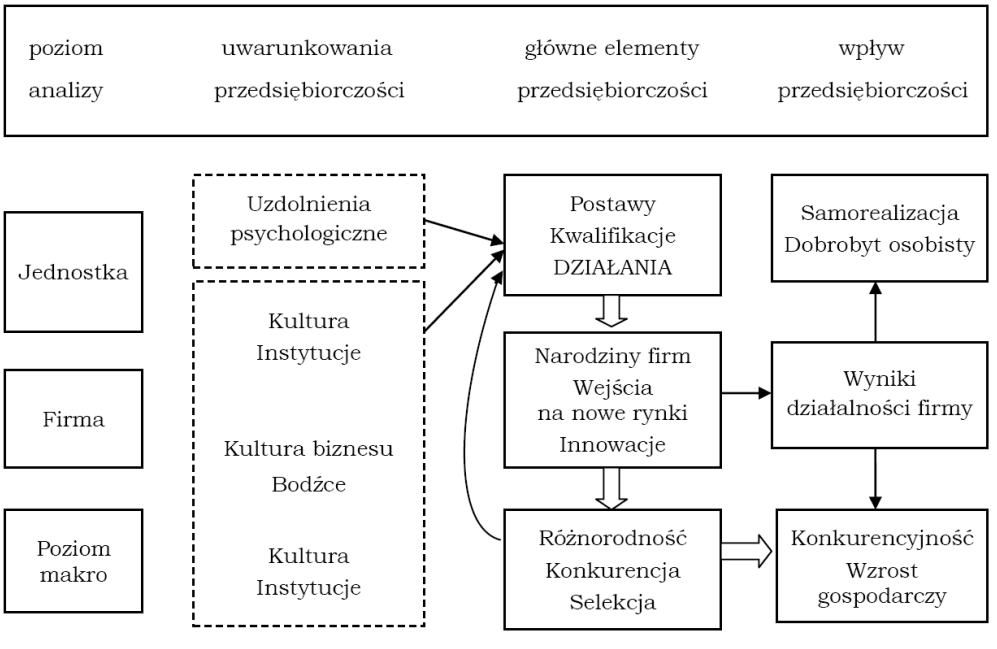
Źródło: S. Wennekers, R. Thurik, *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*, „Small Business Economics" 13 (1), 1999, s. 30.

Istotną rolę w ich podejściu odgrywają również uwarunkowania determinujące poziom i rozwój przedsiębiorczości, stanowiące tak naprawdę punkt wyjścia w konstrukcji niniejszego modelu. Ukłon autorów w tym kierunku wynika z przyjętego założenia, że cechy jednostki (uwarunkowania personalne) stanowią zaczątek przedsiębiorczości, a przedsiębiorczość i „powiązania pośrednie" są determinowane przez leżące u podstaw uwarunkowania kulturowe i instytucjonalne. Przedsiębiorczość w stworzonych przez nich modelu nie jest utożsamiana z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, ale akcent rozważań autorów położony jest właśnie na tej grupie przedsiębiorstw.

Konkluzją z przeprowadzonych badań oraz przeglądu literatury dokonanych przez S. Wennekersa oraz R. Thurika w obszarze relacji pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym stanowi schemat ram, w jakich relacja ta powinna być analizowana (rysunek 2).

W opracowanym przez nich modelu wyróżnione zostały trzy poziomy analizy – jednostki, przedsiębiorstwa oraz makrootoczenia. Przedsiębiorcza aktywność nierozerwalnie wiąże się z podmiotem (*individual level*), czyli przedsiębiorcą, który wykorzystując własne podejście, motywy, umiejętności oraz wrodzone uzdolnienia, w określonych warunkach kulturalnych i instytucjonalnych, podejmuje działalność przedsiębiorczą. Efektem (motorem) transformacji przedsiębiorczych walorów oraz ambicji jednostki skłaniających ją do działania jest rozpoczęcie działalności gospodarczej (*firm level*). Poziom makro (*macro level*) stanowi kombinację konkurujących ze

sobą przedsiębiorczych aktywności, inicjatyw oraz pomysłów. Ta rywalizacja prowadzi do zmian na rynku, czyli selekcji przedsiębiorstw w obszarze ich rentowności, niwelując przestarzałe oraz oparte na naśladownictwie firmy. Transformacja przedsiębiorczej aktywności prowadzi do wzrostu potencjału produktywności co przejawia się ekspansją nowych przedsiębiorstw na poziomie gospodarki narodowej. Procedury (metody) wykorzystywane na zagregowanym poziomie stanowią istotne sprzężenie zwrotne z warstwą przedsiębiorców, którzy obserwując sukcesy i porażki konkurencyjnych podmiotów na rynku powinni doskonalić i dostosowywać własne postawy i zachowania.



Rysunek 2. Ramy analizy zależności pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym

Źródło: S. Wennekers, R. Thurik, op. cit., s. 51.

Autorzy konkludując swoje badania wskazują o rozwijanie rozważań na tej płaszczyźnie w trzech obszarach[20]:

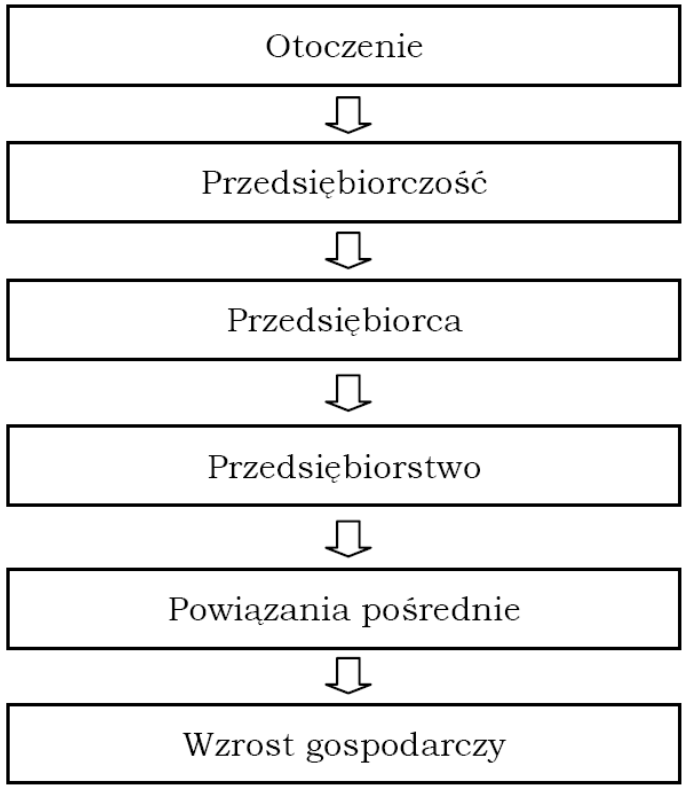
a) pomiaru przedsiębiorczości;
b) determinant przedsiębiorczości (szczególnie czynników kulturowych związanych z systemem edukacji oraz czynników instytucjonalnych)
c) wpływu przedsiębiorczości na rozwój (wzrost) gospodarczy.

P. Dominiak nawiązując do schematu S. Wennekersa i R. Thurika również rozpatruje relację: przedsiębiorczość – wzrost gospodarczy i proponuje

[20] S. Wennekers, R. Thurik, op. cit., s. 52.

własny model zależności (rysunek 3 i 4) uwzględniający rolę sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

W tzw. „pierwszym przybliżeniu", które jest ogólną ilustracją idei, autor przedstawia podstawowe powiązania, „kolejność" poszczególnych elementów oraz główny kierunek oddziaływania. Otoczenie traktuje jako kategorię bardzo szeroką, obejmującą swoim zasięgiem czynniki ekonomiczne, społeczne, polityczne, prawne i kulturowe. To właśnie otoczenie determinuje charakter oraz dynamikę przedsiębiorczości.



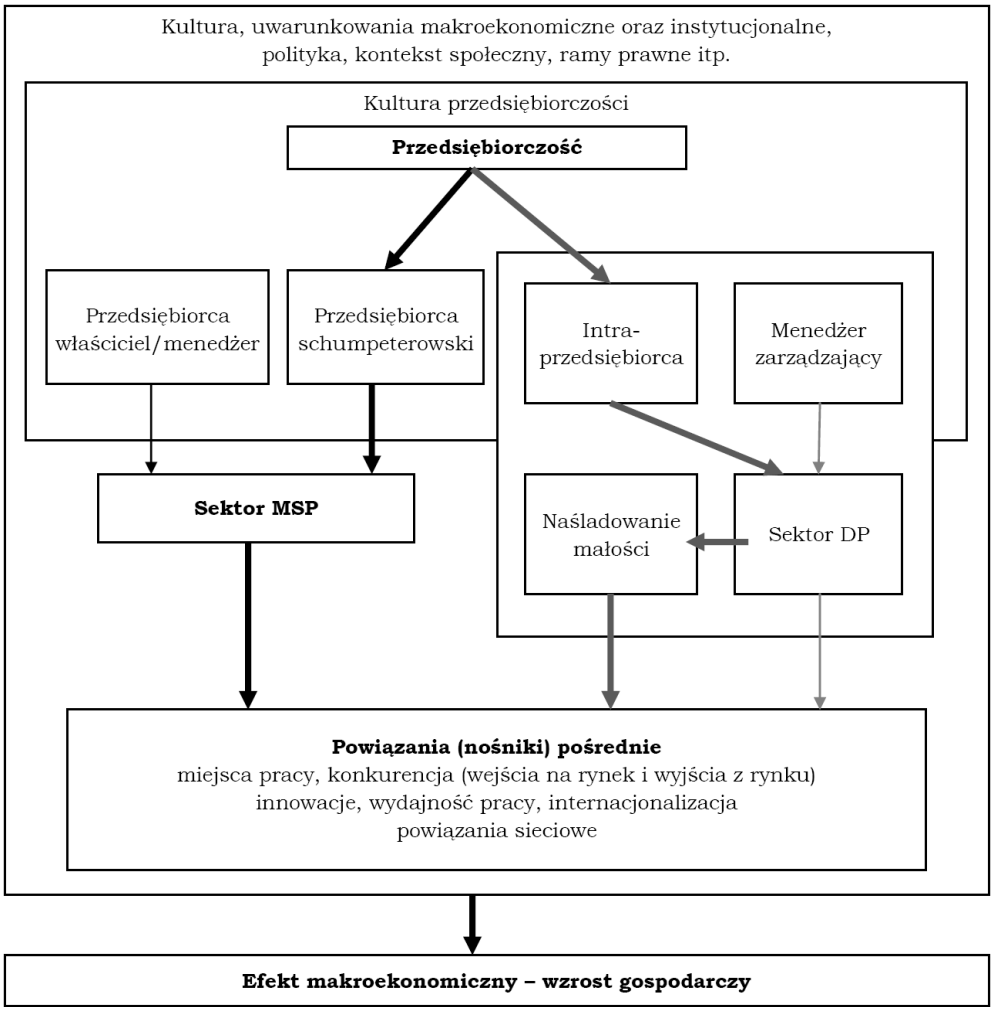
Rysunek 3. „Model" relacji przedsiębiorczość – sektor MSP – wzrost gospodarczy („pierwsze przybliżenie")

Źródło: P. Dominiak, op. cit., s. 85.

W zaprezentowanym modelu autor podkreśla, iż przedsiębiorczość ujawnia i realizuje się jedynie poprzez ludzi – jednostki lub zespoły. Człowiek (przedsiębiorca) może wyłącznie realizować swoje przedsiębiorcze funkcje w ramach konkretnej organizacji (przedsiębiorstwa) i jego zdaniem nie można być przedsiębiorcą bez przedsiębiorstwa.

Charakterystyka firmy w opracowanym przez P. Dominika schemacie ma kluczowe znaczenie dla zachowań przedsiębiorczych, gdyż stwarza różnorodne warunki oraz ograniczenia do działania – realizacji funkcji przed-

siębiorczych. Działania realizowane na poziomie mikro i mezo przekazywane są poprzez połączenia pośrednie na poziom makro. Rozbudowany model omawianych zależności, prezentujący powiązania przedsiębiorczości ze wzrostem gospodarczym, a uwzględniający w tych powiązaniach miejsce sektora MSP, przedstawia rysunek 4.



Rysunek 4. „Model" relacji przedsiębiorczość – sektor MSP – wzrost gospodarczy

Uwaga: grubość strzałek i ich kolor odzwierciedla siłę związków w tych relacjach.
Źródło: P. Dominiak, op. cit., s. 86.

Otoczenie, w rozumieniu autora to kategoria bardzo szeroka, mająca wpływ na wszystko to, co się dzieje w gospodarce – z jednej strony determinuje zachowania i postawy jednostki oraz ich systemy wartości, z drugiej zaś oddziałuje na zjawisko kulturowe, społeczne i gospodarcze, czyli wa-

runkuje zjawisko przedsiębiorczości. Otoczenie obejmuje kulturę danego społeczeństwa, uwarunkowania makroekonomiczne oraz instytucjonalne, politykę, kontekst społeczny oraz ramy prawne. Otoczenie w ujęciu węższym to „kultura przedsiębiorczości", która jest częścią składową kultury ogólnej społeczeństwa.

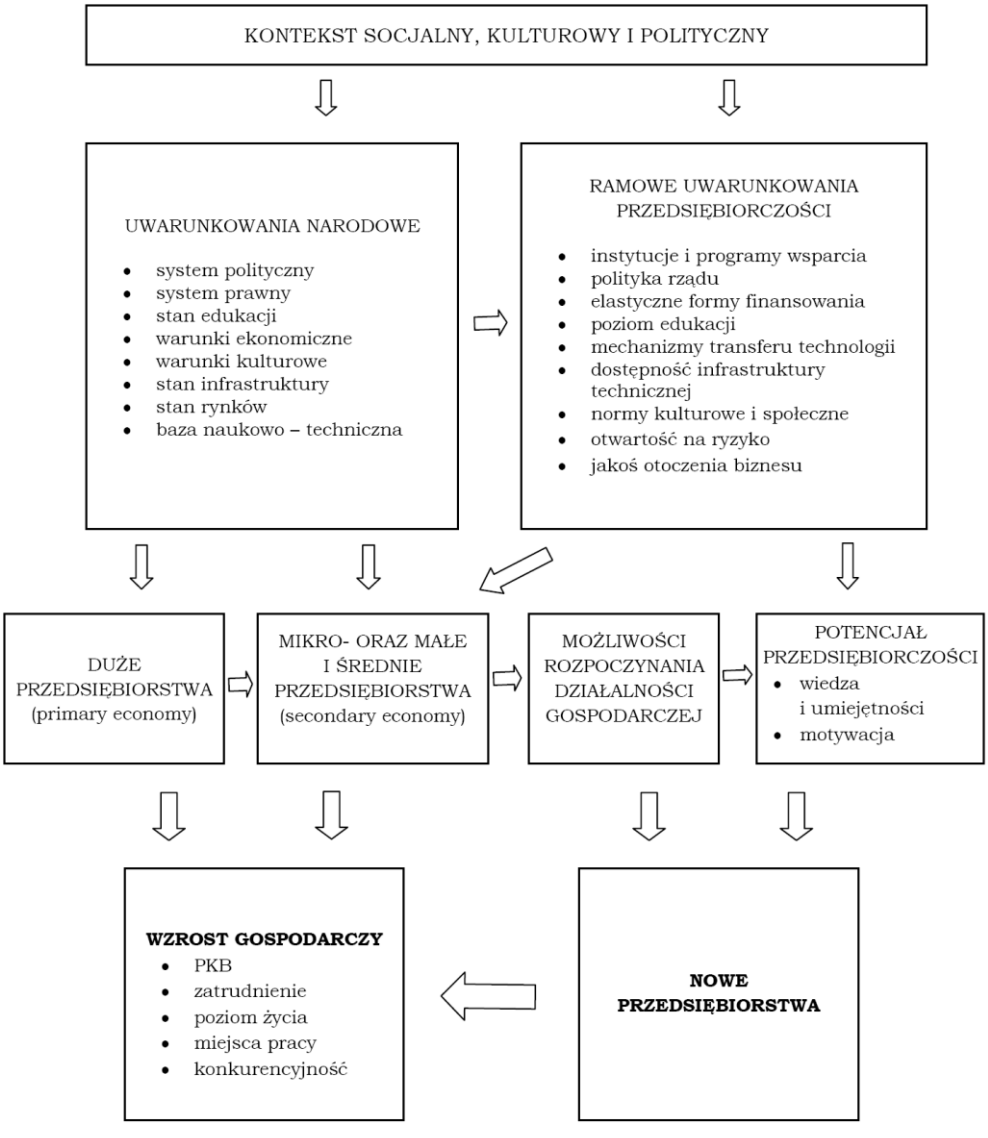
W zaprezentowanym modelu czynniki ekonomiczne, prawne, instytucjonalne i polityczne określają strukturę gospodarczą, czyli m.in. relacje sektorów MSP i DP (duże przedsiębiorstwa). Bezpośrednio determinują one powiązania (nośniki) pośrednie, dzięki którym działalność ludzi i firm przekłada się na makroekonomiczne efekty. Powiązania pośrednie według P. Dominika to nowe miejsca pracy, wydajność pracy, innowacje, podtrzymywanie konkurencji, internacjonalizacja działalności oraz tworzenie sieci współpracy.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) to nowatorski projekt badawczy, który od 1997 r. zajmuje się problematyką przedsiębiorczości na poziomie gospodarki światowej (model zależności GEM zaprezentowany na rysunku 5). Projekt umożliwia przeprowadzenie porównania szerokiego spectrum przejawów przedsiębiorczości przy zastosowaniu oryginalnie wypracowywanej metodologii. Efektem prac badawczych GEM jest mapa obrazująca poziom przedsiębiorczości na świecie, która stwarza podstawę do wyciągnięcia wstępnych wniosków na temat przyczyn i konsekwencji zróżnicowania przedsiębiorczości w poszczególnych krajach.

Merytoryczna rama rozważań GEM prezentuje nieco odmienny punkt widzenia od modelu opracowanego przez S. Wennekersa i R. Thurik. Analizuje zarówno sukces osiągany w sektorze dużych przedsiębiorstw, który tworzy szanse rynkowe dla sektora MSP, jak i rolę przedsiębiorczości, jako mechanizmu napędzającego wzrost firmy oraz wzrost gospodarczy.

Ramowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości są odmiennie kształtowane w każdym kraju, co wynika z przyjętego w nim ładu ekonomiczno – społecznego oraz realizowanego systemu politycznego i prawnego. Każdy kraj może indywidualnie wyznaczać kierunki realizacji polityki makroekonomicznej, które mogą utrudniać bądź sprzyjać rozwojowi przedsiębiorczości.

Analiza przedstawionego modelu pozwala stwierdzić, że wzrost gospodarczy jest rezultatem oddziaływania dwóch determinant – z jednej strony zależy od konkurencyjności, innowacyjności oraz przedsiębiorczości już istniejących dużych przedsiębiorstwach, z drugiej zaś strony to rezultat wchodzących na rynek nowych firm, charakteryzujących się elastycznością, które wprowadzając innowacyjne produkty oraz usługi na rynek zapełniają istniejące do tej pory luki rynkowe. Funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa przyczyniają się do wzrostu PKB, tworzą nowe miejsca pracy, a zatem mają wpływ na poziom życia oraz status społeczeństwa.



Rysunek 5. Model zależności GEM

Źródło: Opracowanie własne na podstawie modelu *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, por. K. Bacławski, M. Koczerga, P. Zbierowski, *Studium przedsiębiorczości w Polsce, Raport GEM Polska*, Fundacja Edukacyjna Bachalski, Poznań 2005, s. 9.

PODSUMOWANIE

Roli i znaczeniu przedsiębiorczości we współczesnej gospodarce rynkowej poświęca się coraz więcej uwagi. Niejednokrotnie, przedsiębiorczość traktowana jest jako idea, która ma doprowadzić do istotnych zmian w systemie gospodarczym kraju. Zdaniem W. Szymańskiego[21] „przedsiębiorczość stanowi czynnik, który przekształca gospodarkę i świat w sposób trudny do ogarnięcia". Cytowany autor dodaje również, że „niekiedy stawia się nawet hipotezę, że współczesna historia kapitalizmu, to w dużym stopniu historia nowoczesnej przedsiębiorczości. Historia nowych produktów, nowych organizacji, nowych rynków wiąże się ściśle z historią wybitnych przedsiębiorców"[22].

Nowe podmioty wchodzące na rynek dynamizują gospodarkę oraz inicjują elastyczne przeobrażenia strukturalne. W kontekście schumpeterowskiej „twórczej destrukcji" nowy biznes umożliwia poprawę konkurencyjności gospodarki, efektywniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów oraz amortyzuje szoki związane z upadkiem nie wystarczająco innowacyjnych przedsiębiorstw. Schumpeter podkreślał ważną rolę przedsiębiorców w rozwoju gospodarczym kapitalizmu, którzy wychodząc od stanu równowagi poprzez działania innowacyjne burzą istniejącą stabilizację, ale jest to zakłócenie twórcze, gdyż przedsiębiorcy wprowadzają i rozpowszechniają nowe metody produkcji, przyczyniając się tym samym do zwiększenia dochodu i konsumpcji.

Właściwa analiza siły oraz kierunków oddziaływania poszczególnych czynników rozwoju przedsiębiorczości jest dziś niezmiernie istotna przy konstrukcji programów wsparcia przedsiębiorczości. Pomijanie złożonego systemu istniejących współzależności prowadzi do osłabienia tempa powstawania nowych przedsiębiorstw, a tym samym do osłabienia tempa wzrostu gospodarczego oraz od marnotrawienia środków publicznych[23].

LITERATURA:

[1] Begg, D., Fischer S., Dornbush R., *Makroekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2003.

[2] Blaug, M., *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.

[3] Bławat, F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.

[21] W. Szymański, *Współczesne spojrzenie na rolę i funkcję przedsiębiorcy w ekonomii*, [w:] T. P. Tkaczyk (red.), op. cit., s. 71.
[22] Tamże, s. 72 – 73.
[23] K. B. Matusiak, *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości – przesłanki, praktyka i instytucje*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji PIB, Łódź 2006, s. 95.

[4] Dominiak, P., *Sektor MSP w współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

[5] Gruszecki, T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Wydawnictwo CEDOR, Warszawa 1994.

[6] Łuczka, T., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.

[7] Mellor, R.B., *Przedsiębiorczość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

[8] Schumpeter, J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, przekł. J. Grzywicka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1960.

[9] Bal-Woźniak, T., *Profesjonalizm jako podstawa kształtowania przedsiębiorczej orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003.

[10] Górka, K., *Zmiany uwarunkowań i czynników przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Tarnobrzeg 2008.

[11] Lichniak, I., *Rozwój przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] I. Lichniak (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011.

[12] Piasecki, B., *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, [w:] B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź 1999.

[13] Szymański, W., *Współczesne zmiany uwarunkowań działalności przedsiębiorczej*, [w:] T. P. Tkaczyk (red.), *Przedsiębiorczość a strategie konkurencji*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.

[14] Śliwiński, R., *Rola przedsiębiorcy w małych społecznościach lokalnych*, [w:] J. Jarco (red.), *Biznesman i menedżer. Problemy bohaterów naszych czasów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja", Wrocław 2000.

[15] Wennekers, S., Thurik, R., *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*, „Small Business Economics", 1999, 13 (1).

[16] Van de Ven, A. H., *The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship*, „Journal of Small Business", 1993, 8 (3).

[17] Bacławski, K., Koczerga, M., Zbierowski, P., *Studium przedsiębiorczości w Polsce, Raport GEM Polska*, Fundacja Edukacyjna Bachalski, Poznań 2005.

STRESZCZENIE

Przedsiębiorczość a wzrost gospodarczy

Przedsiębiorczość to szczególny typ aktywności ludzi działających indywidualnie lub wewnątrz organizacji, który polega na wykorzystywaniu postrzeganych w otoczeniu okazji do realizacji przedsięwzięć przynoszących efekty ekonomiczne lub pozaekonomiczne ich przedmiotom oraz otoczeniu.

Autorka w niniejszym opracowaniu przedstawia rynkowe znaczenie przedsiębiorczości, podkreślając jednocześnie fakt, że przedsiębiorczość jest kluczowym czynnikiem wzrostu gospodarczego oraz poprawy konkurencyjności gospodarek.

Celem referatu jest analiza relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym wraz ze wskazaniem ram, w jakich ta zależność powinna być rozpatrywana. Autorka prezentuje również odmienne modele powiązań zjawiska przedsiębiorczości oraz jej makroekonomicznych rezultatów.

SUMMARY

Entrepreneurship and the Economic Growth

The entrepreneurship is a particular type of activity of people who work individually or inside the organization. It is based on the usage of visible chances in the surrounding to the realization of enterprises which provide their objects and surrounding with both economical and non-economic effects.

The author of the following essay presents the marketable meaning of entrepreneurship and simultaneously, he puts the emphasis on the fact that entrepreneurship is a crucial factor of the economic growth and the improvement of economy competitiveness.

The aim of the essay is the analysis of relations that take place between entrepreneurship and the economic growth with the indication of factors by which that dependency should be taken into consideration. Moreover the author presents different models of binding of entrepreneurship phenomenon and its macroeconomic consequences.

Zbigniew Zarychta
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Kaizen – czynnik kreatywności pracowników źródłem oszczędności w organizacji

WSTĘP

Przedsiębiorstwa poszukują ciągle rozwiązań, które zapewnią im optymalne zagospodarowanie i wykorzystanie posiadanych zasobów, jednocześnie chcą też zminimalizować ich koszty, dlatego wiele z nich dąży do ciągłego doskonalenia procesów. Jak wiadomo istnieje wiele metod oraz koncepcji związanych z doskonaleniem procesów zachodzących w przedsiębiorstwach. Jednakże najwięcej z nich pochodzi z doświadczeń przedsiębiorców japońskich oraz amerykańskich. Jedną z tych filozofii, która w swoim założeniu ma ciągłe doskonalenie jest metoda kaizen.

1. KAIZEN – KULTURA I PRAKTYKA ZARZĄDZANIA

Kaizen wywodzi się z japońskich praktyk zarządzania. Sama nazwa pochodzi od słów kai-zmiana i zen-dobre, ku lepszemu. Zatem istotą kaizen jest ciągłe doskonalenie[1]. Początkowo strategia ta była stosowana i rozwijana w japońskich zakładach produkcyjnych, przenosząc później swój zakres działania na sferę usług. Pionierami metody kaizen, były fabryki Toyoty, jednak szybko znalazła ona zastosowanie w innych przedsiębiorstwach, wraz z postępującą globalizacją gospodarek, przyjmując różne odmiany, wynikające z innych kultur i zasad zarządzania organizacjami.

[1] T. Małkus, M. Sołtysik, *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Mfiles.pl, Kraków 2013, s. 73-74.

Pojęcie kaizen znane jest i szeroko stosowane na całym świecie, oznacza ciągłe doskonalenie, ale przede wszystkim udoskonalanie za pomocą małych ulepszeń, które powodują, że osiąga się znaczące korzyści, przy minimalnych nakładach inwestycyjnych. Warto zauważyć, iż usprawnienia dokonywane są przez wszystkich zatrudnionych w organizacji pracowników. Dlatego też od pracowników, kaizen wymaga osobistego oddania wzajemnemu rozwijaniu się. Pracowników prawdziwie zaangażowanych w ten proces doskonalenia powinno spotkać zatem uznanie[2]. Filozofia kaizen stanowi nieodłączny element procesu odchudzania przedsiębiorstwa, a jej narzędzia są niezbędne do obniżania kosztów produkcji, podwyższania jakości ale także podwyższania kwalifikacji pracowników[3]. Ale warto zwrócić uwagę na to, iż sama strategia kaizen przebiega wolno i stopniowo a podstawowe czynniki to standaryzacja i stabilizacja. Zatem nie jest dobrym lekarstwem na trudną sytuację firmy, a już na pewno nie jest ratunkiem w czasie kryzysu. Gdyż efekty z jej zastosowania są widoczne w dłuższym okresie. Dlatego też metoda kaizen powinna być wdrażana od samego początku istnienia danego przedsiębiorstwa, lub też w sytuacji gdy posiada ono stabilność rynkową i finansową.

Jak każda metoda, także kaizen posiada wady i zalety, jednak system ten jest uważany za jeden z najbardziej efektywnych. Wymaga on dużego nakładu pracy, zarówno od strony menadżerów, jak i pracowników na najniższych szczeblach organizacji, ale ma także wiele zalet do których możemy zaliczyć[4]:

- wzrost produktywności przedsiębiorstwa,
- redukcja kosztów wytworzenia, a co za tym idzie także cen,
- wzrost procentowego udziału firmy w rynku oraz zabezpieczenie jej pozycji,
- zagwarantowanie miejsc pracy,
- niskie koszty wdrożenia metody,
- zaangażowanie pracowników całego przedsiębiorstwa, co prowadzi do utożsamiania się personelu z firmą,
- poprawa stosunków między kierownictwem a pracownikami,
- praca zespołowa, zbiorowy wysiłek,
- kształcenie i doskonalenie umiejętności pracowników,
- poprawa warunków pracy, upowszechnienie samokontroli,
- uporządkowanie stanowisk pracy,

[2] P. Jedynak, *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością,* Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s.42.

[3] S. Lachiewicz, M. Matejun, *Problemy współczesnej praktyki zarządzania Tom 1.* Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 194.

[4] M. Piotrowska, Rozwój techniki Kaizen jako przykład wzrostu innowacyjności i konkurencyjności w przedsiębiorstwie, „Ekonomia i zarządzanie: Tom 3 Nr 3, Białystok 2011, s. 101-102.

- lepsza organizacja pracy,
- możliwość podejmowania decyzji, także przez pracowników na najniższych szczeblach.

Jak już wspomniano kaizen nie jest receptą na wszystkie problemy organizacji zatem posiada także wady[5]:

- wzrost produktywności nie jest gwałtowny, „małe kroki",
- wymaga dużych zmian w sposobie zarządzania,
- opór pracowników przed zmianami.

Na pewno samo wdrożenie kaizen w przedsiębiorstwie umożliwia bardziej racjonalne gospodarowanie czasem, rozwija umiejętności interpersonalne ale przede wszystkim zwiększenie dyscypliny pracy. Jednak warto też pamiętać, że kaizen powstał 50 lat temu, ale w dalszym ciągu zadziwia swoją prostotą. Nasuwa się pytanie czy takie metody zarządzania mają prawo bytu w polskiej rzeczywistości? Na pewno jest to możliwe, chociaż trudne. Przedsiębiorstwa, którym się to udaje, zdają sobie sprawę z trudności wprowadzenia tych technik. Jeśli chodzi o samą filozofię kaizen, menadżerowie muszą pamiętać o najczęstszych przyczynach niepowodzeń jej wprowadzania, często ich nastawienie skupione jest tylko na krótkookresowych wynikach, wygórowanych oczekiwaniach odnośnie charakteru usprawnień, zbyt dużej ilości propozycji wdrażanych jednocześnie. Zdecydowanie główną przyczyną tych trudności są różnice kulturowe. Polacy nie są przyzwyczajeni do otwartego dialogu z kadrą zarządzającą i nie wierzą, że ich pomysły mogą znaleźć zastosowanie w faktycznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. A nawet jeśli, to nie czują potrzeby ulepszania i dążenia do rozwoju przedsiębiorstwa, w którym pracują bez jakichkolwiek korzyści ekonomicznych[6]. Warto zaznaczyć, że wprowadzanie koncepcji kaizen lub innej ma jedynie możliwość powodzenia w przypadku, gdy sytuacja finansowa w przedsiębiorstwie jest uporządkowana, gdyż tylko w takich warunkach mogą one przynieść pożądane efekty.

Wyróżniamy 10 zasad skutecznego stosowania i wdrażania metody Kaizen[7].

1. Problemy stwarzają możliwości,
2. Pytaj 5 razy „dlaczego"?,
3. Bierz pomysły od wszystkich,
4. Myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia,
5. Odrzucaj ustalony plan rzeczy,

[5] D. Łangowska, *Kaizen w logistyce przedsiębiorstwa*, [w:] *Energia w nauce i technice*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok – Suwałki, 2004, s. 10-13.
[6] P. Tomalski, K. Korda, *Filozofia Kaizen i jej zastosowanie w polskich przedsiębiorstwach*, [http://www.taxfin.pl/artykul,838,Filozofia_Kaizen_i_jej_zastosowanie_w_polskich_przedsiebiorstwach.html] (22.08.2014).
[7] F. Mroczko, *Zarządzanie Jakością,* Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2011, s. 299.

6. Nie przyjmuj do wiadomości, że czegoś nie da się zrobić,
7. Wybieraj proste rozwiązanie – nie czekaj na te idealne,
8. Użyj sprytu zamiast pieniędzy,
9. Pomyłki koryguj na bieżąco,
10. Ulepszanie niema końca.

2. METODA KAIZEN W PRAKTYCE

Pierwszym przedsiębiorstwem w Polsce, które wdrożyło metodę kaizen były Warszawskie Zakłady Mechaniczne. Początkowo opierało się to na wprowadzeniu zasad komunikacji, które polegały na regularnych spotkaniach kierownictwa z menadżerami średniego i niskiego szczebla. Głównym celem tych spotkań było pobudzenie innowacyjności wśród pracowników i w ocenie kierownictwa cel ten został osiągnięty. Jednak próby zaangażowania pracowników w faktyczne zarządzanie przedsiębiorstwem poprzez ciągłe doskonalenie w polskiej rzeczywistości nie będą efektywne bez zmiany ich nastawienia. I trzeba zaznaczyć także, że wina nie leży jednie po stronie pracowników, ale także menadżerów. Kadra zarządzająca, która angażuje pracowników i próbuje pobudzić ich innowacyjność musi faktycznie wierzyć w efektywność tych działań, a nie tylko naśladować zachodnie wzorce. Ale można spróbować dostosować technikę kaizen do polskich warunków. Tak też jest w przypadku międzynarodowego koncernu samochodowego Faurecia, która posiada kilka zakładów rozlokowanych w różnych regionach naszego kraju.

Odpowiednikiem metody kaizen w firmie Faurecia, jest System Sugestii, którego celem jest inicjowanie przez pracowników działań doskonalących na rzecz wszystkich procesów funkcjonujących w Zakładzie. System Sugestii ma na względzie wdrażanie usprawnień w funkcjonowaniu zakładu.

Powyższym systemem objęte są wszystkie udoskonalenia techniczne, organizacyjne oraz sugestie w dziedzinie BHP, ochrony środowiska i ochrony przeciwpożarowej. Kategorie, na które dzielą się sugestie mają za zadanie:

1. Poprawić jakość,
2. Poprawić bezpieczeństwo, ochronę środowiska lub p.poż.,
3. Ulepszyć produkt,
4. Ulepszyć miejsce pracy,
5. Zaoszczędzić czas,
6. Zaoszczędzić pieniądze,
7. Inne.

Regulamin definiuje, iż autorem sugestii może być tylko jedna osoba. Dodatkowo ustalono że sugestia w firmie Faurecia to rozwiązanie techniczne lub organizacyjne, które wprowadza zmiany w zakresie praktyk stosowanych dotychczas w zakładzie .

Bardzo ważne jest to, żeby System Sugestii był jasno i czytelnie sformułowany oraz zawierał przejrzyste i zrozumiałe zasady takie jak:

- brak identycznego rozwiązania w zakresie działu lub UAP;
- sugestia nie jest rozwiązaniem wskazującym na wyeliminowanie usterki, złego funkcjonowania standardu lub standardu, oraz działaniem mającym na celu powrót do stanu poprzednio funkcjonującego;
- proponowane rozwiązanie musi uzyskać aprobatę pracowników, którzy będą z niego korzystać (w tym pracowników działów wsparcia) wyrażoną finalną akceptacją osoby odpowiedzialnej za zarządzanie danym obszarem;
- proponowane rozwiązanie jest własnym pomysłem autora i nie wynika bezpośrednio z polecenia służbowego wyjaśniającego koncepcję rozwiązania.

Dla pracowników nie związanych bezpośrednio z produkcją (ograniczenie nie dotyczy pracowników stopnia podstawowego utrzymania ruchu, transportu wewnętrznego i magazynów) za sugestie uznaje się rozwiązanie, które nie dotyczy stanowiska pracy i zakresu obowiązków autora sugestii.

Osobami uprawnionymi do składania sugestii są wszyscy pracownicy Zakładu Faurecia, wliczając w to najwyższe kierownictwo, którzy na równych zasadach uczestniczą we wszystkich konkursach /systemach nagród wynikających z Systemu Sugestii. W Systemie Sugestii uczestniczyć mogą również pracownicy zatrudnieni poprzez agencje pracy tymczasowej współpracujące z Zakładem Faurecia

Wszystkie zebrane sugestie są przechowywane z bazie sugestii, jest prowadzony rejestr w ramach działu (jednostki), w którym odnotowywane są wszystkie istotne dane dotyczące składanych sugestii takie jak: numer sugestii, data złożenia sugestii, nazwisko autora, opinia dot. sugestii, data wprowadzenia sugestii w życie.

Za komunikowanie rankingu sugestii oraz wyników poszczególnych konkursów, publikowanie protokołu z posiedzeń Zakładowej Komisji ds. Sugestii oraz bieżącą aktualizację Tablicy Sugestii odpowiedzialny jest Dział Zasobów Ludzkich.

Za zaopiniowanie sugestii, umożliwienie jej realizacji i prowadzenie rejestru sugestii pracowników odpowiedzialni są bezpośredni przełożeni pracowników, którzy zgłosili swój pomysł.

Raz w miesiącu są powoływane działowe komisje ds. sugestii, ich zadaniem jest wybranie najlepszych wdrożonych pomysłów które reprezentują dany dział w konkursie zakładowym, Jury tworzą przedstawiciele poszczególnych działów. Komisja ta spotyka się w celu:

- zaprezentowania na forum najlepszych sugestii ze swoich obszarów (każda sugestia musi być szczegółowo opisana, wdrożona i udokumentowana),
- wybrania najlepszych sugestii (max 3), z których jedna będzie reprezentować Zakład na poziomie innych zakładów Faurecia w Polsce.

Zainteresowany złożeniem sugestii pracownik powinien wypełnić Formularz Sugestii, który jest dostępny u bezpośredniego przełożonego lub w Dziale Zasobów Ludzkich.

W momencie złożenia sugestii na Formularzu Sugestii pracownik wpisuje lub zaznacza następujące informacje:

- swoje imię i nazwisko,
- dział i GAP,
- kategoria problemu, który sugestia ma pomóc rozwiązać,
- obecna sytuacja (aktualny opis problemu lub sytuacji możliwej do udoskonalenia),
- proponowane rozwiązanie (propozycja zmiany),
- data złożenia sugestii,
- podpis pomysłodawcy,
- czy sugestia może być zastosowana na innym obszarze (UAP/dział) lub w innym zakładzie Faurecia.

W GAP produkcyjnym pomysłodawca przekazuje swoją sugestię Liderowi GAP w swoim GAP. Lider wpisuje datę otrzymania formularza i podpisuje się na złożonej sugestii.

Wszystkie złożone sugestie w oryginałach są archiwizowane w podziale na sugestie złożone, zaakceptowane, wdrożone i odrzucone. Każdy pomysł spełniający definicje sugestii musi być wpisany do bazy sugestii (dotyczy to zarówno sugestii zaakceptowanych do wdrożenia, jak i odrzuconych)

Każda sugestia posiada punktację:

- punkty za sam fakt złożenia sugestii (2 punkty),
- punktów za sugestie zaakceptowane do wdrożenia przez inną osobę niż pomysłodawca (7 punktów),
- punkty za wdrożenie sugestii w życie przez autora własnoręcznie (11 punktów) – punkty przyznawane są po faktycznym jej zrealizowaniu.

Tabela 1. Przykładowa sugestia pracownika z firmy Faurecii

	SUGESTIA NR 124288	
Imię i Nazwisko: Jan Kowalski Data: 13.08.2013	dział: 5	
Proponuję rozwiązanie, które ma na celu:	Sugestia wynika z:	
Zaoszczędzić pieniądze	Obserwacja produkcji	
OBECNA SYTUACJA	OPIS ROZWIĄZANIA	
Brak standardu dostarczania rurki NV PRAWEJ I LEWEJ przez przedprodukcję zgodnie z zapotrzebowaniem linii montażowej. Brak systemu Pull co do potrzeb i zamówień półwyrobów	Zrezygnować z systemu" pchanego" i Schop Stocku z ilości 900 sztuk rurki NV. Wdrożyć florak ,który zastąpi wózki, dzięki któremu poprzez opróżnianie klt-ków (metalowych skrzynek) będzie tworzyło się zamówienie dla spawalni, dzięki temu spawalnia będzie znała zapotrzebowanie linii produkcyjnej na ilość rurek NV LE i PR	
ODPOWIEDŹ MISTRZA / PRZEŁOŻONEGO (w przeciągu 5 dni roboczych) A Office / UAP 4 Potwierdzam, że złożona sugestia spełnia następujące kryteria: - brak identycznego rozwiązania zgłoszonego wcześniej w danym obszarze; - nie jest zgłoszeniem usterki, wskazaniem przywrócenia obowiązującego standardu; - jeśli konieczne - uzyskała aprobatę pracowników z innych zmian, funkcji wsparcia, UAP; - jest własnym pomysłem autora i nie wynika z bezpośredniego polecenia służbowego oraz nadaję status: zaakceptowana odrzucona data: 2013-08-15		
UZASADNIENIE W PRZYPADKU ODRZUCENIA		
OPINIA FUNKCJI WSPARCIA (jeśli dotyczy)		
Potwierdzenie przyjęcia do realizacji (funkcja / podpis)		
Odpowiedzialny za realizację: autor inny: Planowany termin realizacji: 2013-08-30 Faktyczny termin realizacji: 2013-08-30 Czy sugestia może być zgłoszona do konkursu UAP / zakład? TAK Czy sugestia może być wykorzystana w innym obszarze? TAK Jakim? Obszary spawalni ram		
Uwagi w przypadku zmiany terminu	Podpis pomysłodawcy (po realizacji)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez firmę Faurecia.

Poszczególne punkty podlegają sumowaniu a rankingi z punktacją pracowników prowadzi każdy dział. To Mistrz lub przełożony:

- nadaje jej status (zaakceptowana lub odrzucona),
- wpisuje swoje uwagi w miejscu „Uwagi mistrza/przełożonego",
- wpisuje datę rozpatrzenia sugestii, a obok mistrz / przełożony składa swój podpis,
- ustala osobę / firmę odpowiedzialną za realizację sugestii,
- jeżeli jest taka konieczność zleca realizację sugestii firmie zewnętrznej lub ustala jej realizację poprzez osoby trzecie (funkcje wsparcia) i nadzoruje jej wykonanie w wyznaczonym terminie (max. 3 miesiące od daty złożenia),
- ustala termin realizacji sugestii (w przypadku samodzielnej realizacji sugestii przez pomysłodawcę – max. 1 miesiąc, w przypadku realizacji przez osoby trzecie lub firmę zewnętrzną – max. 3 miesiące).

Jeżeli pomysł pracownika nie mieści się w definicji sugestii przytoczonej w powyższej procedurze, to mistrz lub przełożony nie wpisuje pomysłu do bazy sugestii, ale na Formularzu Sugestii w miejscu „Uwagi mistrza lub przełożonego" zapisuje informację następującej treści: „niezgodne z definicją sugestii" oraz wyjaśnia pracownikowi, dlaczego jego pomysł jest niezgodny z definicją sugestii.

Jeżeli sugestia pracownika została odrzucona, mistrz/przełożony wpisuje krótkie wyjaśnienie w ramce: „Uwagi mistrza lub przełożonego" i osobiście wyjaśnia powody odrzucenia sugestii pracownikowi. Po otrzymaniu wyjaśnienia pomysłodawca podpisuje się w prawym dolnym rogu Formularza Sugestii w ramce: „Podpis pomysłodawcy po zrealizowaniu sugestii lub jej odrzuceniu".

Jeżeli sugestia została wdrożona przez pracownika lub osobę trzecią czy też firmę zewnętrzną, mistrz lub przełożony potwierdza datę jej zrealizowania, a pomysłodawca podpisuje się w prawym dolnym rogu Formularza Sugestii w ramce: „Podpis pomysłodawcy po zrealizowaniu sugestii lub jej odrzuceniu".

Autorzy sugestii nabywają prawo do równoległego uczestniczenia w systemach nagród, który wygląda następująco:

- nagroda pieniężna,
- karnety na basen, lub kino,
- sprzęt RTV,
- wycieczki do najlepszych zakładów Faurecia.

Pracownicy otrzymuje również nagrody finansowe, gdy cel ilościowy dla Działu w danym miesiącu został zrealizowany.

Najlepsze sugestie wybierane są przez Zakładową Komisję ds. Sugestii spośród najlepszych sugestii wyłonionych wcześniej w poszczególnych dzia-

łach. Komisja poprzez głosowanie może nagrodzić 3 najlepsze sugestie spośród wszystkich zgłoszonych. Najlepsza sugestia w Zakładzie, wyłoniona podczas głosowania, reprezentuje Zakład w konkursie na najlepszą sugestię w koncernie Faurecia.

Samo głosowanie odbywa się poprzez członków Komisji, z których każdy uprawniony jest do jednego głosu, będącymi reprezentantami każdego obszaru firmy, oraz z przewodniczącego.

Członkowie komisji przychodzą na spotkania przygotowani. Opisują sugestie pochodzące z ich obszarów, które były wybrane wcześniej jako najlepsze sugestie w danym dziale, w kwestiach dotyczących kosztów jej wdrożenia czyli cena materiałów, koszt wykonania, koszt implementacji, redukcji kosztów, jakie wdrożenie gwarantuje, BHP, ulepszeń jakościowych, produktywności, szacują również jakie ta zmiana przyniesie zyski mierzalne lub niemierzalne.

Przed zaplanowanym spotkaniem Komisji, wszyscy członkowie zobowiązani są do zgłoszenia sugestii, które będą brały udział w konkursie poprzez wpisanie jej do wskazanego przez Koordynatora EE pliku.

Komisja wybiera maksymalnie 3 najlepsze sugestie w zakładzie, z których jedna reprezentuje Zakład Struktur na poziomie Grupy lub Polski.

Jeśli chodzi o samo głosowanie to jest ono tajne i obejmuje następujące obszary:

- jakość tutaj ocenia się, na ile dana propozycja ma wpływ na jakość np.: produktów i procesów, ale także na procesy organizacyjne takie jak współpraca, przepływ informacji itp.,
- oszczędność czasu, kosztów, zysk ocenia się przede wszystkim, w jaki sposób dana propozycja wpływa na zmniejszenie lub oszczędniejsze zużycie czasu – czas pracy, czas przebiegu procesów, czas przygotowania itd. oraz kosztów takich jak materiały, części zamienne czy dodatkowa praca,
- innowacyjność,
- zakres i ważność problemu (należy ocenić, czy dana propozycja niesie za sobą rozwiązanie istniejącego problemu, jak duży jest ten problem, ewentualnie jaki zysk przyniesie ona firmie i w jakim zakresie),
- łatwość w zastosowaniu ale zgodnie z procedurą promując punktami sugestie łatwe do wdrożenia,
- BHP tutaj przede wszystkim ocenia się, na ile dana propozycja ma wpływ na korzyści ekologiczne tj. zlikwidowanie, ewentualnie ograniczenie ilości materiałów odpadowych, zużycia surowców naturalnych i energii, recykling itd., jak też na bezpieczeństwo miejsca pracy – ochrona przed hałasem, zredukowanie ryzyka zranienia itp.,
- samorealizacja

Istotnym czynnikiem podczas konkursu działowego i zakładowego jest to, aby uczestniczyli w nim wszyscy przedstawicieli komórek w których są

zatrudnieni pracownicy, oraz aby te osoby posiadały odpowiednią wiedzę merytoryczną i techniczną na temat prezentowanych sugestii. W przypadku bardzo zaawansowanych technicznie pomysłów, dopuszcza się udział specjalistów z danej dziedziny zatrudnionych w zakładzie, wszystko z myślą aby konkursy miały transparentny przebieg ,rzetelną i sprawiedliwą ocenę.

Tabela 2. Formularz wyboru najlepszej sugestii zakładowej-indywidualnej

Formularz wyboru najlepszej sugestii zakładowej - indywidualny					
Nr sugestii:					
Kryteria	**0**	**1**	**2**	**3**	**Ocena**
BEZPIECZEŃSTWO PRACY I OCHRONA ŚRODOWISKA	brak wpływu na BHP	mały wpływu na BHP	większy wpływu na BHP	znaczny wpływ na BHP	
JAKOŚĆ	brak poprawy	niewielka poprawa	większa poprawa	duża poprawa	
OSZCZĘDNOŚĆ CZASU KOSZTÓW/ ZYSK	brak oszczędności	niewielkie oszczędności	większe oszczędności	duża oszczędność	
INNOWACYJNOŚĆ	sugestia nie innowacyjna	niewielki stopień innowacyjności	większy stopień innowacyjności	dobry poziom innowacyjności	
ZAKRES I WAŻNOŚĆ PROBLEMU	drobny problem	niewielki problem	większy problem	duży problem dla całej firmy	
ŁATWOŚĆ W ZASTOSOWANIU	bardzo trudna w zastosowaniu	większe problemy z wdrożeniem	niewielkie problemy z wdrożeniem	łatwa do wdrożenia	
SAMOREALIZACJA	nie zrealizowane przez pomysłodawcę	pomysłodawca brał udział w realizacji	samorealizacja		
				W Y N I K	

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez firmę Faurecia.

Firma organizuje także coroczny konkurs na największą ilość wdrożonych sugestii. Rozstrzygnięcie konkursu rocznego odbywa się w grudniu w trakcie tzw. Spotkania Wigilijnego, którego termin ustalany jest przez Dyrektora Zakładu i podawany jest do wiadomości pracowników z dwutygodniowym wyprzedzeniem.

W każdym Dziale nagrodzone zostają 3 osoby, które w ciągu roku wdrożyły największą ilość sugestii pod warunkiem, że cel zakładu co do ilości sugestii wdrożonych na pracownika w ciągu roku został osiągnięty.

Jak widać w powyższym opisie System Sugestii, został bardzo dokładnie przygotowany i sformalizowany, a wszystkie kroki postępowania z pomysłami zgłaszanymi przez pracowników, są rygorystycznie przestrzegane,

jest to bardzo ważne ponieważ działa mobilizująco na pracowników, widzących zaangażowanie najwyższego kierownictwa w prawidłowego działanie systemu, gdyż to właśnie oni są motorem większości pomysłów, dzięki którym firma osiąga korzyści ekonomiczne i organizacyjne. Faurecia zauważyła konieczność rozwijania kompetencji swoich pracowników w zakresie wiedzy i umiejętności wykorzystania narzędzi optymalizacyjnych, które pomagają całej organizacji stać się bardziej konkurencyjną, a co za tym idzie zająć lepszą i pewniejszą pozycję na rynku. Taką właśnie możliwość zapewnia uczestnictwo pracowników w Systemie Sugestii. Sam kaizen można wdrożyć wszędzie, w zakładzie produkcyjnym, szkole, szpitalu, jednakże kolejne kroki rozwoju tej filozofii zależą od zachowania najwyższego kierownictwa firmy i jej pracowników. Warto też zauważy, iż samo wdrożenie kaizen czy Systemu Sugestii jak jest w przypadku firmy Faurecia, nie wystarczy, gdyż pracownicy muszą posiadać i otrzymywać odpowiednią wiedzę na ten temat.

Zachęcenie pracowników do zgłaszania jak największej ilości pomysłów usprawnień wynika z założenia, że siła tkwi w ludziach, w ich rzeczywistym miejscu pracy. W przedsiębiorstwach, w których filozofia kaizen na stałe wpisała się w kulturę organizacyjną firmy, menadżerowie starają się stworzyć pracownikom efektywny sposób zgłaszania pomysłów na usprawnienia procesów organizacyjnych. Dlatego też System sugestii jest w tych organizacjach nieodłącznym elementem wdrażania systemu zarządzania kaizen. Bez poparcia i zaangażowania kierownictwa pracownicy nie są w stanie nic zrobić, nawet przy perfekcyjnie skonstruowanym systemie[8]. Pierwszym i najważniejszym elementem ze strony managementu jest zatem zapalenie „zielonego światła" wobec wdrożenia systemu sugestii w firmie. Kierownictwo powinno zauważyć w swoich pracownikach partnerów, którzy w równym stopniu starają się angażować swoją wiedzę w rozwój i usprawnienie procesów firmy. Dlatego też zadaniem kierownictwa jest wspólne szukanie rozwiązań i nie pozostawianie pracownika samego z problemem, aż do momentu, kiedy stanie się on samodzielny. Aby zachęcić współpracowników do takich działań, informacje o liczbie, rodzaju, statusie sugestii są zamieszczane na tablicach w obrębie danego działu, pracownicy widzą na bieżąco jakie jest zaangażowanie osób odpowiedzialnych za system. Takie wspólne działania, podpowiadanie i sugerowanie ze strony kierownictwa, przyczyniają się do pobudzenia uśpionych możliwości pracowników. Wciąż jednak w wielu przedsiębiorstwach panuje przekonanie, że osoba zarządzająca organizacją zna się najlepiej na wszystkim, co się w niej dzieje. Tłumiony w ten sposób potencjał pracowników hamuje ich rozwój i powoduje niechęć do przestrzegania standardów.

[8] M. Dziadkiewicz. *System sugestii czyli jak wyzwolić głos pracowników.* [http://manager.nf .pl/system-sugestii-czyli-jak-wyzwolic-glos-pracownikow] (24.08.2014).

PODSUMOWANIE

Wdrażanie metody kaizen jest procesem żmudnym i długotrwałym. Aby System Sugestii spełniał swoja rolę musi być podlegać nieustannym ewolucjom, dostosowywać się do zmiennego otoczenia wokół organizacji. Sam w sobie również jest doskonalony na bazie pomysłów od pracowników firmy. Na pewno warto tutaj zauważyć, iż dzięki stosowaniu Systemu Sugestii, firma może dojść do podobnych efektów jak podczas wprowadzania innowacji. Wiadomo, że może to osiągnąć dużo niższymi nakładami. Każda mała zmiana, lub poprawa procesu, czy wyrobu, zaraz po jej wprowadzaniu może zostać natychmiast skontrolowana. A w przypadku stwierdzenia jakichkolwiek odchyleń lub niedociągnięć mogą one zostać poprawione bez niebezpieczeństwa wprowadzenia ich do obiegu. Sam kaizen a w przypadku firmy Faurecia - System Sugestii pozwala wspierać przede wszystkim pracę grupową ale także pozwala lepiej zarządzać wiedzą. I przez to staje się głównym motorem napędzającym postęp w firmie. To dzięki Kaizen pracownicy uczą się na błędach, a proces ten staje się stałym narzędziem osiągania przewagi konkurencyjnej[9].

LITERATURA:

[1] Jedynak P. *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością,* Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.

[2] Lachiewicz S, Matejun M. *Problemy współczesnej praktyki zarządzania Tom 1.* Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.

[3] Łangowska D, *Kaizen w logistyce przedsiębiorstwa*, [w:] *Energia w nauce i technice*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok – Suwałki, 2004.

[4] Małkus T, Sołtysik M. *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Mfiles.pl, Kraków 2013.

[5] Mroczko F, *Zarządzanie Jakością,* Prace Naukowe WWSZiP,

[6] Piotrowska M. *Rozwój techniki Kaizen jako przykład wzrostu innowacyjności i konkurencyjności w przedsiębiorstwie*, „Ekonomia i zarządzanie: Tom 3 Nr 3, Białystok 2011.

Zasoby internetowe

[7] [www.taxfin.pl].

[8] [manager.nf.pl].

[9] J. Suski, *Zasady jakości dlaczego warto rozwijać kaizen w firmie*. [https://www.centrum.jakosci.pl/zasady-jakosci,dlaczego-warto-rozwijac-kaizen-w-firmie.html] (22.08.2014).

[9] [www.centrum.jakosci.pl].

STRESZCZENIE

Kaizen – czynnik kreatywności pracowników, źródłem oszczędności w organizacji

Powyższe rozważania pozwalają stwierdzić, iż metoda kaizen, nie tylko może być stosowana w fabrykach motoryzacyjnych, ale również można ją zaimplementować w szpitalach, szkołach czy w urzędach, pobudza on kreatywność pracowników, prowadzi do ich rozwoju.

Niskie koszty wprowadzenia i stosowania filozofii kaizen pokazują, iż nie wymaga ona dużych nakładów finansowych. Sama firma musi skupić się na pracowniku, a przede wszystkim umożliwić mu odpowiednie przygotowanie, szkolenia i zapewnić przyjazną atmosferę. Na pewno bardzo dużo zależy od menedżera, który powinien wpłynąć na nastawienie podwładnych i przekonać ich , że dobro i rozwój firmy jest bardzo ważny dla wszystkich.

Zaprezentowany System Sugestii stosowany w firmie Faurecia pozwala zauważyć korzyści, nie tylko w obszarze produkcyjnym, ale przede wszystkim u pracowników zyskując z nimi lepszy kontakt. Jednocześnie jego główną zaletą podobnie jak filozofii kaizen jest to, że nie odbywa się to kosztem dużych nakładów finansowych. Każdy z pracowników Faurecii może wykazać się kreatywnością i wprowadzić ulepszenia w firmie i zostać jeszcze za to docenionym. Zatem korzyści są obustronne. Samo uczestnictwo w rozwoju firmy pozwala na budowanie kultury ciągłego doskonalenia a przede wszystkim motywuje pracowników do działania.

SUMMARY

Kaizen – employees' creativity factoras the source of savings in an organization

The above consideration allows to state that the kaizen method can not only be applied in the automotive industry factories but it may also be implemented in hospitals, schools or public services as it stimulates creativity of workers and finally leads them to development.

Low costs implementation and application of kaizen philosophy prove that kaizen does not require excessive expenditures. The company itself should firstly focus on its worker and, above of all, enable him/her proper preparation, trainings and ensure friendly atmosphere. Surely, much depends on a manager who should influence subordinates' attitude and convince them that company's welfare and development is very important for everyone.

Improvement Ideas System presented here and applied in Faurecia company allows to see benefits, not only in the production area but, most of all, those regarding employees such as better contact with subordinates.

At the same time, its main advantage, similarly to Kaizen philosophy, is the fact that it does not require excessive outlays. Each worker employed in Faurecia can show his/her creativity and implement improvements in the company and, most importantly, receive benefits due to their employed ideas. Therefore, the benefits are mutual. The participation in the company development itself allows to create continuous improvement culture and, above of all, motivates employees to be active, participative and responsible for their own place of work.

Katarzyna Wojtoszek
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Wpływ kreatywności zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie na jego konkurencyjność

WSTĘP

Kreatywność to umiejętność, dzięki której kapitał ludzki w przedsiębiorstwie może kreować swoją rzeczywistość w wybrany przez siebie sposób. Każda organizacja w swoich zasobach posiada kreatywny kapitał ludzki, niektórzy tylko zapomnieli jak z tej umiejętności korzystać. Celem artykułu było zgromadzenie wniosków potwierdzających, że kreatywność zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie wpływa na jego konkurencyjność. Nie bez powodu poruszono również aspekt zarządzania różnorodnością i pokazanie zależności pomiędzy wdrożeniem w organizacji polityki zarządzania różnorodnością a jaj implikacjami w kontekście trwałości relacji społecznych.

Zdolność do tworzenia i wykorzystywania innowacji uważa się za jeden z ważniejszych czynników budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Nowe wymagania, jakie stawia przed przedsiębiorcami rzeczywistość jest skupienie uwagi na lepszych mechanizmach funkcjonowania, gwarantujących innowacyjność, elastyczność i szybkość działania. Nowe spojrzenie na najważniejszy zasób przedsiębiorstwa, jakim jest kapitał ludzki charakteryzujący się kompetencjami, podmiotowością i odpowiedzialnością wymaga wprowadzenia zmian w procesie zarządzania – zarządzanie różnorodnością. W dobie kryzysu i zmian gospodarczych sukces nie opiera się na uporządkowanych procesach działania, ale na zdolności adaptacyjnej, trafności i szybkości podejmowanych decyzji oraz akceptowaniu ryzyka.

1. ZNACZENIE KREATYWNOŚCI W ZARZĄDZANIU

Nie ma jednoznacznej definicji „kreatywności". Termin ten jest stosowany zamiennie z takimi terminami jak twórczość czy innowacyjność. Słownik współczesnego języka polskiego pojęcie kreatywności wyjaśnia następująco: „kreatywny – 'mający zdolności tworzenia czegoś nowego, oryginalnego; dynamiczny i pomysłowy; dający taką zdolność; dający w efekcie coś nowego, oryginalnego; twórczy': Kreatywny człowiek, menadżer[1]. Według M. Wertheimer'a kreatywność to rozbicie lub reorganizacja myśli na dany temat, podejmowaną w celu uzyskania nowego, głębszego wglądu w jego naturę, natomiast T. Rickards określa kreatywność ucieczka od zastoju myślowego. Jeszcze inną definicje kreatywności stworzyli R.W. Woodman, J.E. Sawyer oraz R.W. Griffin; kreatywność to tworzenie użytecznych i wartościowych produktów, usług, pomysłów, procedur lub pomysłów przez współpracujące ze sobą jednostki[2].

Kreatywny i kreatywność – słowa te zrobiły w ostatnich latach zawrotną karierę i zaczynają być nadużywane. Odnoszą się do potencjału, do otwierania nowych perspektyw i do stwarzania nowych możliwości. Używając ich w połączeniu z rzeczownikami nieżywotnymi, należy się zastanowić, czy rzeczywiście dana rzecz jest kreatywna, czyli stwarzająca nowe możliwości, czy tylko jest efektem kreatywności, ale sama nie stworzy już niczego nowego np. kreatywna metoda myślenia, kreatywny projekt, kreatywne podejście do problemów, kreatywne działanie, ale już nie: kreatywny strój, kreatywna kampania reklamowa.

Zjawisko kreatywności jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Wielokrotnie poddawane było preparacji z perspektywy psychologii behawioralnej, psychologii społecznej, neuropsychologii poznawczej, sztucznej inteligencji, filozofii, historii, ekonomii i biznesu. Badania objęły kreatywność w życiu codziennym, kreatywność wyjątkową, wybitną a nawet kreatywność sztuczną. Postawa twórcza, proces umysłowy prowadzący do powstawania nowych idei, koncepcji, skojarzeń oraz powiązań z istniejącymi już ideami i koncepcjami. Myślenie kreatywne, to myślenie prowadzące do uzyskania oryginalnych rozwiązań. Podobnie jak w nauce nie ma jednej powszechnie przyjętej definicji kreatywności, tak też psychologia nie dysponuje żadną standardową techniką jej pomiaru[3]. Kreatywność to jedna z ważniejszych cech procesu innowacyjnego. Twórcze myślenie ma bezpośredni związek z wydajnością i skutecznością organizacji, jest również impulsem do rozwiązywania problemów w organizacji, sprzyja lepszej pracy zespołowej. Dzięki nieustannemu przepływowy nowych innowacyjnych po-

---

[1] *Słownik współczesnego języka polskiego*, pod redakcją E. Wierzbickiej, Wydawnictwo WILGA, Warszawa 1996, s. 424.

[2] J. Korkosz-Gębska, *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem*, s. 959-960 na [www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_956.pdf] (14.08.2014).

[3] [http://www.jobfitter.pl/slownik-hr/kreatywność] (12.08.2014r.).

mysłów dotyczących nowych produktów i usług wzmacniana jest przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa[4].

Kreatywność postrzegana jest, jako nieodzowny element pracy jak również stanowi integralną cechę przedsiębiorstw, nie powinna natomiast być postrzegana, jako domena osób określonej kategorii lub branży, ponieważ kreatywne zachowania – twórcze myślenie, może się ujawnić w dowolnym miejscu i czasie. Jako że na kreatywność składa się wiele zdolności i umiejętności właściwych dla każdego pracownika, jest to element niematerialny i trudno uchwytny. Kreatywnych pracowników można przyrównać do pracownicy wiedzy, ludzi wyspecjalizowanych w swojej profesji, posiadających unikalne kompetencje, dobrze poinformowanych, aktywnych, odpowiedzialnych, świadomych swojej roli i własnej wartości, mobilnych, dążących do zbudowania wizerunku profesjonalisty, mających świadomość własnego potencjału rozwojowego, nastawionych na innowacyjność, przygotowanych do funkcjonowania w warunkach zmian, nastawionych pozytywnie do klienta, posiadających umiejętność posługiwania się narzędziami informatycznymi[5].

Istnieje wiele czynników hamujących jak i sprzyjających twórczemu myśleniu. Te pierwsze cechuje nacisk na odgórne działania kontrolne, krótkowzroczność w myśleniu, zbyt daleko posunięta analiza koncepcji jak również nacisk na lepsze rezultaty przy mniejszych nakładach. Natomiast czynniki sprzyjające kreatywności to między innymi zmiany środowiskowe, konkurencja, brak precedensów, wymagania przywódców oraz wzrost efektywności organizacji[6].

Ludzi kreatywnych cechuje elastyczność ich działania, wykraczają poza rzeczy oczywiste, tworzą wiele pomysłów dotyczących danego problemu – płynność; wnikają w szczegóły zadania-szczegółowość; tolerancja niejasności to zaradność w sytuacjach konfliktowych; zdolność postrzegania całości, dociekliwość, wyczulenie na interesy innych, ciekawość, niezależność myślenia, refleksyjność – wykorzystują wiedzę, jaką posiadają jak również tą dopiero zdobytą, są systematyczni, wytrwali, zaangażowani w powierzone zadania[7]. Kreatywność może być określana jako zestaw cech danej osoby, pozwalający na ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań. W każdym przedsiębiorstwie źródłem kreatywności są jego pracownicy.

---

[4] J. Korkosz-Gębska, *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem*, s. 959-960 na [www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_956.pdf] (14.08.2014).

[5] M. Morawski, *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji" 2003, nr 1, s. 19.

[6] J. Korkosz-Gębska, *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem*, s. 960 na [www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_956.pdf] (14.08.2014).

[7] Tamże, s. 601.

2. Rola wykształcenia i kompetencji pracowników w budowaniu innowacyjności przedsiębiorstw

Wiele przedsiębiorstw boryka się z problemem utrzymania się w czołówce firm wiodących w swojej branży. Opierając swoją konkurencyjność na czynnikach niematerialnych tj. głównie na kwalifikacjach i kompetencjach pracowników należących do najsilniejszych atutów przedsiębiorstwa będą w stanie utrzymać się na wiodącej pozycji na rynku. Przedsiębiorcy najczęściej nie biorą pod uwagę faktu, że niedopuszczalne jest inwestowanie tylko w technologię lub tylko w kadrę pracowniczą. Brak inwestowania w kapitał ludzki przedsiębiorstwa niekorzystnie wpływa na konkurencyjność, wyższy poziom wykształcenia pracowników szeregowych to wyższy poziom zasobów niematerialnych w takich obszarach jak: reklama i promocja sprzedaży, posiadane informacje o rynku i preferencjach klientów, skłonność pracowników do podwyższania swoich kwalifikacji, wyższa jakość obsługi klienta, współpraca z instytucjami podobnej branży, lojalność i kreatywność pracowników. Przedsiębiorstwa z kadrą o niższych kwalifikacjach są na słabszej pozycji konkurencyjnej w obszarze jakość maszyn i urządzeń, nowoczesność stosowanych technologii oraz doświadczenia w branży.

Przedsiębiorstwa, które inwestują w poziom wykształcenia kadry kierowniczej nie ograniczają się do tylko do elementów wiedzy i kompetencji, ponieważ uwzględniają przewagę w zakresie, jakości maszyn i urządzeń, nowoczesności parku technologicznego, sieci dystrybucji, poziomu zasobów finansowych jak również posiadanej marki[8].

W dzisiejszych czasach pracodawca poszukuje pracowników dobrze wykształconych, nietuzinkowych, kreatywnych a przede wszystkim zaangażowanych w działalność firmy. Wiedza pracowników wraz z pasją połączone chęcią ciągłego rozwoju zapewnią przedsiębiorstwu rozwój, zysk oraz przewagę konkurencyjną. Aby zapewnić bezkonkurencyjność, przedsiębiorstwa prowadzą proces rekrutacji pracowników (głównie na kierowniczym szczeblu) na bardzo wysokim poziomie. Najczęściej w procesie rekrutacji wyłaniani są pracownicy którzy ponad doświadczenie i wykształcenie angażują się w pracę wkładając w nią pasję. Większość firm w swojej strategii działania stawia na innowacje, co zapewni jej wysoką pozycję na rynku. Podstawowe cechy gospodarki opartej na wiedzy to inwestowanie w badania i rozwój, wzrost znaczenia eksportu i powiązań międzynarodowych, niewyczerpanie wiedzy. Istotną rolę odgrywają również sieci powiązań formalnych i nieformalnych[9].

Głównym i najważniejszym determinantem konkurencyjności przedsiębiorstw jest innowacyjność. B. Plawgo i J. Kornecki w swoich badaniach[10] wnioskują, że pomimo wpływu innowacyjności na kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, innowacje nie są powszechnie stosowanym

---

[8] G. Fritz, *Jak zrobić karierę?*, Świat Książki, Warszawa 1997, s. 53.

[9] A. Kwaśniewska, *Sukces przedsiębiorstwa oparty na wiedzy*, na [www.wsiz.rzeszów.pl], (14.08.2014).

[10] B. Plawgo, J. Kornecki, *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 106.

instrumentem budowania przewagi konkurencyjnej. Dowodzą, że mniej niż połowa firm włączonych do badania wprowadziła innowacje w okresie ostatnich trzech lat, innowacje częściej wprowadzały średniej wielkości przedsiębiorstwa (52%), a niżeli małe (44%) i mikro (39%) wnioskiem tego jest, fakt, że skłonność do innowacji jest zależna od wielkości firmy[11].

Zależności pomiędzy poziomem wykształcenia, a rodzajem wprowadzanych innowacji Plawgo i Kornecki również potwierdzili badaniami. Bardziej zdecydowane do wprowadzenia innowacji są przedsiębiorstwa zatrudniające na stanowiskach kierowniczych osoby z wykształceniem wyższym aniżeli przedsiębiorcy niezatrudniający kierowników z wyższym wykształceniem.

Tabela 1. Rodzaje wprowadzonych innowacji a poziom wykształcenia kadry zarządzającej

Rodzaj innowacji	Przedsiębiorstwa zatrudniające kadrę z wyższym wykształceniem	Przedsiębiorstwa nie zatrudniające kadrę kierowniczą z wyższym wykształceniem
	%	%
Wprowadzenie oryginalnych, nowatorskich wyrobów i/lub usług, modyfikowanie wyrobów/usług produkowanych	58,4	23,1
Wejście na nowe rynki, w których przedsiębiorstwo nie działało (od co najmniej roku)	36,3	23,4
Wprowadzenie nowych rozwiązań technologicznych, know-how	28,8	16,9
Nawiązanie współpracy z innymi podmiotami w zakresie rozwoju produktów i usług	44,4	34,4
Inwestowanie w maszyny i urządzenia	66,5	49,2
Wdrożenie i unowocześnienie zasad systemu motywacyjnego pracowników	38,7	27,7
Zastosowanie nowych form/kanałów dystrybucji wyrobów i/lub usług	28,1	27,7
Wprowadzenie standardów kontroli jakości dla dostawców	20,5	12,5
Wprowadzenie nowych zmodyfikowanych procedur zakupów, księgowości, magazynowania	21,3	10,9
Wdrożenie nowych rozwiązań w zakresie technologii informatyczno-telekomunikacyjnych	34,5	21,5
Form promocji wyrobów i/lub usług	31,1	35,9
Inne	3,2	4,8

Źródło: opracowano na podstawie badań B. Plawgo i J. Kornecki w: *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 1019.

[11] Tamże, s. 106.

Największe różnice pomiędzy obiema kategoriami przedsiębiorstw zarysowały się przy wprowadzeniu oryginalnych, nowatorskich wyrobów i/lub usług, modyfikowanych wyrobów/usług produkowanych, inwestowania w maszyny i urządzenia.

Przedsiębiorstwa zatrudniające kadrę kierowniczą posiadającą wyższe wykształcenie są zdecydowanie bardziej otwarte nie tylko na nowe rozwiązania technologiczne, ale również na nowe rozwiązania organizacyjne jak również współpracę z innymi podmiotami w zakresie rozwoju produkcji i usług[12].

Kompetencje pracowników to jeden z podstawowych elementów potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Odpowiednio wykorzystany, może być podstawą działalności innowacyjnej firmy. Przedsiębiorstwa, budując przewagę konkurencyjną, powinny w umiejętny sposób zarządzać własnymi zasobami, szczególnie zasobami ludzkimi, stanowiącymi najważniejszy czynnik potencjału innowacyjnego.

Zarządzanie kompetencjami nie jest łatwe, ponieważ jako złożone wzorce zachowań organizacyjnych pozwalają łączyć w odpowiedni sposób zasoby, procesy i umiejętności. Rozwój tych kompetencji przebiega w różny sposób i jest bardzo skomplikowanym procesem, począwszy od podstawowej formy rozwoju pracowników, jaką są szkolenia, a skończywszy na możliwości partycypacji pracowniczej w organizacji. Jeżeli przedsiębiorstwa w sposób ciągły nie będą rozwijać kompetencji oraz zasobów, zwłaszcza niematerialnych, to w dobie wciąż zmieniającego się otoczenia trudno będzie im osiągnąć oraz utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku.

W związku z tym kompetencje przedsiębiorstwa należy wypracowywać, rozwijać i odnawiać, co z kolei buduje proces organizacyjnego uczenia się. Celem każdego przedsiębiorstwa powinno być analizowanie i dokonywanie oceny, czy posiadane zasoby, zdolności i kompetencje stanowią potencjał przyczyniający się do tworzenia innowacji oraz wartości dodanej mimo zmieniającego się otoczenia organizacji. To ostatecznie od jednostek i zespołów zdolnych do robienia użytku z posiadanego zasobu wiedzy i dysponujących określonym kapitałem intelektualnym zależy innowacyjność przedsiębiorstw i gospodarek[13].

3. Istota zarządzania różnorodnością

Jedną z ważniejszych cech zapewniających prawidłowy rozwój przedsiębiorstwa jest wdrożenie polityki zarządzania różnorodnością ukierunkowanej na dywersyfikację zasobów ludzkich. Proces kierowania, jakim jest zarządzanie różnorodnością wykorzystuje różnice pomiędzy pracownikami i traktowaniu ich, jako źródło przewagi konkurencyjnej. Różnorodność to

[12] B. Plawgo, J. Kornecki, *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 119.

[13] A. Karaś, *Rozwój kompetencji pracowników, jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa*, na [http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/20/73-85.pdf], (16.08.2014).

kreatywność i innowacyjność, te natomiast wpływają na proces tworzenia wiedzy w organizacji[14].

Koncepcja zarządzania różnorodnością ze względu na dualizm pojęcia określającego zarówno kwestie wyrównania szans, jak i doceniania różnorodności jest trudna do zdefiniowania. Jest to jeden z obszarów biznesowych, w którym rekomendowane jest korzystanie z potencjału pracowników reprezentujących różne pokolenia, kultury, środowiska, umiejętności, płci, która zakłada, że siła robocza składa się z ludzi o mniej lub bardziej widocznych odmiennościach, a swą różnorodnością doprowadzić może organizację na wyższy poziom funkcjonowania. Zróżnicowane środowisko pracy to skarbnica wszelakiej wiedzy i kompetencji, ale również rozmaite osobowości, odmienne systemy wartości, co wiąże się z odmiennymi poglądami, sposobami zachowania jak i postawami.

Podstawowe kategorie, w których ludzie się różnią, mogą być rozpatrywane w trzech zasadniczych płaszczyznach, do których zalicza się: tożsamość pierwotną, tożsamość wtórną i tożsamość organizacyjną, co zostało zaprezentowane na rysunku 1.

Szeroka baza talentów to pozytywny aspekt sprzyjający realizacji celów przedsiębiorstwa. Jednak nieumiejętny proces zarządzania zdywersyfikowaną kadrą może narazić przedsiębiorstwo na problemy związane z konfliktami i nieporozumieniami pomiędzy pracownikami.

Różnice zatrudnionych osób w miejscu pracy dotyczące odmiennej płci, różnego wieku, pochodzenia etnicznego, religii, wykształcenia i doświadczenia powinny być traktowane, jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Głównym celem zarządzania różnorodnością jest zapewnienie pracownikom takiego klimatu, w którym każdy pracownik bez względu na swoją przynależność socjodemograficzną miałby możliwość wykorzystania swoich wyjątkowych umiejętności, czego następstwem byłby rozwój przedsiębiorstwa, zwiększenie jego efektywności i produktywności[15].

Im większa różnorodność personelu tym lepiej dla przedsiębiorstwa, ponieważ dysponuje ona zasobem kompetencji, który jest zróżnicowany pod względem kompetencji, doświadczenia, wiedzy, zachowań, a te zaś są czynnikami wpływającymi na kreatywność, innowacyjność, możliwość zwiększenia potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Organizacyjne relacje interpersonalne w obliczu różnorodności personelu powinny być najwyższej jakości, współpraca opierać się na tolerancji i zaufaniu oraz budowaniu solidnych więzi.

Zależności organizacyjne podobnie jak inne kategorie relacji interpersonalnych, powstają na bazie więzi społecznych określających przynależności do grupy, tendencje do zachowania najważniejszych konformizmów grupowych, jak również świadomość wspólnych interesów[16].

---

[14] S. Waszczak, *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje.* [w:] M. Juchnowicz (red.) *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 81.

[15] D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010, s. 227.

[16] S. Ossowski, *O osobliwościach nauk społecznych. Dzieła, O nauce. T.IV*, Warszawa 1968, s. 153.

Jakość relacji interpersonalnych w pracy przyczynia się do budowania pozytywnej atmosfery, a przede wszystkim pozwala na efektywną współpracę, uwarunkowane to jest poprzez takie czynniki jak: bliskość i częstość interakcji, wzajemna komplementarność, atrakcyjność interpersonalna oraz podobieństwo[17].

Zróżnicowanie zespołu eliminuje syndrom myślenia grupowego, w którym „bardziej liczy się dążenie do zachowania spójności i solidarności grupy niż realistyczne uwzględnienie faktów"[18]. W procesie grupowego podejmowania decyzji rodzi się zagrożenie, że w przypadku istnienia bliskiej konwergencji członków zespołu może dojść do jednomyślności rozwiązań pozbawionych krytyki i poczucia odpowiedzialności za wybrane warianty działania[19].

Istotne znaczenie różnorodności kadr wyraźnie zauważa się w kontekście zarządzania relacjami z klientem, ponieważ zróżnicowany personel, łatwiej wychwyci gusta i preferencje różnych grup klientów pod względem upodobań, potrzeb czy choćby oczekiwań[20]. Można stwierdzić, że różnorodność pracowników decyduje o zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstwa, a co za tym idzie wpływa bezpośrednio na rozwój jego konkurencyjności.

Zarządzanie różnorodnością to stworzenie takich warunków pracy zatrudnionym pracownikom, w których wszyscy mają rzeczywiste szanse na zatrudnienie w danym przedsiębiorstwie, a następnie otrzymują równe prawa uczestniczenia w kształtowaniu jej rozwoju. Zarządzanie różnorodnością ma ścisły związek ze strategią zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim – polega na świadomym pozyskiwaniu i wykorzystywaniu różnorodnej – nierzadko unikalnej – wiedzy, kompetencji i doświadczeń pracowników, zaakceptowaniu odmiennych tożsamości jednostek ludzkich oraz umiejętności harmonizowania indywidualnych potrzeb i oczekiwań członków danej organizacji z realizacją wspólnych celów. Zróżnicowanie pracowników może być postrzegane jako cenny zasób – wartość, która tworzy kapitał społeczny i jest potencjalnym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie różnorodnością jest bez wątpienia wyrazem nowego podejścia, akcentującego wartość, jaką dla organizacji stanowi kapitał ludzki i poszanowanie praw pracowników. Innymi słowy wskazuje potrzebę fundamentalnych zmian w świadomości osób odpowiedzialnych za zatrudnianie pracowników. Jest to również istotne zagadnienie dla programów kształcenia przyszłych kadr menedżerskich, od których należy wymagać, aby wykazywały więcej empatii, szacunku i zrozumienia dla osób, dzięki którym organizacja funkcjonuje i generuje wymierne profity dla właścicieli, akcjonariuszy, kierownictwa[21].

---

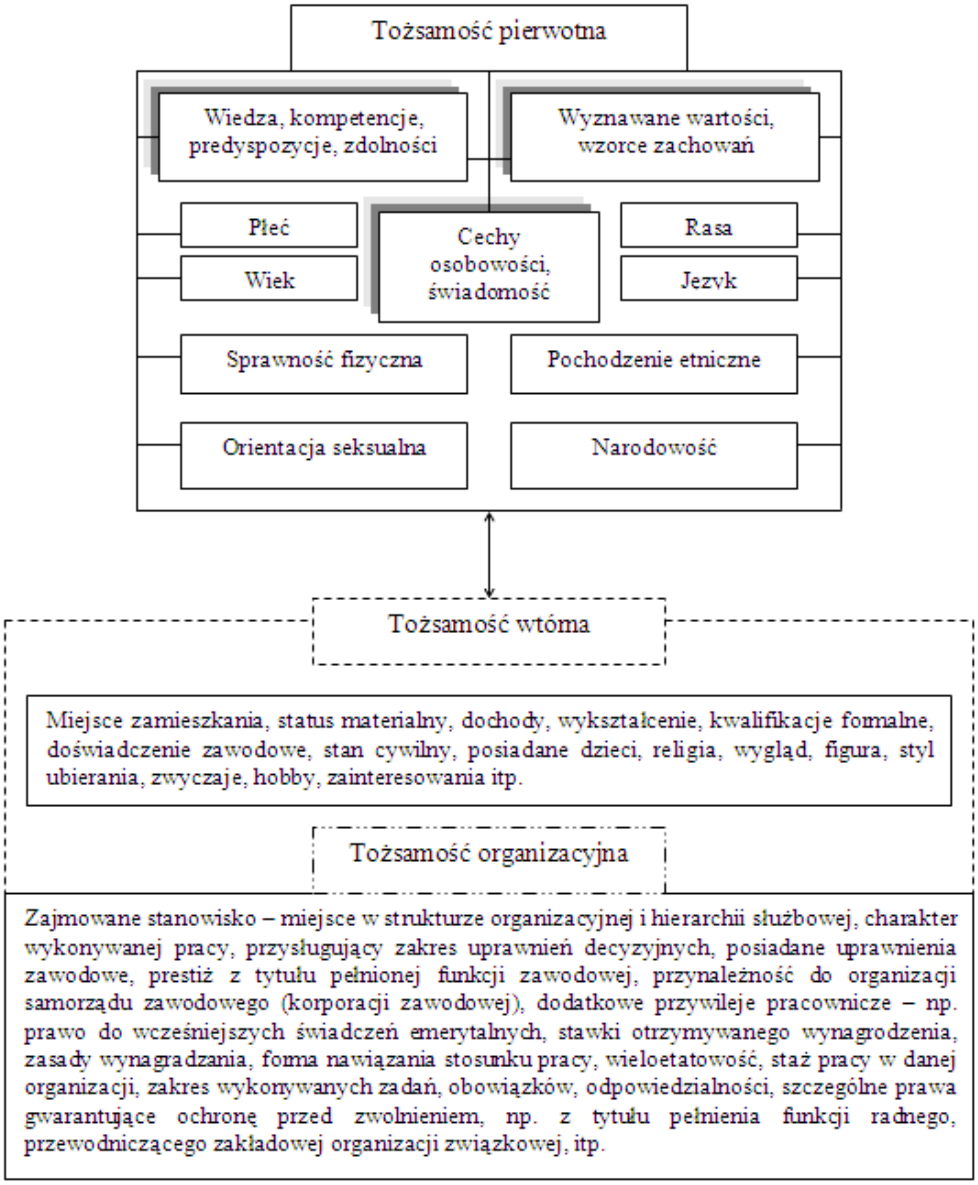
[17] E. Aronson, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, warszawa 2002, s. 148.

[18] Tamże, dz. cyt. s. 340.

[19] M. Tyrańska (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Difin, Warszawa 2012, s. 152-153.

[20] W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością, jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, na [www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/40/id/840] (18.08. 2014).

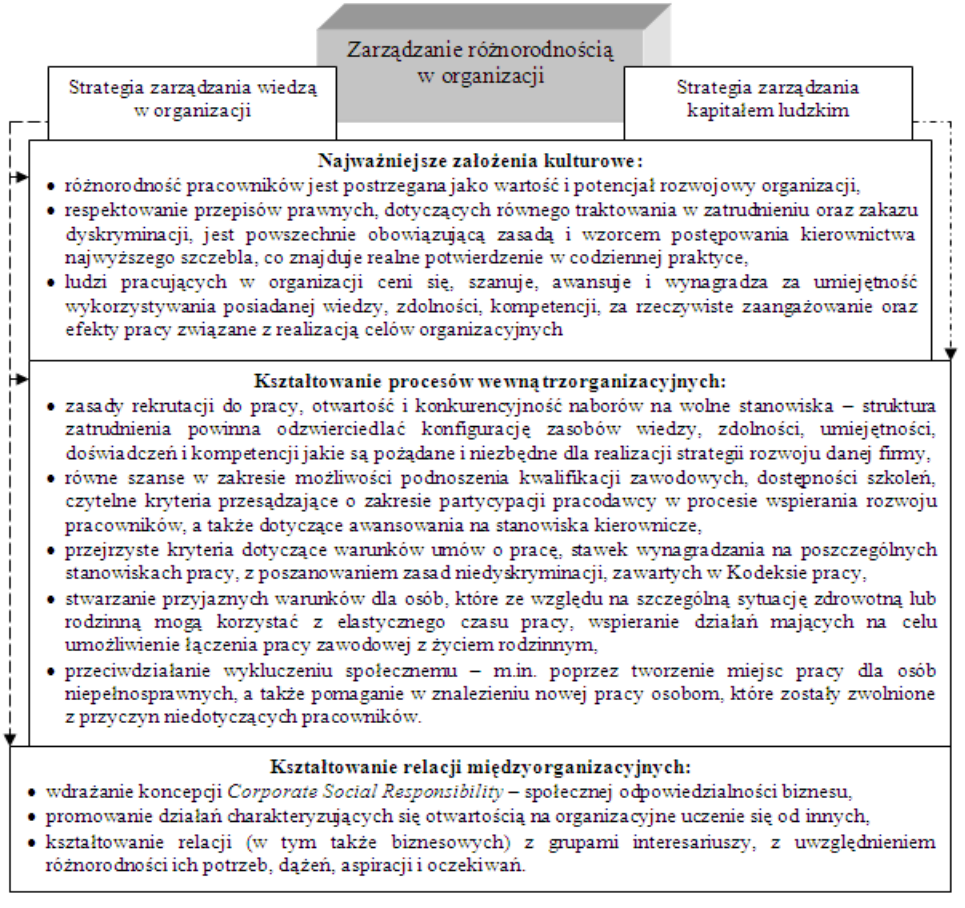
[21] W. Walczak na [http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/40/id/840] (18.08. 2014).



Rysunek 1. Trzy podstawowe wymiary różnorodności

Źródło: W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*[22].

[22] Tamże, (18.08.2014).



Rysunek 2. Systemowe ujęcie zarządzania różnorodnością w organizacji

Źródło: W. Walczak[23].

W zarządzaniu różnorodnością powinno się przede wszystkim kłaść nacisk na systemowe, kompleksowe rozwiązania organizacyjne wspierające równość szans, niemniej jednak zawsze będzie trudno pogodzić sprzeczne dążenia i interesy osób, które są długoletnimi pracownikami danej organizacji, z aspiracjami tych, którzy dziś ubiegają się o podjecie pracy, a dzięki lepszemu przygotowaniu mogą stać się potencjalnymi rywalami, pretendującymi do awansu na stanowiska kierownicze. To jest niewątpliwe bardzo ważny problem, stanowiący główną przyczynę, dla której część organizacji nie chce się szerzej otworzyć na nowych pracowników z zewnątrz. Zarządzanie różnorodnością można traktować jako rozwiniętą koncepcję zarządzania wiedzą i talentami w organizacji, kładąc szczególny nacisk na wy-

[23] Tamże, (18.08.2014).

równywanie szans, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, integrację pracowników oraz wymiar etyczno-moralny prowadzenia biznesu i społecznej odpowiedzialności. Zgodnie z tą koncepcją człowiek, jego potrzeby, potencjał intelektualny stają się centralnym punktem odniesienia dla dalszych działań podejmowanych przez organizację[24].

4. CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Czynniki, które rzutują na konkurencyjność przedsiębiorstw, rozpatrywać należy w ujęciu kompleksowym, dostrzegając ich wzajemne powiązania oraz współzależność. Interaktywny charakter kluczowych determinantów konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw jest splotem wzajemnie powiązanych ze sobą czynników tworzących przestrzeń wielowymiarową.

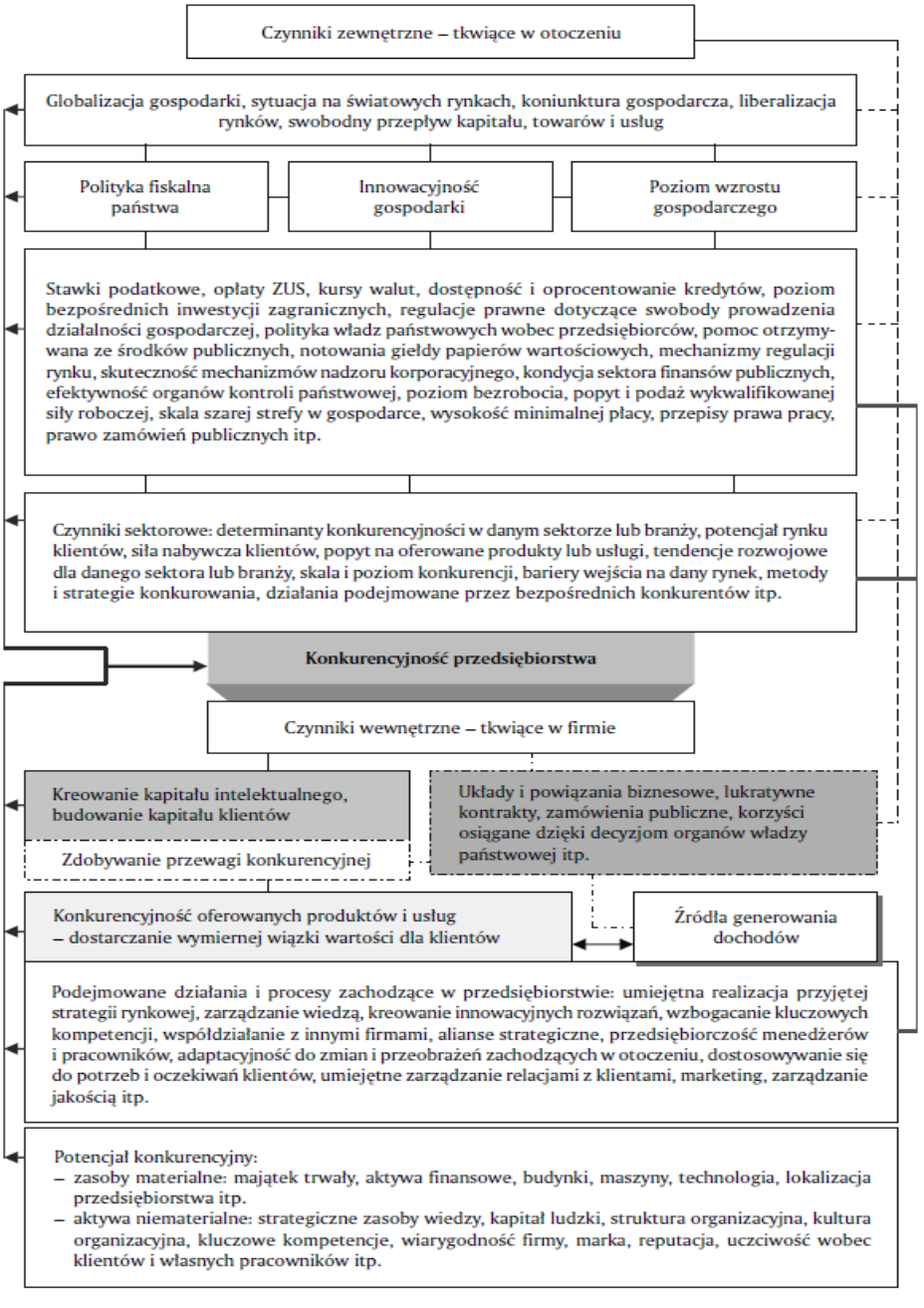
Nie należy ich postrzegać jako pojedynczych wyizolowanych zmiennych, lecz jako zbiór wzajemnie zależnych elementów, które występują w tym samym horyzoncie czasowym i nawzajem się przenikają.

Zaproponowany przez W. Walczaka model jest odzwierciedleniem wybranych najważniejszych elementów i uwarunkowań, które występują w otoczeniu rynkowym, uwzględnia również czynniki wewnętrzne tkwiące w samym przedsiębiorstwie. Czynniki mające swoje źródło w otoczeniu są niezależne od przedsiębiorstwa, w znacznej mierze stanowią pochodną polityki władz państwowych i mechanizmów regulacji rynku, a także pozostają pod wpływem zarówno ogólnej kondycji i sytuacji gospodarczej w danym kraju, jak i koniunktury światowej. Z kolei czynniki wewnętrzne mają związek z działaniami podejmowanymi przez firmę, są powiązane z jej kondycją finansową, posiadanymi zasobami materialnymi, kapitałem intelektualnym, strukturą organizacyjną, przyjętą strategią rozwoju, metodami zarządzania, przedsiębiorczością, innowacyjnością i jakością oferowanych produktów oraz usług. Można powiedzieć, że grupa czynników wewnętrznych jest utożsamiana z posiadanymi przez przedsiębiorstwo strategicznymi zasobami oraz umiejętnością ich wykorzystywania w celu podejmowania skutecznych działań, będących odpowiedzią i reakcją na zmiany i przeobrażenia zachodzące w otoczeniu zewnętrznym. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest pochodną zdolności wykorzystywania posiadanych zasobów w procesach zdobywania kapitału klientów i kreowania kapitału intelektualnego. Należy ją rozumieć jako wynik wielopłaszczyznowych uwarunkowań, zależności i podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań[25].

---

[24] W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, na [http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/40/id/840] (18.08.2014).

[25] W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, E-mentor, nr 1 (37) 2010 na [www.e-mentor.edu.pl/artykuł/index/numer/37/id/784] (18.8. 2014).



Rysunek 3. Kompleksowe ujęcie czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Źródło: W. Walczak[26].

[26] W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, E-mentor, nr 1 (37) 2010 na [www.e-mentor.edu.pl/artykuł/index/numer/37/id/784] (18.8.2014).

Walczak proponuje, aby zwrócić w powyższym modelu szczególną uwagę na cztery poniższe kwestie:

- konkurencyjność jest traktowana w ujęciu procesowym jako pochodna synergicznego oddziaływania zintegrowanej wiązki wzajemnie połączonych ze sobą czynników zewnętrznych i wewnętrznych oraz podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań;
- konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw jest bezpośrednio zależna od uwarunkowań i determinant konkurencyjności dla danego sektora, a także pozostaje pod wpływem sytuacji gospodarczej w danym kraju oraz koniunktury na światowych rynkach;
- możliwość podejmowania przez przedsiębiorstwo działań zmierzających do poprawy poziomu konkurencyjności jest w znacznej mierze zależna od czynników występujących w otoczeniu;
- zdobywanie przewagi konkurencyjnej może być rezultatem konkurencyjności rynkowej oferowanych produktów i usług, ale również efektem układów i powiązań polityczno-biznesowych, dzięki lukratywnym zleceniom czy zamówieniom publicznym.

Przedsiębiorstwa, które chcą skutecznie konkurować na rynku, organizując swoją działalność, muszą brać pod uwagę wiele czynników wpływających na ich funkcjonowanie. Decyzje dotyczące kształtowania i rekonfiguracji procesów biznesowych muszą być przede wszystkim podporządkowane obecnym oraz przyszłym potrzebom i preferencjom konsumentów, nabywców. Organizując pozostałe procesy w przedsiębiorstwie, nie można jednak zapominać, że bardzo ważni są również klienci wewnętrzni – pracownicy[27].

PODSUMOWANIE

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele niejednoznacznych definicji konkurencyjności. Niejednokrotnie nie definiują one czynników niezbędnych do osiągnięcia wiodącej pozycji na rynku.

Kluczowe kompetencje takie jak, kapitał ludzki, kultura organizacyjną, sposób zarządzania relacjami z klientami, umiejętność realizacji przyjętej strategii rozwoju, zdolność do budowania kapitału klientów i kreowania kapitału intelektualnego, alianse strategiczne, sieć dystrybucji, lokalizację firmy, posiadany majątek, technologie, systemy zarządzania jakością to najważniejsze czynniki wewnętrzne będące aktywami niematerialnymi przedsiębiorstwa. Aktualnie rozpowszechnia się przekonanie, iż coraz więcej przedsiębiorstw stara się tworzyć przewagi konkurencyjne w oparciu o umiejętne wykorzystywanie zasobów wiedzy i kapitału intelektualnego[28].

---

[27] Tamże.

[28] W. Walczak, *Wiedza źródłem budowania przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 219-229.

Kreatywność postrzegana jest jako warunek konieczny innowacyjności – konieczny, ale nie wystarczający – nie zawsze kreatywne myślenie czy kreatywne działanie przynosi rezultaty w postaci takich, czy innych innowacji. Kreatywność jawi się jako umiejętność postawienia pytania, jak można coś zrobić inaczej, lepiej połączona z umiejętnością projektowania szeroko rozumianych zmian w organizacji.

Kreatywność jest silnie związana z innowacyjnością, a łącznikiem pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością jest postawa proinnowacyjna – żywotne zainteresowanie wprowadzeniem w życie kreatywnych pomysłów.

LITERATURA:

[1] Aronson E., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 2002.

[2] Fritz G., *Jak zrobić karierę?*, Świat Książki, Warszawa 1997.

[3] Karaś A., *Rozwój kompetencji pracowników, jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tom 20 Nr 1, 2012.

[4] Korkosz-Gębska J., *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych Politechnika Warszawa 2014.

[5] Kwaśniewska A., *Sukces przedsiębiorstwa oparty na wiedzy*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania Nr 2, 2013

[6] Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010.

[7] Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji" Nr 1 Lublin 2003.

[8] Ossowski O., *O osobliwościach nauk społecznych. Dzieła, O nauce. T.IV*, Warszawa 1968.

[9] Plawgo B., Kornecki J., *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 119.

[10] Tyrańska M. (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2012.

[11] Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością, jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji.*

[12] Walczak W., *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, E-mentor, nr 1 (37) 2010.

[13] Walczak W., *Wiedza źródłem budowania przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona, Instytut Wiedzy i Innowacji*, Warszawa 2009.

[14] Waszczak S., *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.

[15] Wierzbickiej E. (red.), *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wydawnictwo WILGA, Warszawa 1996.

Zasoby internetowe

[16] [www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_956.pdf].

[17] [http://www.jobfitter.pl/slownik-hr/kreatywność].

[18] [www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_956.pdf].

[19] [www.wsiz.rzeszów.pl].

[20] [http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/20/73-85.pdf].

[21] [www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/40/id/840].

STRESZCZENIE

Wpływ kreatywności zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie na jego konkurencyjność.

Artykuł prezentuje istotę zależności pomiędzy kreatywnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, a jego konkurencyjnością. Wiedza, kapitał intelektualny oraz zasoby ludzkie w każdym przedsiębiorstwie odgrywają znaczącą rolę. Tworzenie i wprowadzanie innowacji jest warunkiem koniecznym osiągania przewagi konkurencyjnej i stanowi podstawę rozwoju przedsiębiorstw. Aby osiągnąć wysoką pozycję na rynku niezbędne jest inwestowanie w kapitał ludzki, a pogłębianie wiedzy i motywowanie, niewątpliwie przyczynia się do wyzwolenia w ludziach kreatywności.

SUMMARY

The impact of the human resources creativity in a company on its competitiveness

The article presents the essence of the relationship between the creativity in a company and its competitiveness. Knowledge, intellectual capital and human resources in each company play a significant role. Creation

and innovation is a necessary precondition to achieve competitive advantage and is the basis for the development of the company. To achieve a high position in a market, it is necessary to invest in human capital, and improving knowledge and motivation undoubtedly contributes to the liberation of human creativity.

Translated by Barbara Szałko, M.A.

Grzegorz Pawełkiewicz
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Kreatywność w doskonaleniu procesów na przykładzie optymalizacji linii produkcyjnej

WSTĘP

Celem publikacji jest ukazanie innowacyjnych rozwiązań i udoskonaleń procesów jakie zostały wprowadzone podczas optymalizowania linii produkcyjnej w pewnej firmie głównie dzięki kreatywnym pracownikom. Rozwiązania te pozwalają na zaoszczędzenie czasu, miejsca oraz poprawę jakości. Wpływają na komfort pracy i poprawiają ergonomię stanowisk.

W publikacji zawarte zostaną poszczególne etapy przemian jakie następowały po sobie, od pierwszych wyliczeń po praktyczne zastosowanie rozwiązań.

1. ZNACZENIE SŁÓW KLUCZOWYCH

Kreatywność – próżno szukać znaczenia słowa kreatywność w słowniku języka polskiego. Znajdziemy natomiast wytłumaczenie słowa KREATYWNY. Jest to przymiotnik zaczerpnięty od słowa ”creator”, czyli ojciec. W późniejszym okresie stosowany w znaczeniu zbliżonym do „twórca”. Dlatego też odnosi się wyłącznie do osób, a nie przedmiotów.

Optymalizacja – wyznaczenie spośród dopuszczalnych rozwiązań danego problemu rozwiązania najlepszego za względu na przyjęte kryterium (wskaźnik) jakości (np. koszt, zysk, niezawodność). Badaniem metod optymalizacji zajmuje się teoria optymalizacji.

Linia produkcyjna – tworzona jest przez zespoły zintegrowanych ze sobą maszyn, wspólnie sterowanych, w taki sposób, aby funkcjonowały jako całość. Linie produkcyjną mogą również stanowić zespoły stanowisk

ręcznych, ustawionych według kolejności wykonywania danego procesu technologicznego. Ilość stanowisk w linii produkcyjnej zależna jest od potrzeb oraz specyfiki wytwarzanego detalu lub zespołu detali. Wytwarzanie produktu odbywa się na zasadzie przejścia przez określone stanowisko w procesie produkcyjnym. Do zdefiniowania tego przepływu w fazie projektowania wyrobu, tworzy się mapy procesów zwane "Flow Chart"[1]. Określony zostaje czas wykonywania operacji, czynności na każdym ze stanowisk. Aktywność ta, to cykl produkcyjny. Wynik końcowy linii produkcyjnej może związany być: z przetwarzaniem, obróbką, transportem, pakowaniem itd. Linie produkcyjną określa się również, jako:

- zespół maszyn
- zestaw maszyn
- maszyna zespolona
- zintegrowany system produkcyjny
- sprzęt roboczy

Każdą linię produkcyjną cechują trzy podstawowe zagadnienia:

- Jakość (jej utrzymanie przy każdym wyrobie)
- Wydajność (produkowanie jak największej ilości)
- Bezpieczeństwo (zarówno ludzi jak i środowiska pracy)

Pierwsza linia produkcyjna została utworzona w koncernie Ford, przez Henrego Forda wraz ze swoim doradcą Charles`em E. Sorensen`em. W ten oto sposób zapoczątkowany został proces produkcji masowej, samochód Ford Model T, jest pierwszym seryjnie produkowanym autem. Dzięki zastosowaniu linii produkcyjnej wzrosła wydajność, skrócono znacznie czas wytwarzania pojedynczego egzemplarza. Pracownicy stojąc przy taśmie montażowej, odpowiedzialni byli za konkretną czynność. Pomysł na taki rozkład pracy szybko zaimplementowany został przez innych.

Cechy charakterystyczne linii produkcyjnej

- maszyny tworzą linie, dzięki rozłożeniu przestrzennemu
- zautomatyzowanie produkcji częściowe lub całościowe
- pracę na linii zespala i integruje nadrzędny system sterowania
- maszyny transportu bliskiego zapewniają integrację autonomicznych maszyn
- bezpieczeństwo na całej linii zapewniają zastosowane ochronne elementy
- na linii funkcjonują stanowiska kontrolno – pomiarowe i dzięki nim sprawdzane są materiały, półprodukty i wyroby gotowe

[1] Pawełkiewicz G., *Mapowanie procesów w organizacjach jako narzędzie innowacyjności*, Prace Naukowe WWSZiP; Zeszyt T.25 *Inżynieria innowacji*, Wałbrzych 2013, s. 121-135.

Typy linii produkcyjnych

Budowa linii produkcyjnej determinowana jest ilością produkowanych detali. Analiza procesów produkcyjnych, wyróżnia kilka podstawowych typów działań wytwórczych. Podstawowe typy produkcji, to:

- produkcja jednostkowa – wykonanie pojedynczego produktu (np. sklejenie akwarium),
- produkcja małoseryjna – praca rzemieślnicza, wytwarzane produkty są do siebie podobne (podkowy)
- produkcja seryjna – wytwarzane są duże serie powtarzalnych produktów,
- produkcja masowa – oznacza wytwarzanie dużej liczby identycznych produktów,
- produkcja ciągła – to np. wypalanie płytek, porcelany, wyroby hutnicze.

Rodzaje linii produkcyjnych:

Według branż:

- dla przemysłu spożywczego
- dla przemysłu motoryzacyjnego
- dla przemysłu elektronicznego
- dla przemysłu maszynowego

Według celu:

- Dla transportu bliskiego
- Dla montażu zespołów z detali, dla pakowania materiałów lub detali
- Dla produkcji wytwarzania i obróbki detali z zastosowaniem różnych technologii, takich jak: spawanie, zgrzewanie, ukosowanie blach, gratowanie, polerowanie, nakładanie powłok.

Bezpieczeństwo:

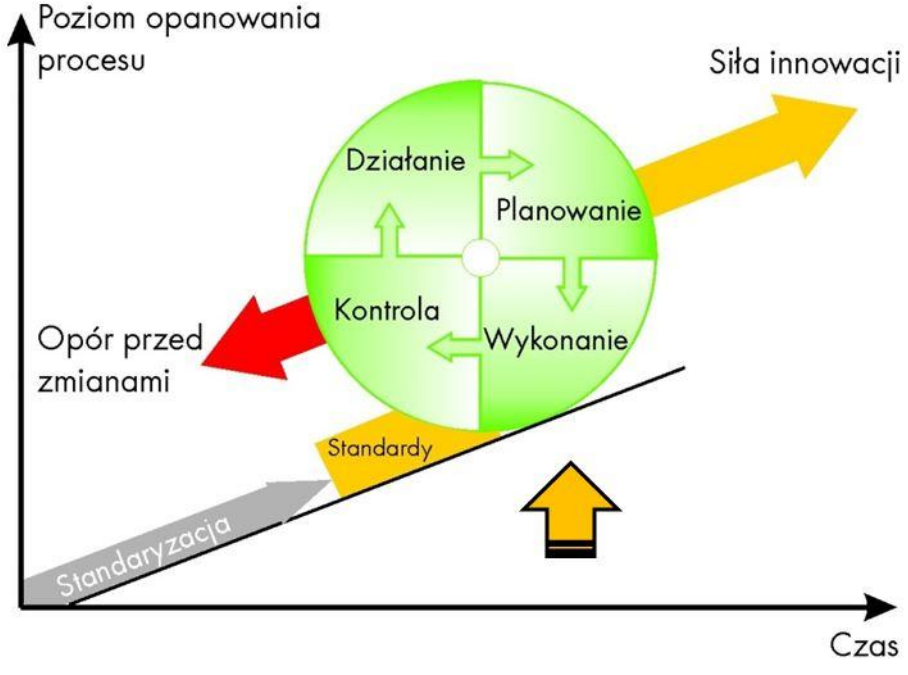
Przy ocenie bezpieczeństwa linii produkcyjnych należy obowiązkowo przeprowadzić analizę ryzyka technicznego. Ze względu na pracowników, analizę ryzyka zawodowego. Przy ocenach tych ryzyk rozważa zagrożenia pochodzenia:

- Mechanicznego
- Elektrycznego
- Termicznego
- Od układu sterowania

Dodatkowo wykonuje się pomiary materialnego środowiska pracy i informuje się o wynikach tych pomiarów podległych pracowników.

2. PRZEBIEG OPTYMALIZOWANIA LINII PRODUKCYJNEJ W PEWNEJ FIRMIE

Optymalizacja linii produkcyjnej sprowadza się do czynności związanych z cyklem PDCA. Poniższy rysunek dokładnie obrazuje poszczególne etapy wraz z siłami oddziaływującymi na cykl ciągłego doskonalenia.



Rysunek 1. Siły oddziaływujące na cykl ciągłego doskonalenia

Źródło: [http://www.staworzynski.com/pl_lean-manufacturing,264].

Wprowadzenie zmian, w tym przypadku dotyczącym linii produkcyjnej jest możliwe dopiero po określeniu stanu obecnego. Pozwala to na znalezienie słabych punktów, które wymagają poprawy.

W opisywanym przykładzie cele były dwa:

- eliminacja strat czasu
- oszczędność miejsca

Linia produkuje dla branży motoryzacyjnej elementy wyposażenia wnętrza w szesnastu rodzajach konfiguracyjnych, stanowiących osiem głównych grup produktowych. Linia składa się z czterech stanowisk budujących wartość dla klienta oraz piątego kontrolnego. Zatrudnionych na linii jest pięciu operatorów.

Zebranie danych, dla eliminacji strat czasu, polegało na pomiarach jednostkowych każdego ze stanowisk linii oraz na nagraniu filmu. Wprowadzeniu danych czasów cyklu[2] w arkusze kalkulacyjne.

Poniżej na rysunku przedstawiony został pomiar dla jednego z produktów.

		POMIAR CZASU CYKLU																					Wydanie: 04 ważne od: 01.11.2012		
PRODUKT: RAMA MS 4 3D EE LE/P		UKL - LINIA P montaz																DATA przeprowadzenia pomiaru					4,2014		
PROCES: MONTAŻ																		GODZINA przeprowadzenia pomiaru							
Numer stanowiska	Czynności	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Średnia	Min	Max	V % zmienność
E 1300/1	PP. OD POBRANIA PROWADNIC	38,7	39,3	39,8	39,4	38,2	37,9	39,4	42,0	38,7	39,8	38,5	38,5	38,2	42,1	38,5	39,5	39,5	39,9	38,9	41,5	39,41	37,9	42,1	4,0%
E 1300/2	PP. OD WJAZDU PALETY	37,2	38,6	37,9	36,4	36,5	38,7	37,0	38,0	42,1	39,5	39,0	38,5	37,6	38,0	39,0	37,9	37,8	39,8	38,6	39,3	38,35	36,4	42,1	5,4%
E 1300/3	PP. OD WJAZDU PALETY	37,0	38,5	38,4	37,6	39,5	38,8	37,2	38,2	37,5	37,2	37,5	38,3	37,4	36,8	39,0	37,2	38,3	38,3	39,2	39,3	38,05	36,8	39,5	3,5%
E 1300/4	PP. OD WJAZDU PALETY	29,1	28,8	28,2	28,9	29,2	28,4	28,7	28,6	29,4	27,4	29,9	28,3	28,2	29,3	30,2	29,1	27,6	29,0	29,2	28,0	28,77	27,4	30,2	4,9%
CZAS WYTWARZANIA		141,9	145,1	144,2	142,3	143,4	143,8	142,3	146,8	147,8	143,9	144,9	143,5	**141,5**	146,1	146,6	143,8	143,1	146,9	146,0	148,0	144,58	141,47	148,03	2,2%
CZAS OPERACJI BEZ PRZERW		141,9	145,1	144,2	142,3	143,4	143,8	142,3	146,8	147,8	143,9	144,9	143,5	141,5	146,1	146,6	143,8	143,1	146,9	146,0	148,0	144,58	141,47	148,03	2,2%
KOMENTARZE																						Cel zmienności LINII			2,2%

Rysunek 2. Karta pomiaru czasu cyklu linii produkcyjnej

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym krokiem było wpisanie zebranych danych w kartę zdolności produkcyjnych, którą przedstawia rysunek numer trzy.

		Karta Standardowej Zdolności Produkcyjnej									AL-FOF-FES-PSE WYDANIE 01
		OPIS MODELU PRACY: "N"									AŻNE OD: 01.02.2
Numer części		lewa / prawa		Jednostka ilość	1			Obszar	Linia/projekt	UAP mgr	Mistrz / Gap lid
Nazwa części		RAMA SIEDZISKA MS 4 EE		Ilość jednostek	20			UAP 3 UKL			
R	NAZWA PROCESU	Numer maszyny	CZAS PODSTAWOWYCH OPERACJI				CAŁOŚĆ	PRZEZBROJENIA		WYDAJNOŚĆ (582)	Data: 14,04,2014
			RĘCZNY w sekundach	AUTO w sekundach	CAŁOŚĆ w sekundach	SUMA CZYNNOSCI PERIODYCZNYCH	CT + PERIODYCZNE	Częstotliwość przezbrojeń (w sztukach)	Czas przezbrojenia (w sekundach)		Opis: / zas dostępny (r 440
1	montaz prowadnic	E1300/1	39,41	0	39,4	5,4	44,81	2	1	582	
2	montaż struktura + prowadnice + palonier	E1300/2	38,35	0	38,3	0,4	38,75	2	1	672	
2	montaz mechanizmu podnoszenia	E1300/3	38,05	0	38,1	0,3	38,35	2	1	679	
3	montaz maty + ustawienie poz. Dost	E1300/4	28,77	0	28,8	0	28,77	2	1	901	
		CAŁOŚĆ	145				150,68				

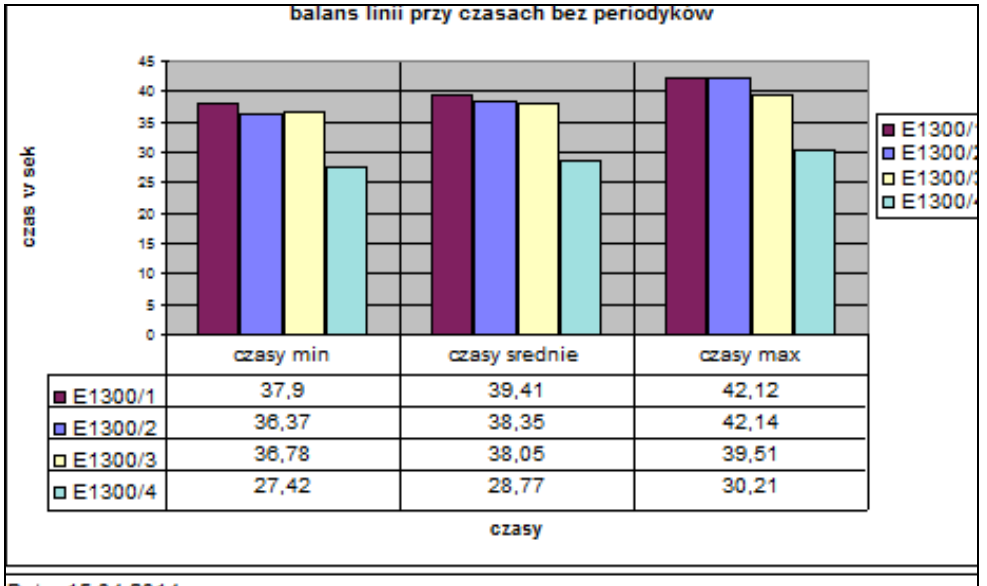
Rysunek 3. Karta standardowej zdolności produkcyjnej

Źródło: Opracowanie własne.

[2] Czas cyklu – czas potrzebny operatorowi na wytworzenie jednej dobrej sztuki.

Po wypełnieniu karty z rysunku numer trzy, wstawiając najczęściej powtarzający się czas wraz z zaobserwowanymi czynnościami periodycznymi, (występującymi interwałowo, ale nie dla każdej produkowanej sztuki), otrzymano wynik zdolności produkcji na poszczególnych stanowiskach. W dostępnym czasie 440 min (czas pracy minus planowane przerwy), zdolność linii to 582 szt. wyrobu gotowego. Jednocześnie widać na załączonym rysunku numer trzy, że czas przetwarzania dla stanowiska E1300/1 równa się 39,41 sek., ale wraz z czynnościami periodycznymi jest to 44,81 sek. Stanowisko to determinuje zdolność linii, stanowiąc wąskie gardło. Natomiast nakład pracy dla linii równy jest 145 sek., a z periodycznymi czynnościami 150,68 sek.

Następnie dane zostały wprowadzone w arkusz kalkulacyjny w celu sprawdzenia balansu linii, wyniki obrazuje rysunek numer cztery.



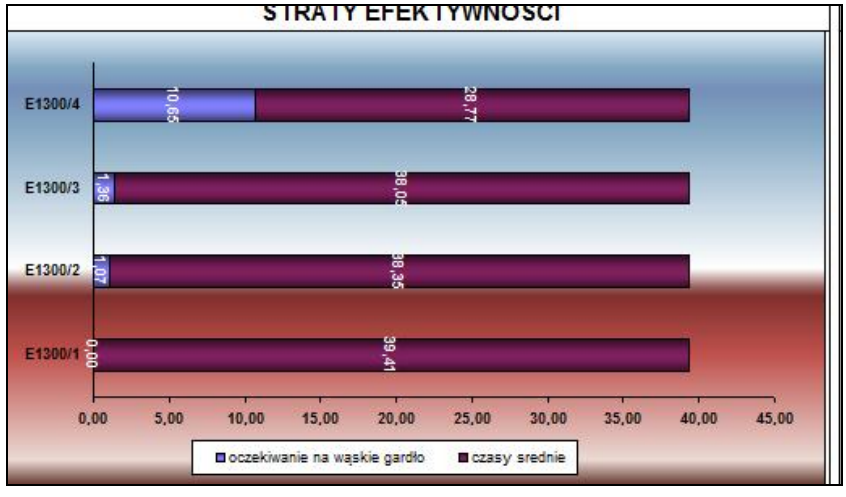
Data: 15,04,2014

Stanowisko	E1300/1	E1300/2	E1300/3	E1300/4	5	6	7	8	9	10	Sum
czasy min	37,9	36,37	36,78	27,42							138,
czasy srednie	39,41	38,35	38,05	28,77							144,
czasy max	42,12	42,14	39,51	30,21							154
oczekiwanie na wąskie gardło	0,00	1,07	1,36	10,65							

Rysunek 4. Balans linii przy czasach cyklu bez periodyków

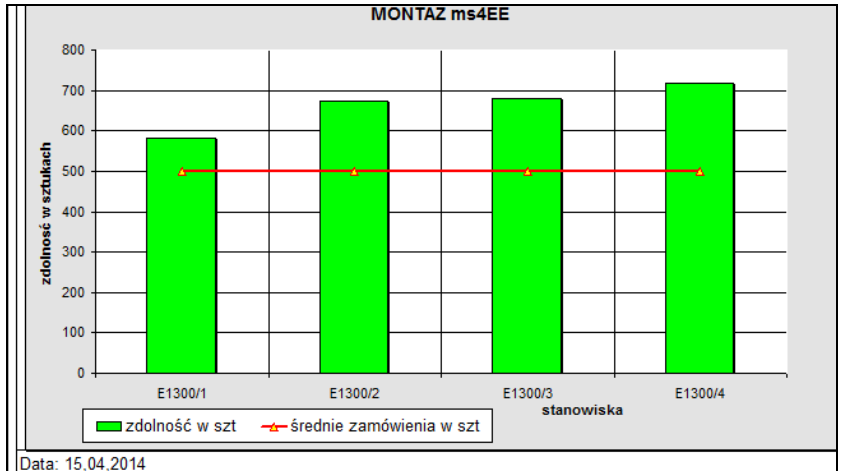
Źródło: Opracowanie własne.

Przeliczono czas marnotrawiony, którego rozkład przedstawia rysunek numer pięć w oparciu o czas oczekiwania na wąskie gardło.



Rysunek 5. Rysunek strat efektywności w przeliczeniu oczekiwania na wąskie gardło.

Źródło: Opracowanie własne.



Data: 15,04,2014

Stanowisko	E1300/1	E1300/2	E1300/3	E1300/4	5	6	7	8	9	10	Sum
zdolność w szt	582	672	679	717							
średnie zamówienia w szt	500	500	500	500							
rezerwa w szt.	82	172	179	217							
czas nieefektywny w minutach	53,87	109,93	113,52	104,05							

Rysunek 6. Zdolność linii w stosunku do wielkości zamówień klienta.

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek numer sześć przedstawia maksymalna zdolność dla jednego z wyrobów pojedynczych stanowisk linii montażowej wraz z wyliczonym czasem nieefektywności w stosunku do średnich zamówień klienta, analiza wykonana została dla wszystkich produktów w oparciu o prognozy zamówień.

Na rysunku numer osiem przedstawiono wyliczenie nakładu pracy żywej dla jednej z produkowanych referencji. Dzięki zebranym pomiarom w pierwszej fazie oraz dodaniu do siebie wszystkich czasów cyklu stanowisk należących do tej samej linii produkcyjnej, otrzymano czas przejścia (lead time)[3], który równa się nakładowi pracy dla badanego obszaru. Ze względu, na to, że linia pracuje stosując przepływ jednej sztuki. Opierając się na prognozowanych zamówieniach klienta został obliczony czas taktu (takt time)[4]. Sposób wyliczania Takt Time (TT) pokazany jest na rysunku numer siedem.

$$CT(TT) = \frac{czas_produkcji/dzień}{ilośl_zamówionych_częzęi/dzień}$$

$$TT = \frac{3600*7{,}33h}{500\ szt} = 52{,}78\ sek$$

Rysunek 7. Wzór i sposób wyliczania Takt Time

Źródło: Opracowanie własne.

$$liczba_operatorów = \frac{Nak._pracy}{czas_taktu}$$

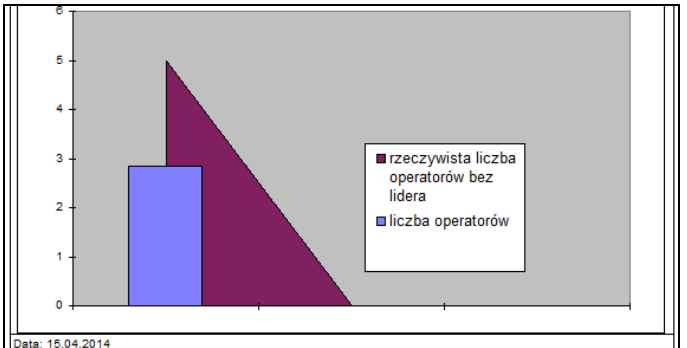
Rysunek 8. Wzór na obliczenie nakładu pracy żywej

Źródło: Opracowanie własne.

Powyżej na rysunku numer osiem przedstawiony został wzór na obliczanie nakładu pracy żywej. Rysunek numer dziewięć przedstawia wynik ilości minimalnej operatorów potrzebnych do zrealizowania zamówienia klienta dla obliczanej referencji.

[3] Lead time (j. ang.) – czas jaki jest potrzebny do przejścia jednej części przez strumień wartości od jego wprowadzenia w proces, aż po moment zejścia obserwowanej części jako składowej wyrobu gotowego.

[4] Takt Time (j. ang.) – czas taktu obliczany jest poprzez podzielenie dostępnego czasu produkcyjnego przez liczbę sztuk zamawianych przez klienta w tym samym przedziale czasu.



Data: 15,04,2014

	nakład pracy	TT	liczba operatorów	rzeczywista liczba operatorów bez lidera	Suma:
LT linii z periodycznymi	150,68	52,78	2,85	5	

Rysunek 9. Wynik wyliczenia nakładu pracy żywej do stanu rzeczywistego

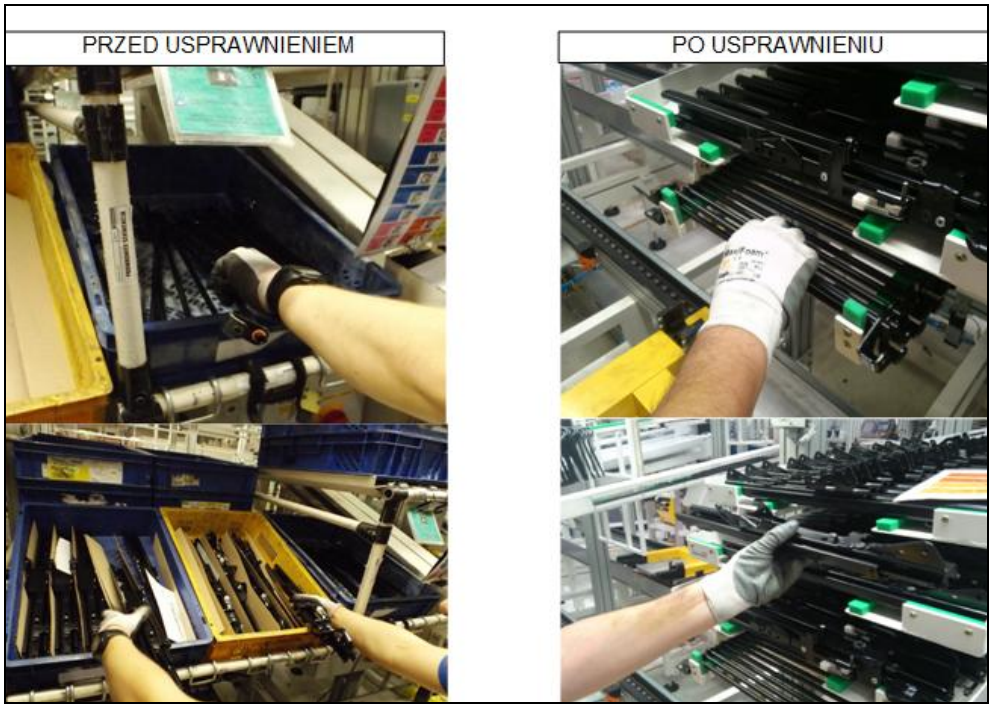
Źródło: Opracowanie własne.

3. WYKORZYSTANIE KREATYWNOŚCI PRACOWNIKÓW DO OPTYMALIZACJI LINII

Wyniki analizy zbadanego procesu przedstawiono pracownikom obszaru z prośbą o propozycje usprawnień. Korporacja, w której przeprowadzano warsztaty wykorzystuje system sugestii jako odpowiednik Kaizen, znany z Toyota Production System. Polityka firmy również zakłada, że zaangażowanie pracowników stanowi podstawę do osiągnięcia najwyższego celu, czyli zadowolenia klienta poprzez zapewnienie jakości, terminowości i redukcji kosztów. Dzięki krzewieniu tejże kultury, pojawiła się duża ilość wniosków racjonalizatorskich. Zgłoszone pomysły były opiniowane w pierwszej linii przez liderów zmian, a następnie trafiały na spotkania zespołu optymalizacyjnego.

Pracownicy jako jeden ze sposobów poprawy wydajności linii zgłosili możliwość wyeliminowania czynności periodycznych. Pomysł zakładał odejście od sposobu tradycyjnego sposobu zasilania linii w komponenty. Do tej pory części były dostarczane na linię w opakowaniach zbiorczych i podawane na flowracki (półki przy stanowiskach), wiązało się to z koniecznością cyklicznego odsyłania pustych pojemników ze stanowiska. powodowało to wzrost czasu cyklu o 5,4 sekundy. Pracownicy zaproponowali zastosowanie zjazdów, podajników na same komponenty, podawane na linie w ilościach równych realizacji zamówienia logistycznego. Zrealizowany pomysł przedstawia rysunek numer dziesięć.

Wyeliminowanie całkowite czynności nieprodukcyjnych poprawiło wydajność linii o 79 sztuk na zmianę.

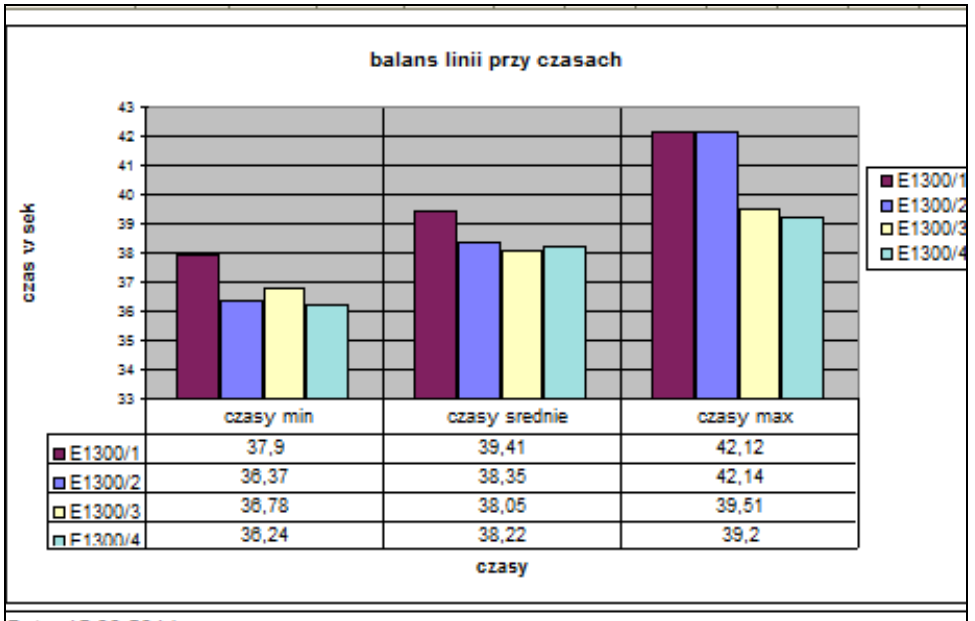


Rysunek 10. Wdrożenie usprawnienia eliminującego czynności periodyczne

Źródło: Opracowanie własne.

Jednocześnie z wdrożeniem pomysłu pojawiło się pytanie: Kto będzie realizował zadanie jednostkowego zasilania linii w komponenty? Biznes plan nie zakładał dodatkowego operatora. Pracownicy produkcji chcąc rozwiązać nowy problem dostrzegli możliwość uwolnienia jednego z operatorów, potwierdzały to również przedstawione im dane, na których balans linii ukazywał niski stopień obciążenia czwartego stanowiska w stosunku do pozostałych, równy dziesięciu sekundom oczekiwania na wąskie gardło. Jako rozwiązanie tej dysproporcji pracownicy zasugerowali przeniesienie czynności kontroli finalnej na to stanowisko i likwidacje stanowiska piątego, niedodającego wartości, a zajmującego miejsce. Przed wprowadzeniem nowego sposobu pracy dla tego stanowiska i zmianami w instrukcji pracy standardowej, przeprowadzono próby z pomiarami. Rezultaty zostały przedstawione inżynierom oraz kierownikowi projektu w celu zatwierdzenia możliwości wdrożenia pomysłu. Otrzymane dane zostały potwierdzone przez wszystkie trzy zmiany. Obecny balans w zaproponowanym sposobie pracy przedstawia rysunek numer jedenaście.

Po wprowadzeniu zmian widać, że dysproporcja między stanowiskami nie przekracza dwóch sekund. Zaoszczędzono dwa metry kwadratowe powierzchni i uwolniono jednego z operatorów.



Data: 15,08,2014

Stanowisko	E1300/1	E1300/2	E1300/3	E1300/4	5	6	7	8	9	10	Sum
czasy min	37,9	36,37	36,78	36,24							147,
czasy srednie	39,41	38,35	38,05	38,22							154,
czasy max	42,12	42,14	39,51	39,2							163
oczekiwanie na wąskie gardło	0,00	1,07	1,36	1,19							

Rysunek 11. Balans linii po wprowadzeniu zmian zaproponowanych przez pracowników.

Źródło: Opracowanie własne.

Uwolnienie operatora pozwoliło na realizację głównego, innowacyjnego pomysłu, niestosowanego dotąd w korporacji liczącej 189 fabryk na całym świecie, a więc nowatorskiego, z punktu widzenia organizacji. Było nim wprowadzenie stanowiska water spidera[5], znanego już wcześniej w technikach lean czy systemie produkcji toyoty. Pracownik pełniący rolę water spidera zasila linię produkcyjna w komponenty zgodnie z sekwencja zamówień, koresponduje kartami kanban z logistyką wewnętrzną. Zastępuję operatorów podczas konieczności odejścia od linii.

Z dodatkowych wniosków racjonalizatorskich dla usprawnienia pracy tego operatora zbudowano ergonomiczny supermarket na wszystkie kom-

[5] Water spider (j. ang.) – pająk wodny, w żargonie również Butterfly lub Water Beetle. **Butterfly** (motyl), Pegaz lub – według nazewnictwa Toyoty – Water Beetle (żuczek wodny) – to nazwa osoby, która przejmuje od operatorów wszystkie dodatkowe czynności, zwłaszcza zasilanie stanowisk w materiały potrzebne do produkcji.

ponenty w dużej bliskości linii, na którym cały miks części jest zawsze dostępny. Skonstruowano wózki, na których water spider kompletuje części dla zamawianych partii produkcyjnych. Następnie wstawiane są w linię, mieszczą się w oknach ergonomii stanowisk, a zapełniane są po za nią przez water spidera. Obecnie w fabryce widać trend wprowadzania takich rozwiązań na innych liniach.

PODSUMOWANIE

W każdej organizacji jest potężny kapitał intelektualny, drzemiący w pracownikach, który w połączeniu z kreatywnością wpływa na budowanie przewagi konkurencyjnej. Rolą menedżerów, kierowników niższego szczebla czy liderów jest umiejętne stymulowanie do chęci zdradzania pomysłów usprawniających.

W opisywanym powyżej przykładzie dzięki zaangażowaniu pracowników na różnych szczeblach było praktycznie bez kosztowe zaoszczędzenie 2 metrów kwadratowych powierzchni, jak i również zwiększenie wydajności o 79 sztuk na zmianę produkcyjną.

Żaden pomysł nie może być wyśmiany, a odpowiedz odnośnie jego odrzucenia czy akceptacji jak najszybsza, bezpośrednio do pracownika.

Przedstawione w artykule przykłady były pomysłami pracowników bezpośrednio produkcyjnych. W fabryce, w której optymalizowana była linia, operatorzy uważani są za fachowców na swoich stanowiskach pracy i stanowią skarbnicę wiedzy. Pracownicy otrzymali wyniki analiz czasów pracy do zapoznania się, a w odpowiedzi podali rozwiązania usprawniające, bez nakładów finansowych. Umiejętność kierowania, to również umiejętne słuchanie.

LITERATURA:

[1] S. Borkowski, *Zarządzanie produkcją: systemy produkcyjne*, wyd. Humanitas, Sosnowiec 2008.

[2] A. Rogowski, *Podstawy organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwie*, wyd. CeDeWu.pl, Warszawa 2010.

[3] B. Liwowski, R. Kozłowski, *Podstawowe zagadnienia zarządzania produkcją*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Zasoby internetowe

[4] [http://www.log24.pl/artykuly/motyle-wspomagaja-produkcje,3217].

[5] [http://lean.org.pl].

STRESZCZENIE

Kreatywność w doskonaleniu procesów na przykładzie optymalizacji linii produkcyjnej

Publikacja ukazuje sposób optymalizacji linii produkcyjnej w sposób praktyczny wraz z wdrożonymi usprawnieniami, zgłoszonymi przez kreatywnych pracowników.

SUMMARY

Creativity in the improvement of processes on the example of the optimization of the production line

The publication shows how to optimize the production line in a practical way with the implemented improvements, submitted by the creative staff.

Halina Chołda
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Innowacje w turystyce

WSTĘP

Wdrażanie innowacji to formy działania znajdujące coraz szersze zastosowanie w gospodarce neoliberalnej. Wynika to z faktu, że wprowadzanie innowacji jest mechanizmem stymulowania podaży, natomiast proces kształtowania podaży (obok marketingowych działań na rzecz stymulowania popytu) należy do głównych zasad rządzących współczesną gospodarką.

Sytuacja ta dotyczy również turystyki, która nie pozostaje w tyle za innymi dziedzinami gospodarki, w ramach czego w jej obszarze wdrażane są również innowacje. Celem pracy jest scharakteryzowanie zagadnienia innowacji w turystyce, z perspektywy wprowadzenia nowej oferty usług.

Turystyka jest jednym ze zjawisk, najbardziej rozwijających się na świecie na wielką skalę. Jej popularność jest na tyle powszechna na ile powszechne stały się wyjazdy na wczasy, formy rekreacji, odpoczynku związanego z przemieszczaniem. Jeśli spojrzymy na to zagadnienie właśnie z perspektywy takich jego elementów jakich jest przemieszczanie się i odczuwanie idącą z tym w parze satysfakcją, okaże się że aktywność ta znana jest człowiekowi być może od zarania dziejów. Przemieszczanie, podróże należą do natury człowieka, szczególnie gdy weźmiemy pod uwagę, że pierwsze społeczności ludzkie miały charakter nomadyczny. Współcześnie turystykę definiuje się jako podróżowanie w celach rekreacyjnych[1] Jeśli przyjąć, że rekreacja i wypoczynek są celami turystyki, istotną rolę w takim ujęciu odgrywają czynniki które przyciągają turystów w określone miejsca. Czynniki te można określić mianem walorów lub atrakcji. Tym bardziej, że pod pojęciem walorów turystycznych rozumie się pewne cechy środowiska geogra-

[1] K.R. Mazurski, *Geneza i przemiany turystyki*, Wyższa Szkoła Zarządzania Edukacja, Wrocław 2006, s. 6.

ficznego, które mogą stanowić podstawę rozwoju zjawisk turystycznych, a jednocześnie wywoływać zainteresowanie turysty.

DEFINICJE TURYSTYKI

Turystka przez wielu naukowców jest definiowana w przeróżny sposób. Definiowana jest przez pryzmat różnych czynników wpływających na to zjawisko.

W. Hunzikera: „turystyka jako zespół stosunków i zjawisk wynikających z podróży i pobytu osób przyjezdnych, o ile nie następuje w związku z tym osiedlenie się i podjęcie pracy zarobkowej”[2]. Z kolei część autorów, w tym w znacznej części Polacy, podkreślają aspekt rekreacyjny i wypoczynkowy. O. Rogalewski turystykę określa jako: „zjawiska przestrzenne polegające na wyjazdach poza miejsce stałego zamieszkania, w zasadzie podczas urlopu oraz w dni świąteczne w celach wypoczynkowych, poznawczych lub dla uprawiania niektórych zamiłowań, a także użytkowaniu i przekształceniu środowiska geograficznego odpowiednio do potrzeb uczestników ruchu turystycznego”[3]. Czy jak E. Liszewski, który stwierdza, że: „turystyka to zjawisko przestrzenne, społeczno-kulturowe i ekonomiczne, polegające na dobrowolnej, czasowej zmianie miejsca stałego pobytu człowieka w celach wypoczynkowych, poznawczych oraz doznania przeżyć intelektualnych i emocjonalnych”[4].

Wymienione definicje odnoszą się również do poszczególnych funkcji turystyki. Zalicza się do nich funkcję[5]: wypoczynkową, zdrowotna, wychowawczą, kształceniową, ekonomiczną, etniczną, polityczną, świadomości ekologicznej.

RODZAJE RUCHU TURYSTYCZNEGO

Złożony charakter ruchu turystycznego sprawia, że istnieją różne kryteria jego podziału. „Do najbardziej popularnych należy motyw wyjazdu wynikający z określonej potrzeby i celu podróży. Przy tak przyjętych założeniach co do głównych grup motywacji wyjazdów turystycznych, można wyróżnić sześć podstawowych rodzajów ruchu turystycznego: turystyka poznawcza, turystka wypoczynkowa, turystyka zdrowotna, turystyka kwalifikowana, określana także jako specjalistyczna, turystyka religijna i turystyka biznesowa”[6]. Do tak zwanej turystyki kwalifikowanej zaliczamy wszelkie odmiany turystyki specjalistycznej, gdzie w dużej mierze mamy do czynienia z wprowadzeniem innowacji usługowych. Wdrażanie innowacji przez

[2] W. Staniewska-Zątek, *Turystyka a przyroda i jej ochrona,* Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2007, s. 6.
[3] O. Rogalewski, *Zagospodarowanie turystyczne*, WSiP, Warszawa 1979, s. 22.
[4] S. Liszewski, *Przestrzeń turystyczna*, „Turyzm”, nr 5 (2)/1995, s. 12.
[5] W. Gaworecki, *Turystyka*, PWN, Warszawa 2007, s. 401-418.
[6] W. Kurek, *Turystyka*, PWN, Warszawa 2007, s. 27-28.

średnie i małe przedsiębiorstwa turystyczne decyduje o ich konkurencyjności i utrzymaniu się na rynku.

PODAŻ I POPYT TURYSTYCZNY

Z pojęciem turystyki związany jest rynek turystyczny, który jest zespołem stosunków między sprzedającym a kupującym dany produkt turystyczny. Zależność ta określa możliwość nabycia określonej ilości towarów lub usług, uwzględniając potrzeby i realne możliwości[7]. Ważnym w procesie tym jest relacja między popytem a podażą.

Popyt turystyczny jest to ilościowe zapotrzebowanie na dobra i usługi turystyczne, które turyści zechcą nabyć przy konkretnym poziome cen, by zaspokoić swoje potrzeby związane z ruchem turystycznym[8]. Popyt rozumiany jest również, jako gotowość turysty do nabycia określonych ilości dóbr turystycznych za zdefiniowaną sumę pieniędzy[9]. Popyt turystyczny zależny jest od[10]:

- czynników ekonomicznych takich jak zamożność społeczeństwa, poziom cen usług turystycznych, ogólna sytuacja gospodarcza w państwie;
- czynników społeczno-psychologicznych, takich jak potrzeby turystyczne, czas wolny, czynniki demograficzne, stopień uprzemysłowienia, czynniki kulturalne;
- czynniki podażowe, jak polityka turystyczna, transport, hotelarstwo, organizatorzy turystyki, promocja turystyczna.

Kształtowanie się popytu turystycznego jest zatem uzależnione od szeregu różnych czynników, a ze względu na charakter ich występowania można również je podzielić na[11]:

- wewnętrzne, w tym społeczno-demograficzne, gospodarcze, technologiczne, polityczne
- zewnętrzne, w tym związane z koniunkturą gospodarczą, polityką międzynarodową.

Dla popytu turystycznego charakterystycznym jest[12]:

- indywidualność postrzegania potrzeb;
- złożoność czynników, które go kształtują;
- podatność na kampanie promocyjno-reklamowe;
- sezonowość występowania;

[7] W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 80.
[8] W. Kurek, *Turystyka*, PWN, Warszawa 2007, s. 355.
[9] G. Gaworecki, op. cit. ,s. 206.
[10] Ibidem, s. 355.
[11] W. Alejziak, *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku,* Albis, Kraków 1999, s. 74.
[12] J. Wyrzykowski, op. cit., s. 126.

- wrażliwość na niestabilność gospodarczą.

Na wielkość popytu wpływ ma kryzys ekonomiczny, w tym pogarszająca się sytuacja gospodarcza. Sytuacja ta skutkuje spadkiem zamożności społeczeństwa czyli popytu. Na zmniejszenie się popytu istotny wpływ ma również zmniejszająca się wielkość wolnego czasu jakim dysponuje społeczeństwo. Także ten czynnik jest wynikiem pogarszającej się sytuacji gospodarczej, która wymusza zwiększenie ilości czasu poświęcanego na pracę. Aż 37,5% Polaków, nie korzysta z urlopu wypoczynkowego z braku czasu. Natomiast 31,8% Polaków rezygnuje z urlopów z powodu braku pieniędzy[13]. Wskazuje to jak znaczącym czynnikiem dla popytu turystycznego jest zamożność społeczeństwa i sytuacja gospodarcza państwa.

Na popyt turystyczny dużą rolę odgrywa polityka turystyczna państwa, której zadaniem jest aktywizowanie turystyczne obywateli. Ważne jest tworzenia prawa turystycznego, planowanie i rozwój zagospodarowania turystycznego, liberalizacja przepisów paszportowych i przepisów gospodarczych. Istotne znaczenie ma tu także przynależenie do Unii Europejskiej i w ramach umowy z Schengen, co daje możliwość swobodnego poruszania się po krajach Unii, co zwiększa wielkość popytu turystycznego[14].

Podaż turystyczna to ilość dóbr i usług turystycznych oferowanych na rynku turystycznym przy danym poziomie cen. Podaż można podzielić na dwie grupy[15]:

- podaż pierwotną, na którą składają się walory turystyczne – antropogeniczne i naturalne oraz infrastruktura turystyczna;
- podaż wtórną, do której zalicza się organizacje i urządzenia stanowiące bazę materialną i organizacyjną usług turystycznych.

Wynika z tego, że istotnym czynnikiem wpływającym na wielkość podaży są walory turystyczne. Odpowiednie wykorzystanie walorów turystycznych może zatem mieć bezpośredni wpływ na rozwój gospodarczy i społeczny regionu turystycznego. W kontekście kształtowania atrakcyjności turystycznej regionu i zwiększania podaży ważną rolę odgrywają innowacje w ofercie turystycznej. Innowacje w turystyce są szansą rozwoju rynku turystycznego w Polsce, szczególnie w dobie kryzysu. Rozwój turystyki oparty na kształtowaniu, modernizowaniu lub upowszechnianiu walorów turystycznych ma wpływ na kształtowanie podaży i jest czynnikiem kształtującym rozwój regionalny. Przy czym jak podkreślają autorzy dotyczy to głównie regionów o wybitnym potencjale walorów turystycznych[16].

Formą kreowania podaży turystycznej są innowacje. Stosuje się coraz więcej nowości technologicznych, które przyciągają turystów. Poprzez strategię innowacyjności powiększa się oferta turystyczna. Na przykład poprzez próbę ograniczenia sezonowości w ośrodkach narciarskich, które poza sezonem proponują zamianę nart na rower. Innowacje poza wdrażaniem no-

---

[13] *Podróże Polaków w pierwszym półroczu 2013 roku,* Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2013, s. 3.
[14] W. Kurek, op. cit. s. 81.
[15] Ibidem., s. 360.
[16] J. Wrona, *Podstawy geografii ekonomicznej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 413.

wych rozwiązań technologicznych mogą również dotyczyć nowych form oferty turystycznej. Również w ten sposób można stymulować podaż poprzez innowacje.

Tak więc podnoszenie podaży turystycznej poprzez sam rozwój infrastruktury turystycznej jak też kształtowanie polityki turystycznej wydaje się działaniem niewystarczającym i zmierzającym do nieudanych i nieopłacalnych inwestycji. W dobie innowacyjności należy wprowadzać coraz to nowe rozwiązania. Rynek turystyczny jest na tyle konkurencyjny, że aby się na nim utrzymać, trzeba oferować coś, co jest produktem nowym, nierzadko niszowym. Wynika to z coraz silniej występującej indywidualizacji produktu w turystyce. Podaż turystyczna posiada kilka charakterystycznych cech, są nimi[17]:

- różnorodność, która wynika z popytu turystycznego;
- wpływ obszaru, na którym dobra i usługi są oferowane;
- wysoka kapitałochłonność.

WALORY TURYSTYCZNE

Walorem turystycznym może być nie tylko krajobraz, właściwości lecznicze klimatu, czyste wody, plaże, długo zalegający śnieg na eksponowanych stokach, zabytki architektury, ale także cisza, spokój, uprzejmość mieszkańców, możliwość rozrywki, wysoki poziom usług itp.[18]. W. Gaworecki walory określa mianem dóbr turystycznych i poszerza znacznie zakres ich opisu, klasyfikując walory na naturalne oraz produkty pracy ludzkiej. Również K. Naumowicz utożsamia walory turystyczne z rodzajem turystycznych dóbr konsumpcyjnych, będących zbiorem przedmiotów wypoczynkowych potrzeb turystycznych występujących na obszarze lub w miejscowości turystycznej[19].

Walory turystyczne decydują o atrakcyjności turystycznej, którą można rozumieć jako właściwości obszaru lub miejscowości, wynikające z zespołu cech przyrodniczych lub pozaprzyrodniczych, które wzbudzają zainteresowanie turystów. Podejście takie zawiera w sobie podstawy rozwoju wszelkiej aktywności turystycznej i zaspokajania potrzeb turystycznych, jakimi są – walory turystyczne, zagospodarowanie turystyczne i dostępność komunikacyjna[20]. Tak też pojęcie atrakcji jest pojęciem szerszym – walory często są częścią atrakcji turystycznych. Obok walorów do atrakcji zalicza się również takie elementy, jak poziom cen, infrastrukturę turystyczną, czy postawy lokalnej społeczności[21]. Do atrakcji turystycznych zalicza się: dziedzictwo kultury, dziedzictwo przyrody, dostępność do regionu, postawa do turystyki, infrastruktura

[17] J. Wyrzykowski, op. cit., s. 128
[18] Z. Kruczek, *Polska – geografia atrakcji turystycznych*, Proksenia, Kraków 2009, s. 294 – 295.
[19] K. Naumowicz, *Podstawowe zagadnienia turystyki*, PWSZ, Gorzów Wielkopolski 2009, s. 32.
[20] W. Kurek, op. cit., s. 24.
[21] A. Nowakowska, *Produkt turystyczny*, w: *Kompendium wiedzy o turystyce*, red. G. Gołembski, PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 47.

regionu, poziom cen, urządzenia dla handlu i biznesu, urządzenia sportowe, rekreacyjne i edukacyjne[22].

Istotną uwagą wydaje się spostrzeżenie, że to, co uważa się za walor turystyczny wynika najczęściej z indywidualnych preferencji, modelu życia czy systemu wartości. Jeszcze do niedawna w ramach gospodarki turystycznej, starano się przekonać liczne grupy społeczne do określonych walorów turystycznych i miejsc ich oferujących. Nowoczesny marketing rozwiązuje ten problem w innej formie, stara się zindywidualizować ofertę w odniesieniu do różnorodnych preferencji klientów. Stało się to możliwe wraz z rozwojem metod marketingu, jak również rozwojem wielu różnorodnych form aktywności turystycznej i wdrażaniu innowacyjności w turystyce. Innowacje w turystyce są odpowiedzią na zróżnicowane potrzeby turystów. Na podstawie tego wyróżnia się atrakcyjność turystyczną o charakterze:

- uniwersalnym gdy cechy przyrodnicze i kulturowe oraz wyposażenie obszaru w infrastrukturę turystyczną są atrakcyjne dla ogółu turystów;
- względnym gdy atrakcyjność obszaru rozpatruje się z punktu widzenia określonych form turystyki.

Walory turystyczne można również sklasyfikować. Najczęściej określenie walorów turystycznych umożliwia zastosowanie powszechnie występującego ich podziału ze względu na pochodzenia walorów: na pochodzenia ludzkiego czyli antropogeniczne (kultura materialna, umysłowa, duchowa) oraz pochodzenia naturalnego (walory krajoznawcze, przyrodnicze).

Wśród walorów antropogenicznych należy wymienić walory historyczno-kulturowe, budownictwa gospodarczego, kulturalnego itp. a także osiągnięcia określonych obszarów turystycznych w różnych dziedzinach życia społeczno-gospodarczego, które mają istotne znaczenie dla turystów. Dla niektórych z turystów interesującym celem turystycznym mogą być elementy architektury industrialnej, jak fabryki, porty, lotniska, kosmodromy itp. W obszarze tym po części mieszczą się obiekty militarne, które tez należą do walorów historycznych. Do walorów turystyki antropogenicznej zalicza się obiekty sportowe, nawet te użytkowane współcześnie czyli niekoniecznie o walorach historycznych, lecz wyłącznie architektonicznych lub sentymentalnych.

Nawiązując do podziału atrakcji turystycznych, w ramach dziedzictwa kulturowego, które jest elementem antropogenicznym zalicza się: historię, architekturę, sztukę ludową, język, religię, edukację, tradycję artyzmu czasu wolnego, sztukę i muzykę, gastronomię, ubiór, pracę[23].

Kolejnym kryterium porządkującym walory pod względem ich zdolności przyciągania turystów jest ranga, gdzie wyróżnia się walory o randze międzynarodowej, krajowej, regionalnej i lokalnej. Walory turystyczne cechują się różną sezonowością, w związku z tym część z nich jest niedostępna w zimie, a inne w wyniku sezonowości zmieniają swój charakter. Na bazie

[22] Z. Kruczek, *Atrakcje turystyczne. Metody oceny ich odbioru – interpretacja*, "Folia Turistica", Nr 13/ 2002, s. 37.
[23] Z. Kruczek, op. cit., s. 38.

tego odnosząc się do kryterium dostępności czasowej, można wyróżnić walory stałe, sezonowe oraz okazjonalne (np. imprezy kulturalne)[24].

Walorami przyrodniczymi określa się całość elementów środowiska przyrodniczego, które są przedmiotem zainteresowania turystów. Zazwyczaj wymienia się osobno walory przyrodnicze turystyki masowej oraz walory dla turystyki kwalifikowanej[25]. Wśród naturalnych walorów turystycznych z punktu widzenia roli wymienia się: klimat, ukształtowanie powierzchni i bogactwa naturalne[26]. Na walory naturalne składają się takie elementy przyrody, które skłaniają turystę do przebywania wśród nich ze względu na piękno krajobrazu, ciszę, klimat itp.[27].

Natomiast W. Kurek walory te charakteryzuje jako te, które ukształtowały się bez ingerencji człowieka[28]. Część autorów klasyfikując walory przyrodnicze w turystyce, stosuje przyjęty również w geografii podział środowiska przyrodniczego na walory przyrody nieożywionej, (rzeźba powierzchni ziemi, budowa geologiczna, wody powierzchniowe i klimat) oraz walory przyrody ożywionej (szatą roślinna i świat zwierzęcy)[29].

Walory przyrodnicze można poddać osobnej klasyfikacji według statusu ochrony (Natura 2000, parki narodowe, parki krajobrazowe, rezerwaty przyrodnicze, użytki ekologiczne, pomniki przyrody itd.). Dla wielu turystów podział taki jest jednocześnie formą klasyfikacji tych walorów według ich atrakcyjności i ważności obiektywnej. Stąd też największym zainteresowaniem cieszą się te miejsca i obszary, które objęte są najwyższą formą ochrony, o ile rzecz jasna prawo pozwala na przebywanie w takich miejscach.

INNOWACJE W TURYSTYCE

Innowacyjność uzyskała w Unii Europejskiej – przynajmniej od momentu przyjęcia strategii lizbońskiej w 2000 r. – szczególny status. Stała się niejako podstawą rozwoju gospodarczego regionów Unii Europejskiej oraz ważnym elementem polityki gospodarczej państw członkowskich. Istotnie zwiększono alokację finansową w budżecie Unii Europejskiej na cele związane ze wspieraniem innowacyjności[30]. Innowacyjność przedsiębiorstwa wynika z wprowadzania zmian i nowych rozwiązań w sprzedawanych produktach i usługach lub w samej jego działalności. Innowacją mogłaby być w zasadzie każda taka zmiana. Niemniej wówczas innowacja stałaby się pojęciem mało operatywnym. Z tego m. in. względu niezmiennie dużą popularnością cieszy się definicja i klasyfikacja w innowacji J. Schumpetera,

[24] Z. Młynarczyk, A. Zajadacz, op. cit., s. 10.
[25] W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warszawa 2010, s. 125.
[26] W. Kurek, op. cit., s. 24.
[27] K. Naumowicz, op. cit., s. 32.
[28] W. Kurek, op. cit., s. 24.
[29] Z. Młynarczyk, A. Zajadacz, op. cit. 11.
[30] K. Kozioł, *Ewolucja polityki innowacyjnej w Unii Europejskiej*, w: Janasz, W., (red.), *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa, 2009, s. 192-216.

powstała w 1927 r. W tym ujęciu innowacja to nowa kombinacja środków produkcji, która może mieć miejsce sytuacjach: wprowadzenia na rynek nowego towaru (usługi); wprowadzenia nowej metody produkcji lub sprzedaży, dotychczas w danym przemyśle nieznanej; otwarcia nowego rynku zbytu w danym przemyśle; zdobycia nowego źródła surowców lub półfabrykatów; nowej organizacji jakiegoś przemysłu lub jego stworzenie[31].

Powyższa definicja wskazuje, że innowacyjność wiąże się przede wszystkim z sektorem przetwórstwa przemysłowego. W gruncie rzeczy dopiero w ostatnich latach w pełni zaakceptowano i rozszerzono koncepcję innowacyjności na sektor usług, którego część stanowi niewątpliwie turystyka. I tak, oprócz procesu udoskonalania produktu i procesu produkcji (innowacje produktowe i procesowe) analizuje się obecnie także innowacje marketingowe i organizacyjne. Te ostatnie pełnią szczególną funkcję i rolę w sektorze usług. Tym samym rośnie rola konkurencyjności i innowacyjności w obszarze turystyki. O konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych decyduje coraz częściej ilość i jakość wdrażanych innowacji. Jednocześnie wskazuje się, że dla runku turystycznego, ważniejsze od wdrażania innowacji jest ich dyfuzja. Należy także pamiętać, że małe przedsiębiorstwa turystyczne, a takich jest w Polsce większość nie posiada odpowiednich zasobów, dla wdrażania własnych innowacji. Dlatego ważne, aby innowacje w turystyce były wspierane na różnych poziomach. Kluczowy jest tu na pewno poziom lokalny i regionalny. Jednakże równie ważne są działania mające na celu tworzenie i umacnianie produktów turystycznych przez organy sektora publicznego. Dodatkowo istniejąca konkurencja na rynku turystycznym, sprzyja temu, aby nowe produktu turystyczne, metody ich dostarczania i organizacji turystyki szybko się rozpowszechniały"[32].

Jeśli chodzi o samo wdrażanie innowacji to nie jest ono tylko związane z wprowadzaniem na rynek nowych technologii i poszerzaniem metod komunikacji turystycznej. „Działalność przedsiębiorstw turystycznych wymaga najczęściej zaangażowania odpowiednio dużych zasobów kapitałowych i jednocześnie jej rozwój warunkuje odpowiedniej jakości kapitał ludzki. W następstwie tego, innowacyjność powinna w pierwszej kolejności sprzyjać poprawie produktywności i efektywności wykorzystania zaangażowanych w działalność turystyczną zasobów. W turystyce kluczowe znaczenie posiadają zatem innowacje procesowe (systemy informacyjne, procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw, nowe systemy marketingowe i dystrybucji, szkolenia personelu i optymalizacja świadczonych usług). Choć sukces rynkowy poszczególnych przedsiębiorstw turystycznych zależy od odpowiednio atrakcyjnej oferty turystycznej (innowacje produktowe – nowe produkty i trendy, nowy sprzęt, atrakcyjne ceny i nowe destynacje turystyczne), konkurencyjność całego sektora zależy przede wszystkim od innowacji procesowych, będących głównym wyznacznikiem ceny i dostępności usług turystycznych"[33], Można zatem wyróżnić innowacje produktowe, procesowe,

[31] A. Sekuła, *Budowa przewagi konkurencyjnej regionu na przykładzie Regionalnej Strategii Innowacji dla województwa pomorskiego (RIS–P)*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2008, nr 3, s. 92-102.

[32] E. Łaźniewska, *Turystyka krajowa w rozwoju lokalnym*, Wyd. Poznań 2012, s. 70.

[33] Ibidem, s. 72.

marketingowe i organizacyjne. Z czego dla konkurencyjności turystyki najważniejsze wydają się być innowacje procesowe. Głównymi celami wdrażania innowacji jest obniżka kosztów, wzrost zysków i wartości dla konsumenta.

INNOWACJE W TURYSTYCE – WYBRANE PRZYKŁADY

Zmieniające się potrzeby człowieka w zakresie turystyki, powodują zmiany na rynku turystycznym w postaci innowacyjnych rozwiązań. Questing jest przykładem takiego innowacyjnego produktu turystycznego utworzonego w oparciu o lokalne dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze. „Questing jako forma zwiedzania oraz metoda w edukacji regionalnej został zastosowany po raz pierwszy w Stanach Zjednoczonych w połowie lat 90. XX w. W Polsce questing i szlaki questingowe są rozwiązaniem stosunkowo nowym. Powstanie kulturowych i historycznych szlaków questingowych w Polsce, których obecnie jest ok. 200, stanowi dobry przykład wielostronnej współpracy międzysektorowej na poziomie lokalnym na rzecz popularyzacji dziedzictwa kulturowego, tak istotnego dla rozwoju turystyki kulturowej”[34]. Charakterystycznymi cechami szlaków Questingowych jest określona tematyka na przykład kulturowa, historyczna lub przyrodnicza i możliwość samodzielnego zwiedzania według schematycznych map i wskazówek ponieważ brak jest oznaczeń w terenie oraz rozwiązywanie zagadek w czasie przejścia trasą turystyczną. Takie szlaki stanowią przykład działania na rzecz rozwoju i popularyzacji turystyki kulturowej, zarówno w miastach, jak i na wsi. Pełnią jednocześnie funkcję turystyczną i edukacyjną. Ze szlaków questingowych korzystać mogą różne grupy turystów i zwiedzających: turyści indywidualni, rodziny z dziećmi, nauczyciele, dzieci i młodzież szkolna, uczestnicy turystyki pieszej i rowerowej. Questing jest połączeniem zwiedzania, edukacji regionalnej, aktywnego wypoczynku oraz promocji dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego. I jest doskonałym przykładem turystyki innowacyjnej. Szlaki Questingowe stanowią nie tylko nowy produkt turystyczny ale są urozmaiceniem oferty turystycznej danej miejscowości czy regionu turystycznego. Szlaki Questingowe mogą służyć jako zielone mosty czy ekomuzea, czyli muzea rozproszone w terenie, łączące w innowacyjny sposób walory kulturowe i przyrodnicze regionu. Wprowadzanie innowacyjnych szlaków turystycznych może mieć istotne znaczenie dla aktywizacji turystycznej i rozwoju lokalnego obszarów wiejskich w szczególności i miast także. „Opracowanie szlaku questingowego poprzedza inwentaryzacja oraz analiza lokalnego potencjału kulturowego i przyrodniczego, który oceniany jest pod względem atrakcyjności turystycznej dla projektowanego szlaku. W tworzeniu atrakcyjnego szlaku questingowego wykorzystywane są nie tylko miejsca i obiekty cenne przyrodniczo, krajobrazowo czy kulturowo, ale też obiekty infrastruktury publicznej, np. poczty, sklepy czy restauracje, ułatwiające zwiedzającym orientację w tere-

[34] A. Pawłowska, *Questing jako innowacja* w *turystyce kulturowej*, Uniwersytet Jagielloński *„Turystyka kulturowa”* Nr 1/2014, Kraków, s. 7.

nie. Poniżej przedstawiono przegląd elementów wykorzystywanych w projektowaniu szlaku questingowego proponowany przez polskich trenerów questingu [35]: najważniejsze budynki użyteczności publicznej, jak poczta czy muzeum, najważniejsze budynki prywatne, np. najpopularniejszy sklep, znana restauracja, geomorfologia terenu – wzgórza, doliny, inne zjawiska geologiczne, cieki wodne – rzeki, strumienie, jeziora, stawy, obiekty związane z lokalną kulturą i historią – pomniki, zabytki, tereny publiczne – lasy, parki miejskie, parki narodowe i krajobrazowe, sąsiednie miejscowości, charakterystyczne obiekty przyrodnicze – pomniki przyrody i rezerwaty przyrodnicze, miejsca występowania specyficznych gatunków roślin, ulubione miejsca lokalnej społeczności, elementy kultury duchowej, historii, tradycji, obyczajów, legend, osoby związane z miejscem w przeszłości lub zamieszkujące je obecnie – postacie historyczne, artyści ludowi.

Głęboka Ekologia jest jednym z nurtów ekofilozofii, (opracowanych przez filozofa i przyrodnika norweskiego Arne Nesse'a), opowiada się za budowaniem więzi emocjonalnej z przyrodą, traktowaniu przyrody jako sanktuarium. Kilkudniowe zajęcia przyrodnicze w terenie, by spełniać walory profilaktyki powinny zawierać w sobie szereg elementów. Jednym z bardziej prozaicznych jest zakaz spożywania jakichkolwiek używek podczas trwania obozu. Z pewnością jednym z pierwszych wrażeń w kontakcie człowieka z przyrodą jest relaksacja, rozluźnienie. Istotnym w zajęciach jest wzbudzania łączności ze światem przyrody i na bazie tego empatii. Jeśli zajęcia mają częściowo charakter survivalu (marsze, nocowanie pod gołym niebem, nie wchodzenie przez okres zajęć do zamieszkałych osiedli), to dodatkowo zajęcia takie niosą z sobą walory przełamywania swoich słabości w postaci zmęczenia, dyskomfortu (oraz różnych form uzależnienia od cywilizacji). To również konieczność współpracy i współzależności od innych (tempo marszu dyktuje najsłabszy, wszyscy dzielą się wspólnym jedzeniem, posiłki gotowane i spożywane są wspólnie, w trakcie zajęć uczestnicy są zdani wyłącznie na siebie i członków grupy). Istotnym jest w tym przypadku samodyscyplina i samoorganizacja. W trakcie wyprawy można wpleść zajęcia z zakresu biblioterapii, arte terapii (tkanie roślinami, tworzenie masek, totemów, sypanie mandali z materiałów znalezionych w lesie), ekofilozofii. Zajęcia w lesie dają możność ukierunkowania uwagi na pytania o tożsamość i refleksje nad sensem bytu. To również nauka postrzegania świata oczami innych bytów (elementy zajęć Głębokiej Ekologii), realizuje się to przy okazji tzw. głębokich pytań, typu co czuje góra ?, jak postrzega nas mrówka ? Czym percepcja człowieka przez mrówkę różni się od percepcji gwiazd przez człowieka? Itp. I w tym przypadku poszczególne osoby powinny realizować określone samodzielne zadania, rozpalenie ogniska, znalezienie wody, kierowanie marszem według mapy lub kompasu itp. w końcu w trakcie zajęć można przeprowadzić jedno z typowych zajęć – sprawności harcerskich spędzenie samotnie nocy w lesie. To wspaniała lekcja (oczywiście pod subtelną kuratelą) przełamywania własnych lęków i ich uświado-

[35] B. Kazior, 2008a, *Questing – nowa metoda odkrywania dziedzictwa miejsca*, [w:] Zaręba D., *Ekoturystyka i odkrywanie dziedzictwa. Zbiór dobrych praktyk*, Wyd. Fundacja Fundusz Partnerstwa, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków, ss. 17-21.

mienia. Dla dzieci ze świetlicy pobyt w przyrodzie to okazja do szeregu terenowych gier i zabaw, a dla młodzieży umiejętność służenia najmłodszym wsparciem i pomocą. Jak widać turystyka głęboko ekologiczna wdraża wiele innowacyjnych metod spędzania czasu na łonie przyrody.

Dotychczas ekoturystyka opierała się przede wszystkim na standardach zrównoważonego rozwoju w turystyce, co w efekcie prowadziło do biernej obserwacji przyrody. Turystyka głęboko ekologiczna jest innowacyjna, ponieważ nie tylko zakłada aktywność jej uczestników ale wykorzystuje podczas zajęć elementy filozofii przyrody i arteterapii. Zajęcia głęboko-ekologiczne polegają na stymulowaniu wrażliwości na otaczający nas świat, oparty na współczuciu i wzbudzaniu aktywności na polu zagrożeń środowiska. W przypadku zajęć realizowanych w środowisku przyrodniczym istotnym walorem jest wyrwanie młodzieży z dotychczasowego, miejskiego środowiska, w którym najczęściej napotyka się na szereg destruktywnych, patologicznych bodźców i wzorców. Środowisko przyrodnicze wymusza także określone (pożądane formy funkcjonowania), daje możliwość prowadzenia zajęć terapeutycznych w większym skupieniu. Jak widać tego typu zajęcia mogą przynieść szereg uniwersalnych funkcji i rezultatów.

Rzecz jasna szereg zajęć o podobnych treściach można realizować także w środowisku miejskim. Nowatorskie, innowacyjne zajęcia konstruowane są również w oparciu o ten rodzaj środowiska. Jedną z tego typu form pracy resocjalizacyjnej i profilaktycznej coraz częściej stosowanych w krajach zachodnich jest tzw. *street working* – jest to praca na ulicach, polegająca na współpracy z osobami potrzebującymi pomocy w warunkach miejskich (najczęściej bezdomnymi). Inną formą zajęć jest Terapia otoczeniem (*milieu therapy*) – skoncentrowana na wychowaniu w oparciu o bodźce skłaniające do właściwego postępowania, o napór pozytywnych działań.

Pozytywne wartości turystyki głęboko- ekologicznej można uzyskać w oparciu o działania realizowane ze społecznością lokalną. Walorem tego typu zajęć jest między innymi odtwarzanie więzi ze środowiskiem lokalnym. Może ono mieć rozmaity charakter: zajęć regionalnych (odnawianie więzi i tożsamości z historią regionu, jego przyrodą i kulturą), zajęć etnograficznych (poprzez działania dokumentacyjne nabywanie wiedzy na temat kultury regionu, tworzenie kontaktów i relacji personalnych, tworzenie tożsamości), zajęć o charakterze ochroniarskim – tworzenie autorskich programów ochrony lokalnych zabytków, prowadzenie zajęć mających na celu tworzenia sieci lokalnych form ochrony przyrody (pomniki przyrody, użytki ekologiczne).

Turystyka głęboko-ekologiczna jest wysoce konkurencyjna, ponieważ rynek turystyczny przesycony jest ofertami, wycieczek terenowych, przyrodniczych, które prowadzone przez naukowców zamieniają się w nudne wykłady akademickie.

PODSUMOWANIE

Turystyka jest stale rozwijającym się obszarem gospodarki. Świadczy o tym między innym i wielość innowacji wdrażanych w tym obszarze. Z per-

spektywy oferty, rozumianej tu jako atrakcje turystyczne, a tym samym turystów istotnym są takie formy innowacji które wzbogacają ofertę. Przedstawione i opisane dwie nowe formy zajęć wpisują się w kształtowanie podaży turystycznej, są również interesująca formą innowacji mających zastosowanie w poszerzaniu oferty turystycznej.

LITERATURA:

[1] Aleziak W, *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Kraków 1999.

[2] Gaworecki W., *Turystyka*, PWN, Warszawa 2007.

[3] Kazior B., 2008a, *Questing – nowa metoda odkrywania dziedzictwa miejsca*, w: Zaręba D., *Ekoturystyka i odkrywanie dziedzictwa. Zbiór dobrych praktyk*, Wyd. Fundacja Fundusz Partnerstwa, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków.

[4] Kozioł K., *Ewolucja polityki innowacyjnej w Unii Europejskiej* w: Janasz, W., red., *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2009.

[5] Kruczek Z., *Atrakcje turystyczne, Metody oceny ich odbioru – interpretacja*, „Folia Turistica", Nr 13/2002.

[6] Kruczek Z., *Polska – geografia atrakcji turystycznych*, Proksenia, Kraków 2009.

[7] Kurek W., *Turystyka*, PWN, Warszawa 2007.

[8] Liszewski S., *Przestrzeń turystyczna*, „Turyzm", nr 5 (2)/1995, s. 12.

[9] Łaźniewska E., *Turystyka w rozwoju lokalnym*, Poznań 2012.

[10] Mazurski K.R., *Geneza i przemiany turystyki*, Wyższa Szkoła Zarządzania Edukacja, Wrocław 2006.

[11] Naumowicz K., *Podstawowe zagadnienia turystyki*, PWSZ, Gorzów Wielkopolski 2009.

[12] Nowakowska A., *Produkt turystyczny*, w: *Kompendium wiedzy o turystyce*, red. G. Gołembski, PWN, Warszawa – Poznań 2002.

[13] Pawłowska A., *Questing jak innowacja w turystyce kulturowej*, Uniwersytet Jagielloński, „Turystyka kulturowa", Nr 1/2014, Kraków.

[14] *Podróże Polaków w pierwszym półroczu 2013 roku*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa 2013.

[15] Rogalewski O., *Zagospodarowanie turystyczne*, WSIP,, Warszawa 1979.

[16] Staniewska-Zątek W., *Turystyka a przyroda i jej ochrona*, Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2007.

[17] Sekuła A., *Budowa przewagi konkurencyjnej regionu na przykładzie Regionalnej Strategii Innowacji dla województwa pomorskiego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2008 r., nr 3.

[18] Wrona J., *Podstawy geografii ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2006.

[19] Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998.

LITERATURE:

[1] Aleziak W., *Tourism in the face challenges of the 21st century*, Cracow 1999.

[2] Gaworecki W., *Tourism*, PWN, Warsaw 2007.

[3] Kazior B., *Questing – a New methods for discovering the heritage. Collection of good practices*, ed. Partenrship Fund Foundation, Enviromental Partnership Foundation, Cracow 2008.

[4] Kozioł K., *Evolution of the innovation policy in the European Union*, in: Janasz, W, ed. *Innovations in the development strategy of the organization in the European Union*, Advisory and Information Centre Difin, Warsaw 2009.

[5] Kruczek Z., *Poland – Geography of tourists attractions*, Proksenia, Cracow 2009.

[6] Kruczek Z., *Tourist Attractions, Methods for assessment of their perception – the interpretation*, "Folia Turistica", No13/2002.

[7] Kurek W., *Tourism*, PWN, Warsaw 2007.

[8] Liszewski S., *Tourism Space "tourism"*, No. 5(2) /1995, p12.

[9] Łaźniewska E., *Tourism in the local development*, Poznań 2012.

[10] Mazurski K.R., Genesis and transformation of Tourism, School of Management Education, Wrocław 2006.

[11] Naumowicz K, *Basic issues of tourism PWSZ*, Gorzów Wielkopolski 2009.

[12] Nowakowska A, *Tourist product in: Compendium of knowledge on tourism*, ed G. Gołembski, PWN, Warsaw – Poznań 2002.

[13] Pawłowska A., *Questing as innovation in cultural tourism Jagiellonian University*, "Cultural Tourism", No 1/2014, Cracow.

[14] Rogalewski O., *Tourist development*, WSIP, Warsaw 1979.

[15] Sekuła A., *The region competitive advantage construction on the example od the Regional Innovation Strategy for the province of Pomerania*, Scientist Paper of the University of Economics in Wrocław 2008, No 3

[16] Staniewska-Zątek W., *Tourism and nature and its protection*, Scientific Publishing House, Poznań 2007.

[17] *Travelling of Polish people in the first half of 2013*, the Ministry of Sports and Tourism, Warsaw 2013.

[18] Wrona J., *Fundamentals of economic geography*, PWE, Warsaw 2006.

[19] Wrzosek W., *Market functioning*, PWE, Warsaw 1998.

STRESZCZENIE

Innowacje w turystyce

Innowacje i ich wdrażanie jest istotnym czynnikiem, który wpływa na rozwój turystyki. W pracy zostały omówione zagadnienia dotyczące turystyki jak i ich związek z wprowadzaniem innowacji w tej dziedzinie.

Celem pracy jest scharakteryzowanie zagadnienia innowacji w turystyce z perspektywy wprowadzenia nowej oferty usług.

Została omówiona również definicja innowacji, jak i przedstawione wybrane przykłady innowacyjności wprowadzone w zakresie turystki. W końcowej części referatu przedstawiono wnioski dotyczące omawianego zagadnienia.

SUMMARY

Innovation in tourism

Innovation and is implementation is an important factor that affects the development of tourism. In my thesis I've discussed the issues related to tourism as well as their connection to the introduction of innovations in the field. The aim of thesis is to characterize the issue of innovations in tourism from the perspective of the introduction of a new service offering. I also discussed the definition of innovation and presented some examples of innovation introduced in the field of tourism. In the final of thesis I presented the conclusions on the discussed issue.

Agnieszka Wasiuk
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Podejście do zarządzania kosztami w parkach narodowych

WSTĘP

Celem artykułu jest przedstawienie zasad funkcjonowania parków narodowych oraz sytuacji faktycznej występującej w parkach narodowych z punktu widzenia zarządzania kosztami. Autorka chce odpowiedzieć na pytanie czy w parkach narodowych są wykorzystywane instrumenty zarządzania kosztami i czy występuje jednolity system ewidencji kosztów, pozwalający na porównanie parków w zakresie ponoszonych kosztów. W artykule świadomie ograniczono się do rozważań na temat kosztów, pomijając kwestie przychodów. Dokonano przeglądu literatury w zakresie zarządzania kosztami, przeprowadzono wywiady wśród pracowników biorących udział w zarządzaniu kosztami, przeanalizowano udostępnioną dokumentację w postaci zakładowych planów kont parków narodowych.

1. ISTOTA ZARZĄDZANIA KOSZTAMI

Powszechnie wiadomo, jak ważną w kierowaniu jakimkolwiek podmiotem gospodarującym jest informacja kosztowa. Zarządzający spoglądają na koszty z kilku perspektyw, m.in.: typowo ekonomicznej (koszt jako zużycie środków produkcji), bilansowej (koszt jako zmniejszenie w okresie sprawozdawczym korzyści ekonomicznych), podatkowej (rozgraniczanie kosztów podatkowych i niepodatkowych), a także zarządczej (zależne od przyjętego modelu kosztów).

Wielość operacji w jednostkach gospodarczych powoduje, że koszt raczej nie występuje jako zjawisko pojedyncze i konieczne jest prowadzenie

rachunku kosztów. Rachunek kosztów jako podstawowy człon zarówno rachunkowości zarządczej, jak i finansowej obejmuje swoim zakresem[1]:

1. systematyczny, okresowy rachunek kosztów,
2. problemowe rachunki kosztów i wyników o charakterze pozaewidencyjnym.

Tradycyjne podejście do rachunku kosztów zakłada, że jest on powtarzającym się regularnie procesem identyfikowania, gromadzenia, przetwarzania, prezentowania i interpretowania informacji o kosztach, nazywany systemem ewidencyjnym[2]. Proces ten wynika z przepisów prawa i realizowany jest głównie na potrzeby sprawozdawczości finansowej. W systematycznie prowadzonym rachunku kosztów największe znaczenie ma grupowanie kosztów w trzech przekrojach ewidencyjnych[3]:

- w układzie rodzajowym kosztów,
- według miejsc powstawania kosztów,
- według przedmiotów odniesienia kosztów.

Problemowe rachunki kosztów, zwane również nowoczesnymi, są odpowiedzią na nowe potrzeby w zakresie informacji kosztowej oraz wynikają z coraz to nowszych możliwości informatycznych. System informacyjny – określany nowoczesnym rachunkiem kosztów, który tworzą pozaewidencyjne rachunki problemowe o różnym horyzoncie czasowym, sporządzane między innymi w celu rozwiązywania zadań informacyjno-decyzyjnych i kontrolnych, a także ustalanie wzorców[4]. Czyli jego celem jest już nie tylko ewidencja ale pomoc w planowaniu i podejmowaniu decyzji oraz przede wszystkim świadomym oddziaływaniu na poziom i strukturę kosztów. Rachunki te nie wynikają z żadnych przepisów prawa, a jedynie z indywidualnych potrzeb jednostki. Wśród nowoczesnych rachunków kosztów wskazać można: rachunek kosztów działań, rachunek cyklu życia produktu, rachunek kosztów jakości.

Zarządzanie kosztami wykracza poza czynności agregowania i przedstawiania w sprawozdaniach informacji o kosztach, a informacja o kosztach traktowana jest jako materia, na którą można i trzeba oddziaływać[5]. Według B. Nity, zarządzanie kosztami oznacza planowanie poziomu i struktury ponoszonych w przedsiębiorstwie kosztów, sprawowanie czynności organizacyjnych ukierunkowanych na osiąganie celów związanych z kosztami, motywowanie, polegające na zapewnieniu pracownikom przedsiębiorstwa warunków odpowiednich do tego, aby chcieli wykonywać

[1] A.A. Jaruga, P. Kabalski, A. Szychta, *Rachunkowość zarządcza*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 169.
[2] G.K. Świderska (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, SKwP, Warszawa 2008, s. 12.
[3] E. Nowak, *Rachunek kosztów w jednostkach gospodarczych. Podejście sprawozdawcze i zarządcze*, Wydawnictwo Ekspert, Wrocław 2013, s. 15-16.
[4] J. Rubik, *Relacje między rachunkiem kosztów, rachunkowością zarządczą, zarządzaniem kosztami i controllingiem kosztów*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 2003, nr 13, s. 219.
[5] B. Zyznarska-Dworczak, *Jak zarządzać kosztami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2012, s. 17.

powierzone im zadania, a także kontrolowanie poziomu i struktury kosztów[6].

E. Nowak i inni uzupełnia definicję zarządzania kosztami o etap analizy odchyleń między kosztami rzeczywistymi i planowanymi[7].

Zdaniem Zyznarskiej-Dworczak zarządzanie kosztami to oddziaływanie na koszty, które służy[8]:

- osiągnięciu optymalnego poziomu kosztów,
- kontroli ponoszonych kosztów,
- poznaniu mechanizmów i przyczyn powstawania kosztów,
- oddziaływanie na kształtowanie się struktury kosztów i dynamiki zmian ich poziomu,
- identyfikacja możliwości i obszarów redukcji kosztów,
- szacowanie wpływu decyzji strategicznych na przyszły poziom kosztów.

Istotę zarządzania kosztami podkreśla wielość narzędzi i instrumentów, które mogą być w tym celu wykorzystane. Zalicza się do nich między innymi:

- regulamin organizacyjny, strukturę organizacyjną, regulamin wynagradzania,
- budżetowanie,
- rachunek kosztów i jego liczne odmiany: rachunek kosztów działań oraz zarządzanie kosztami działań, rachunek kosztów cyklu życia produktu, rachunek kosztów docelowych,
- zakładowy plan kont, informatyzacja rachunkowości,
- wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności,
- sprawozdawczość,
- zrównoważoną kartę wyników,
- benchmarking.

Dobór odpowiedniego instrumentu zależy przede wszystkim od rodzaju działalności podmiotu i jego wielkości, potrzeb informacyjnych i celowi jakiemu mają służyć.

---

[6] B. Nita, *Zarządzanie kosztami zorientowane na strategię przedsiębiorstwa*, [w:] Nowak E. (red.), *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2008, s. 287.

[7] E. Nowak, R. Piechota, M. Wierzbiński, *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 24 i 27.

[8] B. Zyznarska-Dworczak, *W poszukiwaniu znaczenia terminu zarządzanie kosztami*, [w:] W. Gabrusewicz, J. Samelak (red.) *Dylematy współczesnej rachunkowości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 174, Poznań 2011, s. 197.

2. ZARZĄDZANIE KOSZTAMI W PARKACH NARODOWYCH

Parki narodowe należą do systemu ochrony przyrody. Podstawowymi dokumentami regulującymi działalność parków narodowych są ustawa o ochronie przyrody[9] oraz plany ochrony (zadania ochronne) sporządzane odrębnie dla każdego parku. W dokumentach tych wyznaczono podstawowe zadania, które wszystkie parki mają do zrealizowania. Do zadań tych zgodnie z art. 8b ustawy należy:

1. prowadzenie działań ochronnych w ekosystemach parku zgodnie z celami jego ochrony,
2. udostępnianie obszaru parku narodowego na zasadach określonych w jego planie ochrony (zadaniach ochronnych),
3. prowadzenie działań związanych z edukacją przyrodniczą.

Od 1 stycznia 2012 roku wszystkie 23 polskie parki narodowe nie są już jednostkami budżetowymi, natomiast funkcjonują jako osoby prawne. Zmiana formy prawnej wpłynęła w istotny sposób na prowadzenie gospodarki finansowej tych podmiotów. Parki narodowe nie są już typowymi podmiotami sektora finansów publicznych, ale również nie prowadzą stricte gospodarczej działalności. Transformacja z zasady rozliczania brutto, gdzie wysokość wydatków jednostki budżetowej była niezależna od osiągniętych przychodów, na samodzielną gospodarkę finansową, gdzie z uzyskiwanych przychodów pokrywa się powstające w wyniku działalności koszty, poskutkowało koniecznością dokładniejszego zainteresowania się kosztami w parkach narodowych.

Tabela 1. Przyczyny zainteresowania kosztami w parkach narodowych

Przyczyny zewnętrzne	Przyczyny wewnętrzne
- zapisy ustawy o rachunkowości – prawidłowe sporządzenie sprawozdania finansowego, - zapisy ustawy o ochronie przyrody – sprawozdanie z działalności, realizacji zadań ochronnych, - zapisy ustawy o finansach publicznych – plany finansowe, - sprawozdawczość dla instytucji finansujących (np. Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska, Fundusz Leśny), - badania naukowe i statystyczne, - świadomość społeczeństwa w zakresie kosztów funkcjonowania jednostek publicznych.	- potrzeba zapewnienia ciągłości funkcjonowania, - bieżące zarządzanie, - rozliczanie ośrodków odpowiedzialności.

Źródło: opracowanie własne.

[9] Ustawa z 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody, tekst jednolity: Dz. U. 2013, poz.627.

Przedstawione w tabeli nr 1 przyczyny zainteresowania kosztami w parkach narodowych decydują o sposobie ewidencji kosztów. Podstawowymi wyznacznikami ewidencji są szczególnie informacje kosztowe niezbędne do sporządzenia sprawozdania finansowego (wszystkie parki sporządzają rachunek zysków i strat w układzie porównawczym) oraz sporządzenia i kontroli planu finansowego.

Kontrola realizacji planu finansowego dokonywana jest za pomocą sporządzenia odpowiedniej analityki w układzie rodzajowym (zespół 4) lub realizowana jest za pomocą arkuszy kalkulacyjnych wchodzących w skład programu finansowo-księgowego albo samodzielnie występujących plików. Należy dodać, że w parkach narodowych nie pracuje się takich samych programach finansowo-księgowych (pochodzą z różnych okresów i są odmienne co do funkcjonalności. We wszystkich parkach koszty gromadzone w układzie rodzajowym przenoszone są na układ funkcjonalny. Mimo realizacji w miarę jednolitych zadań generalnych, trudno doszukać się jednolitości w ewidencjonowaniu kosztów realizacji tych zadań. Wynika to między innymi z odmienności w strukturach organizacyjnych oraz interpretacji zapisów ustaw, którym podlegają parki. Bardzo ograniczone jest również podejście do pojęcia kosztów pośrednich.

Odnosząc wskazaną sytuację na grunt teorii zarządzania kosztami, należy wskazać, że głównym instrumentem wykorzystywanym w parkach narodowych jest budżetowanie. Wyróżnia się tu budżetowanie odgórne, obligatoryjne, gdzie wprowadzenie tego instrumentu nie wynika z wewnętrznych decyzji w konkretnym parku, ale z odgórnej konieczności rozliczenia się z planu finansowego oraz budżetowanie wewnętrzne, świadome, wprowadzone przez władze konkretnego parku, służące przede wszystkim do rozliczania poszczególnych komórek (ośrodków odpowiedzialności). Zasadniczo działania w procesie budżetowania obejmują opracowanie założeń do budżetu, sporządzanie budżetów cząstkowych, i ich uzgodnienie, zatwierdzenie całego budżetu, a następnie kontrolę jego wykonania oraz analizę odchyleń i podjęcia działań korygujących[10]. Sformalizowanie procesu budżetowania następuje głównie poprzez zarządzenia dyrektorów parków w sprawie procedur sporządzania oraz dokonywania zmian w planach rocznych zadań rzeczowych i planie finansowym. Bardzo istotny jest fakt, że zadania rzeczowe muszą być zgodne z planem ochrony (lub jeżeli nie jest sporządzony to z zadaniami ochronnymi – tworzone na okresy roczne lub kilka lat). Jeżeli chodzi o metody sporządzania budżetu to występuje zarówno metoda przyrostowa, jak i metoda budżetowania od zera. Wynika to przede wszystkim z powtarzalności większości zadań, ale również z realizacji nowych projektów lub korzystania z nowych źródeł finansowania.

Budżetowanie kosztów dla wyodrębnionych podmiotów i stanowisk umożliwia stosowanie w przedsiębiorstwie rachunku odpowiedzialności za koszty[11]. Ośrodek odpowiedzialności określić można jako względnie wyodrębniony zakres działalności przedsiębiorstwa, posiadający swoją specyfikę,

[10] B. Zyznarska-Dworczak, *Jak zarządzać* ..., s. 58.
[11] T. Wnuk, *Zarządzanie kosztami, budżetowanie i kontrola*, Wydawnictwo INFOR, Warszawa 2002, s. 17.

pozostający pod jednoosobowym kierownictwem, któremu przypisano określony zakres kompetencji i odpowiedzialności[12]. Ośrodki odpowiedzialności mogą być różne – od największego ośrodka, którym jest przedsiębiorstwo, poprzez wydziały, oddziały, komórki, zespoły pracowników, aż do indywidualnych stanowisk[13].

W parkach narodowych wyodrębnia się centra odpowiedzialności według kryterium:

- zadania do realizacji według planu ochrony (zadań ochronnych),
- odpowiedzialności za konkretny, wyodrębniony ekosystem (np. leśny),
- lokalizacji przestrzennej (np. obwód ochronny),
- pełnionej funkcji (np. edukacyjnej),
- realizowanego projektu (np. projekt finansowany ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, projekt ochrony żubra).

Dla przykładu można wskazać system jaki występuje w Karkonoskim Parku Narodowym. Odpowiedzialność za budżet parku ponosi dyrektor (generalny), w związku z czym każde zadanie rzeczowe i zaplanowane z nim koszty muszą być przez niego zaakceptowane. Wskazane musi być również źródło finansowania zadania i sposób szacowania kosztów realizacji. Następnie odpowiedzialność dzielona jest na zastępców dyrektora i dalej na wyznaczonych pracowników merytorycznych. Warto podkreślić, że zmiany w planie można dokonać na wniosek pracownika niewyznaczonego jako ośrodek odpowiedzialności. Konieczna jest wtedy akceptacja konkretnego ośrodka odpowiedzialności, który rzeczowo zajmuje się daną dziedziną. Kontrola ośrodków odpowiedzialności dokonywana jest za pomocą arkusza kalkulacyjnego. Badane jest zarówno całościowe zrealizowanie zadania, jak i poszczególne rodzajowo koszty niezbędne do jego realizacji.

Zauważyć trzeba, że w większości parków w budżecie danego ośrodka odpowiedzialności nie planuje się kosztów związanych z wynagrodzeniami i pochodnymi, są one planowane i kontrolowane przez działy ekonomiczne. Całościowe koszty wynagrodzeń osobowych ograniczone są bowiem limitem Ministra Środowiska.

3. Propozycje zmian w zarządzaniu kosztami w parkach narodowych

Obserwując działalność parków narodowych i odnosząc się do definicji zarządzania kosztami B. Nity, należy stwierdzić, że w parkach zarówno planuje się poziom i strukturę kosztów, sprawuje się czynności organizacyjne,

[12] W. Janik, *Zarządzanie operacyjne kosztami*, Monografie Politechniki Lubelskiej, Lublin 2012, s. 131.

[13] T. Kiziukiewicz, *Zarządcze aspekty rachunkowości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 277.

motywuje się pracowników oraz kontroluje poziom i strukturę kosztów. Czyli jeżeli weźmie się pod uwagę poszczególne jednostki to można powiedzieć, że zarządza się kosztami. Jednak podział kosztów według centrów odpowiedzialności w parkach narodowych często nie jest spowodowany decentralizacją zarządzania i samodzielnością w podejmowaniu decyzji, a raczej sposobem na kontrolę kosztów w zakresie planu finansowego. Są jednak parki, w których narzędzie to rzeczywiście służy usprawnianiu[14] realizacji zadań i staraniu się aby były one wykonane na odpowiednim poziomie jakości, ale jednocześnie jak najniższym kosztem.

Jednak zarządzanie kosztami w parkach narodowych powinno odbywać się nie tylko na poziomie mikro, ale również makro, czyli wszystkich parków narodowych. Rozszerzając zakres badań o przychody, pozwoliłoby to na analizę efektywności działalności tych jednostek. Tworzone plany finansowe pozwalają na porównanie poszczególnych jednostek tylko z punktu widzenia kosztów rodzajowych. Problemu tego nie rozwiązuje planowanie finansowe w układzie zadaniowym, ponieważ parki narodowe planują i sprawozdają się jako jedno podzadanie. Nie ma szans na rzetelne porównanie parków pod względem chociażby trzech podstawowych zadań jakie mają do wykonania, o kosztach ochrony poszczególnych ekosystemów czy sposobów ochrony itp. Brak konieczności sprawozdawczości w tej kwestii powoduje, że sposób ewidencji jest bardzo niejednolity i zależny od świadomości poszczególnych zarządzających co do konieczności otrzymywania tego typu informacji.

Uwzględniając fakt, że instytucje te są instytucjami publicznymi to należy w jak najmniejszy sposób obciążać je kosztami związanymi z wprowadzeniem nowoczesnych, rozbudowanych rachunków kosztów. Rekomenduje się dokonanie inwentaryzacji miejsc powstawania kosztów w parkach narodowych i stworzenie jednolitego systemu ich ewidencjonowania, rozliczania (koszty pośrednie) i kontrolowania, uzupełnionego o bazę przeliczników (np. powierzchnia, roboczogodziny itd.). Rachunki kosztów dostosowane do specyfiki podmiotów gospodarczych są bazą informacyjną do zarządzania kosztami[15].

Aby uzyskiwać kompleksową informację kosztową pozwalającą na sprawne zarządzanie zarówno konkretnym parkiem jak i całym systemem jest uwzględnienie w ewidencji analityki według:

- realizowanych zadań (prowadzenie działań ochronnych, udostępnianie, edukacja, administrowanie),
- ekosystemów – zgodnie z podziałem występującym w rozporządzeniu odnośnie planów ochrony[16] (leśnych, nieleśnych, wodnych itd.),

[14] E. Kirejczyk, *Zrozumieć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 306.

[15] I. Jonek-Kowalska., *Racjonalizacja kosztów jako sposób poprawy efektywności działania w spółce restrukturyzacji kopalń*, [w:] T. Dudycz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 261, Wrocław 2012, s. 105.

[16] *Rozporządzenie Ministra Środowiska z 12 maja 2005 r. w sprawie sporządzania projektu planu ochrony dla parku narodowego, rezerwatu przyrody i parku krajobrazowego, dokonywania zmian w tym planie oraz ochrony zasobów, tworów i składników przyrody*, Dz. U. 2005 nr 94 poz. 794.

- sposobów ochrony (ochrona czynna, ścisła, krajobrazowa),
- realizowanych operacji gospodarczych: sprzedaż drewna, biletów itd.,
- zarządzania zasobami ludzkimi,
- zasobów sprzętowych i transportowych, budynków,
- utrzymanie działów pomocniczych (księgowości, kadr, ochrony, ochrony prawnej itd.).

Zaleca się by w przeglądzie tym brały udział osoby odpowiedzialne za koszty w danym parku, natomiast opracowanie całościowego systemu, który mógłby być częścią jednolitego planu kont dla parków narodowych, powierzyć specjalistom w dziedzinie kosztów. System taki został opracowany i funkcjonuje na przykład w Państwowych Gospodarstwach Leśnych Lasy Państwowe[17].

Mając na uwadze konieczność zastosowanie się do wymogów rachunkowości finansowej, posiadając informacje zawarte w tej rachunkowości przy dodatkowym nakładzie pracy i ustanowieniu systemu rachunkowego, jednostka, jeżeli tylko chce, może rozbudowując plan kont, osiągnąć „świetne narzędzie" służące do zarządzania, tj. do planowania, organizowania, zatrudniania, kierowania i kontroli, czyli do organizowania miejsca powstawania kosztów, do kalkulowania kosztu wytworzenia, a także do motywowania osób odpowiedzialnych za ich powstawanie, czyli innymi słowy, do zastosowania w swej jednostce elementów rachunkowości zarządczej[18].

Proponowane rozwiązanie pozwoli wykorzystać narzędzie zarządzania jakim jest benchmarking, który polega na porównaniu działań i procesów przedsiębiorstwa z analogicznymi rozwiązaniami innych organizacji, które charakteryzują się najlepszymi wynikami lub wyznaczają nowe kierunki rozwoju[19].

Pozwoli to także na wyrównanie wiedzy w zakresie zarządzania kosztami wśród osób na stanowiskach odpowiedzialnych za koszty oraz w przyszłości na rozbudowanie rachunku kosztów na przykład na zasadach rachunku kosztów działań, jak ma to miejsce chociażby w całym systemie ochrony przyrody w Stanach Zjednoczonych.

PODSUMOWANIE

W związku ze zmianą formy prawnej, pracownicy parków narodowych, musieli w krótkim czasie odnaleźć się w całkowicie innych niż dotychczas

[17] A. Dyduch, *Budżetowanie kosztów w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe*, [w:] E. Nowak, M. Nieplowicz, *Instrumenty zarządzania kosztami i dokonaniami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 252, Wrocław 2012, s. 88-103.

[18] A. Lew, *Zarządcze walory tradycyjnego rachunku kosztów*, [w:] E. Nowak, M. Nieplowicz, *Instrumenty zarządzania kosztami i dokonaniami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 252, Wrocław 2012, s. 290.

[19] B. Woźniak-Sobczak (red.), *Instrumenty zarządzania przedsiębiorstwem przez finanse*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 218.

zasadach finansowania tych jednostek. Poszerzyło się i skomplikowało również podejście do kosztów. W konsekwencji dyrektorzy parków narodowych otrzymali większe możliwości w zakresie podejmowania decyzji i jak widać wykorzystują, w szerszym lub węższym zakresie, dostępne narzędzia zarządzania kosztami. Różne są jednak motywacje użycia tych instrumentów. Dlatego w pracy podkreślono możliwość utworzenia jednolitego systemu rachunku kosztów dla parków narodowych, który będzie z jednej strony narzędziem pomocnym w zarządzaniu zarówno poszczególnymi parkami, jak i całym systemem, oraz umożliwi porównywalność kosztów poszczególnych zadań realizowanych w parkach narodowych.

LITERATURA:

[1] Dyduch A., *Budżetowanie kosztów w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe*, [w:] E. Nowak, M. Nieplowicz, *Instrumenty zarządzania kosztami i dokonaniami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 252, Wrocław 2012.

[2] Janik W., *Zarządzanie operacyjne kosztami*, Monografie Politechniki Lubelskiej, Lublin 2012, s. 131.

[3] Jaruga A.A., Kabalski P., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

[4] Jonek-Kowalska I., *Racjonalizacja kosztów jako sposób poprawy efektywności działania w spółce restrukturyzacji kopalń*, [w:] T. Dudycz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 261, Wrocław 2012E. Kirejczyk, *Zrozumieć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

[5] T. Kiziukiewicz, *Zarządcze aspekty rachunkowości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

[6] Lew A., *Zarządcze walory tradycyjnego rachunku kosztów*, [w:] E. Nowak, M. Nieplowicz, *Instrumenty zarządzania kosztami i dokonaniami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 252, Wrocław 2012.

[7] Nita B., *Zarządzanie kosztami zorientowane na strategię przedsiębiorstwa*, [w:] Nowak E. (red.), *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2008.

[8] Nowak E., *Rachunek kosztów w jednostkach gospodarczych. Podejście sprawozdawcze i zarządcze*, Wydawnictwo Ekspert, Wrocław 2013.

[9] Nowak E., Piechota R., Wierzbiński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

[10] *Rozporządzenie Ministra Środowiska z 12 maja 2005 r. w sprawie sporządzania projektu planu ochrony dla parku narodowego, rezerwatu przyrody*

i parku krajobrazowego, dokonywania zmian w tym planie oraz ochrony zasobów, tworów i składników przyrody, Dz. U. 2005 nr 94 poz. 794.

[11] Rubik J., *Relacje między rachunkiem kosztów, rachunkowością zarządczą, zarządzaniem kosztami i controllingiem kosztów*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 2003, nr 13.

[12] Świderska G.K. (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, SKwP, Warszawa 2008.

[13] *Ustawa z 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody*, tekst jednolity: Dz. U. 2013, poz.627.

[14] Wnuk T., *Zarządzanie kosztami, budżetowanie i kontrola*, Wydawnictwo INFOR, Warszawa 2002,

[15] Woźniak-Sobczak B. (red.), *Instrumenty zarządzania przedsiębiorstwem przez finanse*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.

[16] Zyznarska-Dworczak B., *Jak zarządzać kosztami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2012.

[17] Zyznarska-Dworczak B., *W poszukiwaniu znaczenia terminu zarządzanie kosztami*, [w:] W. Gabrusewicz, J. Samelak (red.) *Dylematy współczesnej rachunkowości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 174, Poznań 2011.

STRESZCZENIE

Podejście do zarządzania kosztami w parkach narodowych

W artykule dokonano przeglądu podejścia do zarządzania kosztami w parkach narodowych. Wyznaczono m.in. czynniki wpływające na sposób ewidencji kosztów oraz opisano wykorzystywane instrumenty zarządzania kosztami. Wskazano również na konieczność spoglądania na parki narodowe jako na system, którym można zarządzać poprzez stworzenie jednolitego rachunku kosztów dla parków narodowych

SUMMARY

Cost management in national parks

The article shows the approach to cost management in national parks. The author indicates the factors that influence the cost accounting and used cost management tools. It is also recommended to treat the national park as a system, which can be managed by unified cost account.

Piotr Szwinta
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Polityka klastrowa w Republice Federalnej Niemiec

WSTĘP

Koncepcja klastrów wzbudza ogromne zainteresowanie wśród naukowców, przedsiębiorców i polityków. Coraz częściej mówi się o polityce gospodarczej opartej na klastrach. Michael E. Porter jako pierwszy użył terminu klaster w odniesieniu do grupy przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji, znajdujących się w geograficznym sąsiedztwie, które jednocześnie ze sobą współpracują i konkurują na rynku[1]. Porter twierdził, że firmy funkcjonujące w ramach klastra wykazują znacznie wyższy poziom produktywności i innowacyjności niż te poza tą strukturą, a w konsekwencji są w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną[2]. Późniejsze badania nad klastrami potwierdziły, że przynoszą one korzyści nie tylko dla przedsiębiorstw w nich skupionych (łatwiejszy dostęp do kluczowych zasobów; redukcja kosztów transakcyjnych; wymiana idei, wiedzy i rozwiązań technologicznych; powiększenie rynków zbytu, dostęp do wykwalifikowanych pracowników, obniżka kosztów produkcji, wyższy poziom innowacyjności itp.) ale i dla całego regionu, a nawet państwa (wzrost gospodarczy, podnoszenie poziomu konkurencyjności, przyciąganie inwestorów, tworzenie nowych przedsiębiorstw i miejsc pracy itp.)[3].

Politykę klastrową zdefiniować można jako politykę mającą na celu stymulowanie rozwoju klastrów rozumianych jako skupiska i sieci podmiotów prowadzących określoną i powiązaną działalność gospodarczą i nauko-

[1] M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246.
[2] Ch. Ketels, *The Development of the cluster concept – present experiences and further developments*, [http://www.isc.hbs.edu/pdf/Frontiers_of_Cluster_Research_2003.11.23.pdf], s. 6.
[3] C. Boja, *Clusters Models, Factors and Characteristics*, "International Journal of Economic Practices and Theories", Vol. 1, No. 1, 2011 (July), The Bucharest Academy of Economics Studies, s. 36.

wo-technologiczną. Polityka ta może obejmować wiele działań i instrumentów ukierunkowanych na wspieranie rozwoju określonego skupiska firm i instytucji. Za cel polityki klastrowej uznać można rozwój klastra w ujęciu normatywnym, czyli takiego skupiska firm i instytucji, które charakteryzowałoby się wysokim poziomem interakcji i współpracy prowadzącym do wzmacniania istniejących przewag konkurencyjnych i tworzenia nowych. Coraz częściej mówi się również o polityce rozwoju bazującej na klastrach, obejmującej wiele różnych polityk i instrumentów, które w skoordynowany sposób wspierają rozwój klastrów. Ważnym elementem tej polityki jest oddziaływanie na specyficzne warunki ramowe istotne dla rozwoju danego klastra (np. regulacje sprawne, zasoby ludzkie, infrastruktura)[4].

Polityka klastrowa w Polsce nie jest zdefiniowana jako samodzielna polityka i zasadniczo stanowi element polityki innowacyjnej. Działania podejmowane w ramach tej polityki opierają się głównie na wzmacnianiu rozwoju istniejących klastrów i procesów powstawania nowych poprzez: zwiększanie przepływów wiedzy i współpracy; mobilizowanie inwestycji prywatnych w klastrach, w tym powstawania nowych firm i napływu inwestycji zagranicznych; zwiększenie zewnętrznego usieciowienia polskich klastrów i działających w nim podmiotów, zwłaszcza w układzie międzysektorowym i międzynarodowym; a także stymulowanie rozwoju kapitału społecznego. Również na poziomie regionalnym, w wypadku niektórych województw, można mówić o wprowadzaniu elementów polityki rozwoju bazującej na klastrach[5].

Własną politykę klastrową prowadzi również Unia Europejska. Decyzją Komisji Europejskiej z 2008 roku ustanowiono Europejską Grupę ds. Polityki Klastrowej, której celem jest tworzenie efektywnych warunków dla wspierania rozwoju inicjatyw klastrowych w Europie. Do głównych zadań Grupy należy m.in. wydawanie zaleceń na temat lepszego opracowywania polityki klastrowej w Unii Europejskiej; ocena trendów międzynarodowych w rozwoju klastrów oraz analizowanie wspierającej klastry komplementarności pomiędzy głównymi nurtami polityki oraz instrumentami finansowymi na poziomie wspólnotowym. Koncepcja klastrów stała się również istotnym elementem polityki gospodarczej Unii Europejskiej, wpisując się w priorytety Strategii „Europa 2020"[6].

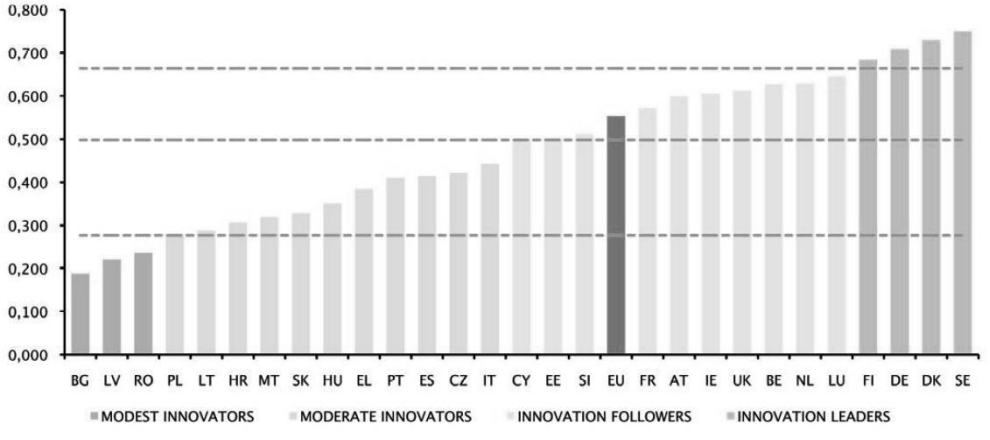
Celem artykułu jest prezentacja jednego z modelowych przykładów polityki klastrowej w Republice Federalnej Niemiec.

1. Innowacyjność niemieckiej gospodarki

Komisja Europejska publikuje każdego roku raport „Innovation Union Scoreboard" oceniający innowacyjne osiągnięcia państw członkowskich Unii Europejskiej w oparciu o Sumaryczny Indeks Innowacyjności (Summary Innovation Index). Wskaźnik ten obliczany jest jako średnia arytmetyczna

[4] M. Dzierżanowski (red.), *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 15 – 16.
[5] *Ibidem, s. 47 – 48.*
[6] EU Cluster Portal [http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/index_en.htm] (data pobrania 28.08.2014).

ważona 25 wskaźników cząstkowych (m.in.: procentowy udział wydatków publicznych na sektor badawczo-rozwojowy w Produkcie Krajowym Brutto, udział eksportu produktów z sektora wysokiej techniki w bilansie handlowym, procentowy udział dochodów z patentów i licencji z zagranicy w Produkcie Krajowym Brutto, liczba wypromowanych doktorantów na 1000 osób pomiędzy 25 i 34 rokiem życia). Sumaryczny Indeks Innowacyjności (SII) przyjmuje wartości od 0 do 1, przy czym poziom innowacyjności danego kraju jest tym wyższy, im wartość indeksu jest bliższa jedności. Ranking krajów UE oparty o wartości SII zawarty w raporcie Komisji Europejskiej z 2014 roku zaprezentowany został w formie poniższego wykresu:



Rysunek 1. Ranking krajów Unii Europejskiej pod względem innowacyjności ich gospodarek według raportu Komisji Europejskiej – European Innovation Scoreboard 2014

Źródło: Innovation Union Scoreboard 2014 [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf] (data pobrania 27.08.2014).

Na podstawie wartości Sumarycznego Indeksu Innowacyjności kraje Unii Europejskiej zostały podzielone na cztery grupy według poziomu innowacyjności ich gospodarek:

1. Liderzy innowacji (Szwecja, Dania, Niemcy, Finlandia);
2. Naśladowcy innowacji (Luxemburg, Holandia, Belgia, Wielka Brytania, Irlandia, Austria, Francja, Słowenia, Estonia, Cypr);
3. Umiarkowani innowatorzy (Włochy, Republika Czeska, Hiszpania, Portugalia, Grecja, Węgry, Słowacja, Malta, Chorwacja, Litwa, Polska);
4. Słabi innowatorzy (Rumunia, Łotwa, Bułgaria).

Niemcy zostały zakwalifikowane do grupy „liderów innowacji" w Unii Europejskiej, zajmując 3 pozycję w rankingu. Polska z 25 pozycją znalazła się w grupie „umiarkowanych innowatorów".

Według danych z 2012 roku, udział wydatków publicznych na sektor badawczo-rozwojowy w Produkcie Krajowym Brutto w Niemczech wyniósł 2.98% (dla porównania w Polsce 0.9%, a w całej Unii Europejskiej 2.07% w tym samym roku). Udział zatrudnionych w sektorze B+R w stosunku do wszystkich zatrudnionych w niemieckiej gospodarce w 2012 roku wyniósł 1.39% (w Polsce 0.52%, a w Unii 1.1%). W tym samym roku, spośród krajów Wspólnoty, liczba zgłoszeń patentowych do Europejskiego Urzędu Patentowego przypadająca na milion mieszkańców była największa w Szwecji i w Niemczech, a udział eksportu produktów wysokiej techniki w całkowitym eksporcie w niemieckiej gospodarce wyniósł 14.2% (w Polsce 6%)[7].

Niemcy należą do światowych liderów w zakresie biotechnologii, nanotechnologii, logistyki, lotnictwa i kosmonautyki. Silną pozycję na rynkach światowych zajmuje również niemiecka branża technologii środowiskowych (wykorzystanie energii wiatru, energii słonecznej i biomasy). Technologie informacyjno-komunikacyjne należą, obok budowy pojazdów i maszyn oraz przemysłu elektronicznego, do największych gałęzi niemieckiej gospodarki.

2. Polityka klastrowa w Republice Federalnej Niemiec

Polityka klastrowa w Republice Federalnej Niemiec prowadzona jest na szczeblu krajowym i regionalnym. Na poziomie krajowym kształtowana jest ona przez rząd federalny, zaś na regionalnym przez poszczególne rządy krajów związkowych (z wyłączeniem Saksonii, która nie prowadzi własnej polityki klastrowej). Przykładem takiej polityki regionalnej jest Cluster-Offensive Bayern – program rządu Bawarii mający za zadanie wzmocnienie konkurencyjności bawarskich przedsiębiorstw z 19 branż (m.in. biotechnologie, przemysł motoryzacyjny, logistyka, nanotechnologia) poprzez tworzenie sieci współpracy i wspieranie inicjatyw klastrowych[8].

Do głównych celów polityki klastrowej rządu federalnego zaliczyć należy:

- zwiększenie liczby innowacyjnych produktów i usług oferowanych przez niemieckie przedsiębiorstwa,
- tworzenie sieci współpracy pomiędzy przemysłem a ośrodkami naukowo – badawczymi,
- wzmacnianie rozwoju istniejących klastrów i wspieranie inicjatyw klastrowych,
- wzmocnienie konkurencyjności niemieckich klastrów w skali globalnej,
- dyfuzja, upowszechnianie i wzmocnienie procesów dzielenia się wiedzą,

[7] Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych z bazy Eurostatu [ec.europa.eu /eurostat] (data pobrania 28.08.2014).
[8] Cluster-Offensive Bayern [https://www.cluster-bayern.de/] (data pobrania 28.08.2014).

- nawiązywanie współpracy międzynarodowej przez niemieckie klastry[9].

Historia polityki klastrowej w Niemczech sięga 1995 roku, kiedy to stworzono 25 tak zwanych „bioregionów" – związków przedsiębiorstw i ośrodków naukowych z sektora biotechnologicznego, które następnie rozpoczęły rywalizację na zasadzie konkursu o wsparcie finansowe Federalnego Ministerstwa Edukacji i Badań Naukowych. Począwszy od 1997 roku rząd federalny realizował następujące programy:

- 1997 – 2005: BioRegio-Initiative (program Federalnego Ministerstwa Edukacji i Badań Naukowych skierowany do wiodących klastrów biotechnologicznych w Niemczech – wartość projektu 90 mln euro),
- 1999: InnoRegio (program dla obszarów dawnej Niemieckiej Republiki Demokratycznej mający za zadanie tworzenie sieci współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami i ośrodkami naukowo-badawczymi, jak również podniesienie poziomu innowacyjności gospodarek nowych krajów związkowych),
- 2000: Lernende Regionen (program Regiony uczące się),
- 2001: Innovative regionale Wachstumskerne (program dla nowych krajów związkowych mający zintensyfikować współpracę przedsiębiorstw, uczelni wyższych i ośrodków badawczych zlokalizowanych w tym samym regionie),
- 2002: NEMO „Neue Materialien für OLEDs aus Lösung" (współpraca na rzecz poszukiwania innowacyjnych rozwiązań dla przemysłu posługującego się organicznymi diodami elektroluminescencyjnymi – OLED),
- 2005: InnoProfile (program wspierający pilotażowe projekty badawcze realizowane przez uczelnie wyższe i instytuty naukowo-badawcze z krajów związkowych dawnego NRD; do 2013 roku rząd federalny udzielił z tego programu dofinansowania na łączną kwotę 157 mln euro),
- 2006: BioIndustrie 2021 – Cluster-Wettbewerb (kolejny program wspierający rozwój klastrów biotechnologicznych w Niemczech),
- 2007: BioPharma-Wettbewerb (wzmocnienie konkurencyjności przemysłu biofarmaceutycznego w Niemczech, wartość projektu: 100 mln euro),
- 2007: 1. Runde des Spitzencluster-Wettbewerbs (projekt Ministerstwa Edukacji i Badań Naukowych, w którym podczas trzech rund rywalizacji na zasadzie konkursu każdorazowo wybierano 5 klastrów do grupy wiodących klastrów przemysłowych w Niemczech, następnie każdy z nich otrzymywał wparcie finansowe do kwoty 40 mln euro w okresie 5 lat),
- 2008: Spitzenforschung und Innovation in den neuen Ländern (program skierowany do uczelni wyższych i instytutów badawczych z nowych krajów związkowych),

[9] *Bundesministerium für Bildung und Forschung [http://www.bmbf.de/]* (data pobrania 28.08.2014).

- 2008: ZIM-Nemo (program Federalnego Ministerstwa Gospodarki i Energii wspierający rozwój sieci współpracy w przemyśle),
- 2009: 2. Runde des Spitzencluster-Wettbewerbs (druga runda rywalizacji wiodących klastrów przemysłowych w Niemczech),
- 2011: 3. Runde des Spitzencluster-Wettbewerbs (trzecia runda rywalizacji wiodących klastrów przemysłowych w Niemczech)
- 2012: go-cluster: Exzellent vernetzt[10].

„Go-cluster" to najnowsza inicjatywa rządu federalnego, której celem jest wzmocnienie pozycji niemieckich klastrów na rynkach międzynarodowych poprzez zapewnienie specjalistycznego doradztwa, nawiązywanie współpracy transgranicznej i transnarodowej oraz wsparcie finansowe na innowacyjne projekty[11].

Tabela 1. Wiodące klastry przemysłowe w Republice Federalnej Niemiec według Federalnego Ministerstwa Edukacji i Badań Naukowych (kolejność przypadkowa)

Lp.	Nazwa klastra	Branża	Lokalizacja
1.	Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg	przemysł lotniczy	Hamburg
2.	Intelligente Technische Systeme OstWestfalenLippe	przemysł maszynowy	Detmold (Nordrhein-Westfalen)
3.	BioEconomy Cluster	biotechnologie	Halle (Sachsen-Anhalt)
4.	Biotechnologie-Cluster Rhein-Neckar (BioRN)	biotechnologie	Region Rhein-Neckar (Baden-Württemberg)
5.	Cluster für individualisierte Immunintervention CI3	biotechnologie	Region Rhein-Main (Hessen)
6.	Cool Silicon	mikroelektronika	Drezno (Saksonia)
7.	EffizienzCluster LogistikRuhr	logistyka	Zagłębie Ruhry (Nordrhein-Westfalen)
8.	Elektromobilität Süd-West	przemysł motoryzacyjny	Stuttgart (Baden-Württemberg)
9.	Forum Organic Electronics	elektronika organiczna	Region Rhein-Neckar (Baden-Württemberg)
10.	M A I Carbon	tworzywa sztuczne	Augsburg (Bawaria)
11.	Medical Valley EMN	przemysł medyczny	Norymberga (Bawaria)
12.	MicroTEC Südwest	mikrosystemy	Karlsruhe, Stuttgart, Villingen-Schwenningen, Freiburg (Baden-Württemberg)
13.	Münchner Biotech Cluster m4	biotechnologie	Monachium (Bawaria)
14.	Software-Cluster	IT	Darmstadt, Kaiserslautern, Karlsruhe, Saarbrücken, Walldorf
15.	Solarvalley Mitteldeutschland	systemy solarne	Schwerin, Potsdam, Berlin, Magdeburg, Erfurt, Drezno

Źródło: opracowanie własne na podstawie Deutschlands Spitzencluster, *Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin 2012* [http://www.clusterportal-bw.de/clusterpolitik/clusterpolitik-in-deutschland] (data pobrania 28.08.2014).

[10] *Ibidem.*
[11] *Ibidem.*

Do grupy wiodących klastrów przemysłowych w Niemczech zaliczono m.in. klaster lotniczy w Hamburgu, skupiający oprócz takich koncernów jak Airbus czy Lufthansa, ponad 300 firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw; klaster motoryzacyjny w Stuttgarcie liczący 80 członków ze świata przemysłu i nauki; klaster mikroelektroniki w Dreźnie z kluczową rolą Uniwersytetu Technicznego w Dreźnie; klaster logistyczny w Zagłębiu Ruhry ze 120 przedsiębiorstwami i 11 instytutami badawczymi czy klaster przemysłu maszynowego w Detmold. Wiodące klastry biotechnologiczne w Niemczech zlokalizowane są m.in. w Monachium, Norymberdze i Halle. Klaster w Monachium, specjalizujący się w onkologii, chorobach układu krążenia i systemu immunologicznego, skupia w swojej strukturze szpitale kliniczne, ośrodki naukowo – badawcze oraz zarówno wiodące koncerny farmaceutyczne jak i firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Monachium jest obecnie jednym z najważniejszych ośrodków przemysłu farmaceutycznego i biotechnologicznego w Europie. Kryteriami wyboru wiodących klastrów przemysłowych był m.in. poziom innowacyjności, zdolność do konkurowania, jakość zarządu klastra czy stopień współpracy pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym.

Na zlecenia Federalnego Ministerstwa Gospodarki i Technologii przeprowadzane są regularne badania ankietowe wśród członków zarządu klastrów przemysłowych o kluczowym znaczeniu dla gospodarki Niemiec. Celem badań jest określenie trendów i perspektyw rozwoju klastrów w Niemczech, a także skuteczności prowadzonej polityki klastrowej oraz jest skutków dla przedsiębiorstw i instytucji naukowych. Dotychczas badanie takie wykonane zostało trzykrotnie: w marcu i kwietniu 2012 r., grudniu 2012 r. i styczniu 2013 r. oraz w maju i czerwcu 2013 r. (tak zwane 3 rundy). W pierwszej rundzie przepytano 51 menagerów klastrów, w drugiej 45 a w trzeciej 55. Badaniem objęto m.in. następujące branże: mikrotechnologie i nanotechnologie, biotechnologie, IT, transport i ochrona środowiska. Tabela 2 przedstawia wyniki badań ankietowych dotyczących aktywności członków klastra.

Federalne Ministerstwo Edukacji i Badań Naukowych podczas trzech rund rywalizacji najlepszych klastrów w Niemczech wytypowało 15 wiodących klastrów przemysłowych. Zestawiono je w poniższej tabeli:

Tabela 2. Udział aktywnych uczestników klastra w strukturze klastra w świetle badań ankietowych

Udział aktywnych członków we wszystkich członkach klastra	Runda 1 marzec/kwiecień 2012	Runda 2 grudzień 2012/styczeń 2013	Runda 3 maj/czerwiec 2013
<25%	20%	13%	18%
25 - 50%	45%	45%	36%
>50 - 75%	27%	24%	31%
>75%	8%	18%	15%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cluster Monitor Deutschland: *Trends und Perspektiven von Clustern in Deutschland, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie*, Berlin, Juli 2012/ Dezember 2012 / Januar 2013 / Februar 2014 [http://www.clusterportal-bw.de/clusterpolitik/clusterpolitik-in-deutschland/] (data pobrania 28.08.2014).

Za „aktywnego uczestnika klastra" przyjmuje się takiego uczestnika tej struktury, który przez długi okres czasu i w sposób regularny uczestniczy w projektach klastra, bądź sam je inicjuje; współpracuje z zarządem klastra jak również z innymi uczestnikami; angażuje się w działania na rzecz rozwoju klastra itp. Jak wynika z przeprowadzonych badań ankietowych, przeważały w pierwszej kolejności te klastry, w których udział aktywnych członków w całej strukturze kształtował się na poziomie 25 – 50%, a następnie takie, w których udział aktywnych członków zamykał się w przedziale 50 – 75%.

Tabela 3. Stosunek korzyści finansowych do poniesionych nakładów inwestycyjnych w przeciągu ostatnich 12 miesięcy w percepcji uczestników klastra

	Runda 1 marzec/kwiecień 2012	Runda 2 grudzień 2012/styczeń 2013	Runda 3 maj/czerwiec 2013
A. Wyniki dla wszystkich klastrów			
mniejszy	25%	21%	24%
taki sam	40%	39%	39%
większy	35%	40%	37%
B. Wyniki dla klastrów z udziałem aktywnych uczestników co najmniej 75%			
mniejszy	7%	6%	7%
taki sam	33%	31%	27%
większy	60%	63%	66%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Cluster Monitor Deutschland*: *Trends und Perspektiven von Clustern in Deutschland*, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin, Juli 2012/ Dezember 2012 / Januar 2013 / Februar 2014 [http://www.clusterportal-bw.de/clusterpolitik/clusterpolitik-in-deutschland/] (data pobrania 28.08.2014).

Tabela 3 przedstawia ocenę ankietowanych co do stosunku pomiędzy osiągniętymi korzyściami finansowymi a poniesionymi nakładami inwestycyjnymi przez przedsiębiorstwa skupione w klastrze. Za korzyści finansowe przyjęto m.in. dodatkowe przychody, wpływy z licencji / patentów, redukcję kosztów, zmniejszenie ryzyka finansowego itp. Za nakłady inwestycyjne uznano wszelkie koszty związane z pracą na rzecz klastra (z wykluczeniem nakładów na B+R). Wśród ankietowanych przeważały opinie o zbilansowaniu się osiągniętych korzyści finansowych w stosunku do poniesionych nakładów w ostatnim roku. W ostatniej rundzie badań co czwarty ankietowany stwierdził, iż więcej zostało zainwestowane w stosunku do odniesionych korzyści finansowych. Interesujące jest, że u większości struktur klastrowych o największym stopniu aktywności (udział aktywnych członków co najmniej 75%) odnotowano korzystne opinie co do relacji korzyści – nakłady. Zapytano członków zarządów klastrów również o ocenę sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw zrzeszonych w ich strukturach w stosunku do

średniej w branży, a także o ich nastroje co do najbliższej przyszłości. Wyniki zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Sytuacja ekonomiczna uczestników klastra w stosunku do średniej w branży w świetle badań ankietowych

	Runda 1 marzec/kwiecień 2012	Runda 2 grudzień 2012/styczeń 2013	Runda 3 maj/czerwiec 2013
A. Ocena bieżącej sytuacji			
znacznie lepsza	2%	4%	5%
Lepsza	59%	58%	55%
bez zmian	37%	36%	40%
pogorszyła się	2%	2%	0%
znacznie pogorszyła się	0%	0%	0%
B. Oczekiwania co do następnych 6 miesięcy			
znaczna poprawa	2%	4%	0%
poprawa	43%	18%	16%
pozostanie bez zmian	55%	64%	80%
pogorszenie się	0%	13%	4%
Znaczne pogorszenie się	0%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Cluster Monitor Deutschland*: *Trends und Perspektiven von Clustern in Deutschland*, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin, Juli 2012/ Dezember 2012 / Januar 2013 / Februar 2014 [http://www.clusterportal-bw.de/clusterpolitik/clusterpolitik-in-deutschland/] (data pobrania 28.08.2014).

W całym okresie badania większość ankietowanych stwierdziła polepszenie się sytuacji ekonomicznej członków klastra w stosunku do średniej w branży, ponadto za każdym razem spodziewali się oni utrzymania takiego stanu bądź nawet poprawy. Jedynie na przełomie 2012 i 2013 roku 13% menagerów przewidywało pogorszenie się sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw. Zdolność klastra do przetrwania i zabezpieczenie środków finansowych na jego funkcjonowanie przez zarząd było przedmiotem kolejnego pytania. Wyniki przedstawia tabela 5:

Tabela 5. Trwałość zarządu klastra (ocena sytuacji ekonomicznej) w świetle badań ankietowych

	Runda 1 marzec/kwiecień 2012	Runda 2 grudzień 2012/styczeń 2013	Runda 3 maj/czerwiec 2013
A. Ocena bieżącej sytuacji			
bardzo dobra (trwałość klastra na co najmniej 2 lata)	53%	58%	42%
dobra (trwałość klastra od 1 do 2 lat)	33%	27%	42%
zadowalająca (trwałość klastra na co najmniej rok)	14%	9%	9%
krytyczna (trwałość klastra przewidziana na 6 - 12 miesięcy)	0%	7%	7%
bardzo krytyczna (trwałość klastra przewidziana na mniej niż 6 miesięcy)	0%	0%	0%
B. Oczekiwania co do następnych 6 miesięcy			
znaczna poprawa	4%	7%	4%
Poprawa	25%	24%	16%
pozostanie bez zmian	63%	64%	76%
pogorszenie się	8%	2%	4%
znaczne pogorszenie się	0%	2%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Cluster Monitor Deutschland*: *Trends und Perspektiven von Clustern in Deutschland*, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin, Juli 2012/ Dezember 2012 / Januar 2013 / Februar 2014 [http://www.clusterportal-bw.de/clusterpolitik/clusterpolitik-in-deutschland/] (data pobrania 28.08.2014)

Sytuacja ekonomiczna zarządu w większości przypadków określana była jako bardzo dobra bądź dobra. Jedynie 7% ankietowanych określiło ją w drugiej i trzeciej rundzie badania za krytyczną (trwałość klastra przewidziana na 6 – 12 miesięcy). Ostatnie badanie ankietowe pokazało, że ¾ menagerów spodziewała się w ciągu najbliższych 6 miesięcy utrzymania bez zmian obecnej sytuacji ekonomicznej, jedynie 4% jest sceptyczna co do przetrwania klastra.

Tabela 6 przedstawia wyniki badań ankietowych odnoszących się do zmian liczby uczestników klastra. W ponad połowie z przebadanych klastrów nastąpił w badanym okresie wzrost liczby członków. Jedynie 4% ankietowanych w rundzie 1, 7% w drugiej i 6% w trzeciej zadeklarowało spadek liczby członków klastra o co najmniej 5%. Jeśli chodzi o oczekiwania menagerów klastrów co do liczby członków w najbliższej przyszłości, w większości przypadków spodziewano się za każdym razem wzrostu liczby członków.

Tabela 6. Zmiany w liczbie członków klastra w świetle badań ankietowych

	Runda 1 marzec/kwiecień 2012	Runda 2 grudzień 2012/styczeń 2013	Runda 3 maj/czerwiec 2013
A. Liczba członków klastra w ostatnich 6 miesiącach			
znacznie wzrosła (>10%)	8%	11%	7%
nieznacznie wzrosła (5 - 10%)	51%	42%	42%
pozostała bez zmian (+/- 5%)	37%	40%	45%
nieznacznie spadła (5 - 10%)	4%	7%	4%
znacznie spadła (>10%)	0%	0%	2%
B. Oczekiwania co do liczby członków klastra w najbliższych 6 miesiącach			
znaczny wzrost	6%	2%	4%
nieznaczny wzrost	61%	58%	49%
bez zmian	29%	40%	44%
nieznaczny spadek	4%	0%	4%
znaczny spadek	0%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Cluster Monitor Deutschland*: *Trends und Perspektiven von Clustern in Deutschland*, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin, Juli 2012/ Dezember 2012 / Januar 2013 / Februar 2014 [http://www.clusterportal-bw.de/clusterpolitik/clusterpolitik-in-deutschland/] (data pobrania 28.08.2014).

PODSUMOWANIE

Doświadczenia Niemiec we wdrażaniu polityki klastrowej stanowią przykład dobrych praktyk dla Polski. Polityka rozwoju oparta na koncepcjach związanych z klastrami w Republice Federalnej Niemiec, podobnie jak w Polsce, prowadzona jest na poziomie krajowym i regionalnym. Jej podstawowymi celami jest m.in. zwiększenie liczby innowacyjnych produktów i usług oferowanych przez niemieckie przedsiębiorstwa, tworzenie sieci współpracy pomiędzy przemysłem a ośrodkami naukowo-badawczymi oraz dyfuzja, upowszechnianie i wzmocnienie procesów dzielenia się wiedzą. Cechą charakterystyczną polityki realizowanej przez rząd federalny są konkursy dla klastrów, które rywalizują o wsparcie ze środków publicznych. Począwszy od 1997 roku rząd centralny konsekwentnie realizował szereg programów w ramach polityki klastrowej. Celem najnowszego z nich „go-cluster" jest wzmocnienie pozycji niemieckich klastrów na rynkach międzynarodowych.

Spośród wiodących klastrów przemysłowych w Niemczech wymienić należy te, które rozwinęły się m.in. w branży biotechnologicznej (m.in. klaster w Monachium, Norymberdze i Halle), w przemyśle lotniczym (Hamburg), motoryzacyjnym (Stuttgart) i maszynowym (Detmold), a także w mi-

kroelektronice, elektronice organicznej, logistyce i technologiach środowiskowych.

Jak wynika z badań ankietowych przeprowadzonych wśród członków zarządu niemieckich klastrów, ogólna sytuacja ekonomiczna klastrów oceniona jest jako dobra i stabilna, a firmy osiągają wyraźne korzyści z członkostwa, dominują również pozytywne nastroje co do przyszłości.

LITERATURA:

[1] Boja C., *Clusters Models, Factors and Characteristics*, "International Journal of Economic Practices and Theories", Vol. 1, No. 1, 2011 (July), The Bucharest Academy of Economics Studies.

[2] Dzierżanowski M.(red.*), Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

[3] Ketels Ch., *The Development of the cluster concept – present experiences and further developments*, [http://www.isc.hbs.edu/pdf/Frontiers_of_Cluster_Research_2003.11.23.pdf].

[4] Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

Zasoby internetowe:

[5] *Bundesministerium für Bildung und Forschung,* [http://www.bmbf.de/] (data pobrania 28.08.2014).

[6] Cluster Monitor Deutschland:
Trends und Perspektiven von Clustern in Deutschland, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin, Juli 2012/ Dezember 2012 / Januar 2013 / Februar 2014 [http://www.clusterportal-bw.de/clusterpolitik/clusterpolitik-in-deutschland/] (data pobrania 28.08.2014).

[7] Cluster-Offensive Bayern [https://www.cluster-bayern.de/] (data pobrania 28.08.2014).

[8] Deutschlands Spitzencluster, *Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin 2012* [http://www.clusterportal-bw.de/clusterpolitik/clusterpolitik-in-deutschland/] (data pobrania 28.08.2014).

[9] EU Cluster Portal [http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cluster/index_en.htm] (data pobrania 28.08.2014).

[10] Eurostat [ec.europa.eu/eurostat] (data pobrania 28.08.2014).

[11] Innovation Union Scoreboard 2014 [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf] (data pobrania 27.08.2014).

STRESZCZENIE

Polityka klastrowa w Republice Federalnej Niemiec

Polityka klastrowa to polityka mającą na celu stymulowanie rozwoju klastrów rozumianych jako skupiska i sieci podmiotów prowadzących określoną i powiązaną działalność gospodarczą i naukowo-technologiczną. Doświadczenia Niemiec we wdrażaniu polityki klastrowej stanowią przykład dobrych praktyk dla Polski. Celem artykułu jest prezentacja polityki klastrowej w Republice Federalnej Niemiec oraz efektów jej wdrażania, jak również przedstawienie wiodących klastrów przemysłowych w Niemczech.

Słowa kluczowe: klastry, polityka klastrowa, Niemcy.

SUMMARY

Cluster policy in Germany

Cluster policies are policies to support clusters, generally understood to be geographic concentrations of inter-connected firms and related actors (specialised service providers, universities, etc.). Cluster policy in Germany is arguably one of the best in Europe. The goal of this article is to present cluster policy in Germany, effects of its implementation and to provide excellent examples of businesses clusters in Germany.

Key words: cluster, cluster policy, Germany

Agata Surówka
Politechnika Rzeszowska

Znaczenie klastrów dla konkurencyjności Polski Wschodniej

ZAGADNIENIA WSTĘPNE

Klastry współcześnie pełnią istotną rolę w podnoszeniu konkurencyjności regionów. Ich istnienie w makroregionie Polska Wschodnia może stanowić ważny czynnik ją stymulujący. Rozwój niektórych struktur klastrowych w tej części Polski może bowiem wpłynąć na dynamikę wykorzystania endogenicznych czynników rozwoju, konkurencyjność firm funkcjonujących w tych strukturach, przemysłu oraz całego regionu. Celem artykułu jest analiza funkcjonowania klastrów w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem makroregionu Polska Wschodnia. Artykuł podzielony został na dwie główne części. W pierwszej omówiona została idea klastrów w kontekście ich wpływu na konkurencyjność regionów. W drugiej natomiast skupiono się na charakterystyce ich działalności.

1. KILKA UWAG O ZNACZENIU KLSTRÓW DLA KONKURENCYJNOŚCI REGIONÓW

W ostatnim okresie zaobserwować można wzrost zainteresowania problematyką klastrów. Idea ich funkcjonowania stała się przedmiotem analizy wielu autorów. W niektórych opracowaniach spotkać można zestawienia definicji klastrów według różnych autorów i kryteriów[1]. Ich analiza pozwala twierdzić, że jest to pojęcie różnie definiowane i rozumiane. Różnorodność tych definicji powoduje, że czasami staje się nawet przedmiotem sporów. Dość często nazywane są one gronami, wiązkami przemysłowymi, lokalnymi

[1] por. Knop L. *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 26-27.

systemami produkcyjnymi. Zdaniem niektórych autorów można je nazywać również przestrzennymi sieciami gospodarczymi[2]. Według opinii jednego z autorów klastry należy definiować jako skupiska, kompleksy przemysłowe, sieci społeczne lub wiedzy[3]. Najczęściej przez klaster rozumie się ustrukturalizowaną grupę podmiotów realizującą inicjatywy w zakresie społeczeństwa informacyjnego, charakteryzującą się wspólnym podejściem w aspekcie badawczym, innowacyjnym, technologicznym oraz wspieranym przez zasadę partnerstwa publiczno-prywatnego[4]. W teorii Portera są one źródłem przewagi konkurencyjnej tak firm, jak i regionu na którym są umiejscowione[5]. Według niego mają wpływ na konkurencyjność regionu, która jest określana przez obecność i dynamikę geograficznie skupionych i powiązanych firm je tworzących. Przestrzenne skupienie firm pozwala ograniczyć nakłady czasu pracy i koszty związane z kontaktami, ale również przyczynia się do szybszego rozchodzenia się informacji między rozmaitymi podmiotami gospodarczymi, co pozwala na szybkie rozpoznawanie napięć i barier w procesie rozwoju regionu[6]. Traktowane są one również jako efektywne narzędzie podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności regionów[7]. Odgrywają one także dużą rolę we wspieraniu rozwoju regionalnego i podnoszeniu innowacyjności[8]. Zdaniem Z. Strzeleckiego podnoszenie innowacyjności regionów, budowanie Regionalnych Strategii Innowacji i stymulowanie rozwoju klastrów stało się wyzwaniem naszych czasów[9]. W opinii innych autorów dla rozwoju klastrów, których funkcjonowanie oparte jest na uwarunkowaniach regionalnych i lokalnych, szczególnie ważne jest zaangażowanie władz samorządowych. Ich rola w stymulowaniu rozwoju klastrów na danym terenie powinna być szczególnie istotna przy likwidowaniu i ograniczaniu barier rozwoju klastrów, zwłaszcza tam, gdzie występują ich zalążki[10]. Za zasadniczą kwestię należy uznać stymulowanie ich współpracy i kooperacji z instytucjami otoczenia biznesu, organizacjami pozarządowymi i władzami[11].

---

[2] K. Miszczak, *Pojęcie, formy i rola sieci w gospodarce przestrzennej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1193/2008, s. 245.

[3] Knop L., *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 23.

[4] Strużycki M. (red.), *Przedsiębiorstwo. Region. Rozwój*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 19.

[5] M. Gorynia, E. Łaźniewska (red.), *Konkurencyjność regionalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 15.

[6] Z. Strzelecki, *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 58.

[7] Romaniuk K., *Wspieranie rozwoju oraz konkurencyjności regionów i przedsiębiorstw przez klastering na przykładzie grona łódzkiego*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Warszawa – Poznań – Kraków 2007, Tom X, Z.2, s. 223.

[8] K. Piech, S. Pangsy-Kania, *Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów*, Wydawnictwo Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008, s. 341.

[9] Z. Strzelecki, *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 18.

[10] Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., *Rozwój lokalny i regionalny.* Teoria i praktyka, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 221

[11] Markowska-Przybyła U., *Rola przedsiębiorczości w rozwoju regionalnym Polski*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 964/2003, s. 186.

2. KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA POLSKI WSCHODNIEJ

Polska Wschodnia (ściana wschodnia, Polska B) w niniejszym artykule będzie oznaczać obszar pięciu województw Polski, tj. świętokrzyskie, podlaskie, warmińsko-mazurskie, podkarpackie i lubelskie. Unia Europejska podjęła decyzję o wydzieleniu takiego obszaru i objęciu go specjalną opieką. Jak powszechnie wiadomo charakteryzuje się on niskim poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego oraz konkurencyjnością. Makroregion Polska Wschodnia jest zróżnicowany pod wieloma względami. Zarówno uwarunkowania przyrodnicze, a co za tym idzie określone możliwości rozwoju, jak i historyczne wpływające na przykład na obecny sposób zagospodarowania czy poziom rozwoju infrastruktury, nie są jednolite w poszczególnych częściach tego obszaru[12]. Dodatkowo bardzo niska pozycja Polski Wschodniej w rankingach innowacyjności i konkurencyjności wymaga znacznego przyśpieszenia, sprawnego i skutecznego wprowadzania wielokierunkowych zmian. Jednak potencjał rozwoju i szanse ściany wschodniej wynikające przede wszystkim ze wsparcia Unii Europejskiej dają prawo sądzić, że ten niekorzystny stan może się zmienić. Dodatkowo należy zaznaczyć, że w kontekście potrzeb Unii Europejskiej jest terenem który ma szanse generować rozwój.

3. OPIS KLASTRÓW W MAKROREGIONIE POLSKA WSCHODNIA

O powstawaniu klastrów w Polsce Wschodniej pisze wielu autorów[13]. Konieczność ich tworzenia została podkreślona w Regionalnych Strategiach Innowacji województw Polski Wschodniej[14]. Jak zauważają niektórzy autorzy w swoich opracowaniach funkcjonujące w Polsce klastry borykają się z wieloma trudnościami, a ich znaczenie jest stosunkowo niewielkie. Nie dysponują dostatecznymi zasobami finansowymi, co w efekcie powoduje podejmowanie działań o mniejszym wymiarze[15]. Przedmiotem zainteresowania w artykule stały się klastry funkcjonujące w makroregionie Polska Wschodnia. W opinii niektórych autorów analiza terytorialnego zróżnicowania funkcjonujących w Polsce klastrów i tworzących się inicjatyw klastrowych uwidacznia relatywnie duże ich skupienie w Polsce Wschodniej[16]. Obecnie na obszarze tym znajdują się następujące klastry i inicjatywy klastrowe (zob. tab. 1).

---

[12] Szczepański M., *Fundusze UE dla jednostek samorządu terytorialnego w latach 2007 – 2013*, Wydawnictwo Twigger, Warszawa 2007, s. 219.

[13] Stypułkowski W., *Bark kapitału społecznego jako bariera rozwoju klastrów w Polsce*, [w:] Bańka M. S., Gołembski F., *Fundusze Unii Europejskiej jako instrument wsparcia konkurencyjności regionów oraz małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Aspra 2010, s. 120.

[14] por. Regionalna Strategia Innowacji województwa lubelskiego.

[15] Strużycki M. (red.), *Przedsiębiorstwo. Region. Rozwój, Wydawnictwo* Difin, Warszawa 2011, s. 33

[16] Jóźwiak B., Sagan M., *Rozwój polski Wschodniej. Ograniczenia i wyzwania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 133.

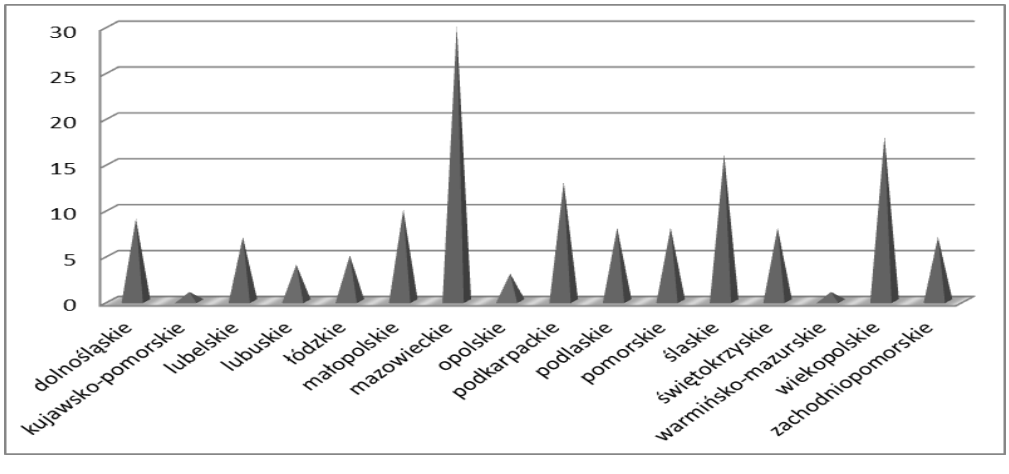
Tabela 1. Wykaz klastrów i inicjatyw klastrowych w województwach Polski Wschodniej.

Klastry i inicjatywy klastrowe w województwach Polski Wschodniej
podkarpackie: Sieć Porozumienia Lotniczego „AVIA- SPLot", Klaster Lotnictwa Lekkiego i Ultralekkiego, Wschodni Klaster Odlewniczy „KOM-CAST", Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorstw Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza, Podkarpacki Klaster Informatyczny, Małopolsko-Podkarpacki Klaster Czystej Energii, Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska Perły Polski Wschodniej", Wschodni Klaster Odpadowy, Bieszczadzki Transgraniczny Klaster Turystyczny, Klaster Spawalniczy KLASTAL, Klaster Firm Informatycznych Polski Wschodniej, Klaster Przetwórstwa Tworzyw Sztucznych POLIGEN, Podkarpacki Klaster Energii Odnawialnej.
lubelskie: Klaster cebularz lubelski, Lubelski klaster lotniczy w Lublinie, Klaster Przemysłu Meblarskiego Polski Wschodniej, Lokalna Organizacja Turystyczna „Kraina Lessowych Wąwozów", Wschodni Klaster Obróbki Metali, Wschodni Klaster Ekologiczny Dom Energetyczny, Lubelski Klaster Ekoenergetyczny, Klaster Lubelskie Drewno, Wschodni Klaster ICT, Klaster Dolina Ekologicznej Żywności, Klaster Restauratorów i Hotelarzy, Klaster Meblarski, Klaster Kultury Lubelszczyzny, Klaster szkutniczy „Lubelskie żagle".
podlaskie: Północno-Wschodni Klaster Edukacji Cyfrowej, Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu, Wschodni Klaster Budowlany, Klaster Uzdrowisko Supraśl, Wschodni Klaster Budowlany, Północno-Wschodni Klaster Maszynowy, Klaster Zielonych Technologii, Klaster Obróbki Metali, Podlaski Klaster Papierniczy – Stowarzyszenie, Podlaski Klaster Bielizny, Polski Wschodni Klaster Medyczny, Północno-Wschodni Innowacyjny Klaster Turystyczny „Kryształy Europy", Północno-Wschodni Innowacyjny Klaster Drzewny (Meblarski), Podlaski Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia", Wschodni Klaster Marek Turystycznych, Klaster Pożarniczy, Podlaski Klaster Piekarniczy.
warmińsko-mazurskie: Stowarzyszenie Klaster Mebli – Elbląg, Warmińsko-Mazurski Klaster „Razem Cieplej", Stowarzyszenie Regionalnych Browarów Polskich, Klaster Mazurskie Okna, Klaster Mleczarski, Kętrzyński Klaster Energii Odnawialnej, Klaster Wołowiny, Targi i Turystyka Polski Wschodniej, Lubawski Klaster Meblowy, Elbląski Klaster Turystyczny, Klaster Biznesu Bizart, ICT Amber.
świętokrzyskie: Szydłowiecki Klaster Kamieniarstwa „Dolina Piaskowca", Klaster Turystyki i Rozwoju Regionalnego „Słońce Regionu", Świętokrzysko-Podkarpacki Klaster Energetyczny, Klaster „Biomasa Świętokrzyska", Klaster Wiślany, Klaster Budowlany Innowator, Klaster Targowe Kielce, Klaster ogrodniczo-sadowniczy „Ekologiczna żywność", Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska- Perły Polski Wschodniej", Pomidor z ziemi Sandomierskiej, Klaster Nauka Medycyna i Nowoczesne Technologie, Klaster Labdesign, Grono Ceramiczne Końskie – Opoczno, Klaster medycyna Polska, Klaster przemysłowy.

Źródło: opracowanie własne.

Struktura ilościowa klastrów w przekroju województw Polski została przedstawiona na rysunku 1. Analiza tego wykresu pozwala zaobserwować, że najliczniej w makroregionie Polska Wschodnia występują one w województwie podkarpackim, najmniejszą ich ilość obserwujemy w warmińsko-mazurskim. Pomimo tego, że województwo warmińsko-mazurskie zajmuje odległe pozycje, to najwyższą ocenę klastra European-Cluster Observatory

(„trzygwiazdkowe klastry") wśród 14 klastrów funkcjonujących w polskich regionach otrzymał również klaster w województwie warmińsko-mazurskim w branży meblarstwo[17]. Za najbardziej zaawansowany klaster w Polsce Wschodniej uznaje się klaster Dolina Lotnicza. Wielu specjalistów podkreśla, że udział w tym klastrze jest szansą na uzyskanie efektu synergii, czynnikiem pozwalającym wzmocnić konkurencyjność firmy, bodźcem decydującym o pozycji firmy na rynku pracy w przyszłości, czynnikiem pobudzającym przedsiębiorczość, czy wreszcie czynnikiem korzystnie wpływającym na innowacyjność oraz sprawiającym poprawienie konkurencyjności regionu. Szansę na rozwój klastra Dolina Lotnicza stanowią: koncentracja przemysłu lotniczego w tym regionie i obserwowany w ostatnich latach napływ inwestorów zagranicznych. Kolejnym klastrem funkcjonującym w omawianym makroregionie jest Klaster Przemysłowy „Dolina Plastikowa" S.A. działający w regionie tarnowskim. Inicjatywą jego utworzenia było wykorzystanie specyficznych zasobów lokalnych. Ich połączenie, a także bliska współpraca z władzami i instytucjami tworzy koncepcję środowiska innowacyjnego, które kształtuje pozycję konkurencyjną w regionie[18]. Za kolejny zaawansowany klaster uznaje się klaster Medycyna Polska Południowy – Wschód. Za jego główny atrybut uznaje się szeroki wachlarz usług medycznych, świadczonych przez jego członków oraz bogata, starannie wyselekcjonowana oferta atrakcji turystycznych.



Rysunek 1. Struktura ilościowa klastrów w województwach Polski

Źródło: opracowanie własne.

[17] U. Kłosiewicz-Górecka, *Klastry – idea i praktyka w Polsce*, Handel Wewnętrzny, Nr 1/ 2012, s. 8

[18] Tamże, s. 7-8.

4. STATYSTYCZNA ANALIZA FUNKCJONOWANIA KLASTRÓW W MAKROREGIONIE POLSKA WSCHODNIA

W artykule podjęta została próba statycznej analizy i oceny klastrów i inicjatyw klastrowych funkcjonujących w Polsce Wschodniej na tle kraju. Oparta ona została na zaproponowanej liście następujących zmiennych: X_1 – liczba przedsiębiorstw, X_2 – liczba jednostek naukowych, X_3 – liczba instytucji otoczenia biznesu, X_4 – liczba innych członków, X_5 – liczba mikroprzedsiębiorstw (do 9 os.), X_6 – liczba małych przedsiębiorstw (10-49 os.), X_7 – liczba przedsiębiorstw średnich (50-249 os.), X_8 – liczba dużych przedsiębiorstw (pow. 250 os.), X_9 – ilość centrów badawczych, X_{10} – ilość laboratoriów specjalistycznych, X_{11} – liczba sal konferencyjnych, X_{12} – liczba zapleczy szkoleniowych, X_{13} – zasięg oddziaływania klastrów (lokalny, regionalny, ponadregionalny, krajowy, europejski, globalny), X_{14} – współpraca z partnerami zagranicznymi (według kraju)[19].

Wytypowane do badania zmienne zostały poddane analizie statystycznej. Obliczono podstawowe miary statystyczne dla województw ogółem i województw Polski Wschodniej. (tabela 2).

Tabela 2. Podstawowe miary statystyczne

Zmienne	Województwa ogółem					Polska Wschodnia				
	średnia	me	min	max	V_s	średnia	me	min	max	V_s
X_1	28,18	18	5	138	92,09	33,81	21	7	105	84,50
X_2	3,06	2	0	13	92,53	2,05	2	0	6	65,95
X_3	3,03	2	0	72	211.23	2,78	2	0	9	87,25
X_4	6,92	1	0	99	231,09	10,76	2	0	99	219,16
X_5	12,99	7	0	85	118,82	14,92	10	0	62	104,86
X_6	9,28	5	0	61	121,24	12,16	6	0	61	116,46
X_7	4,46	2	0	32	120,71	5,43	4	0	20	95,94
X_8	1,90	0	0	26	185,33	1,59	0	0	26	272,56
X_9	0,56	0	0	12	222,52	0,41	0	0	3	194,14
X_{10}	1,89	0	0	50	276,49	1,32	0	0	15	223,49
X_{11}	2,48	1	0	44	201,22	3,62	2	0	27	153,05
X_{12}	3,18	1	0	150	402,89	3,22	1	0	27	171,24

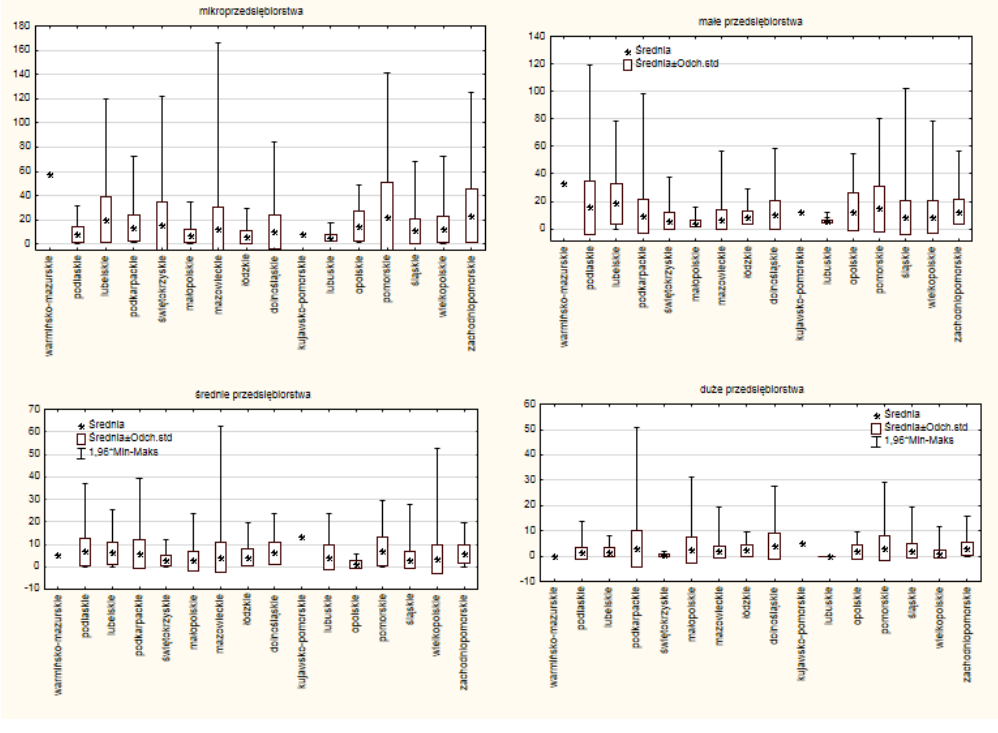
Źródło: opracowanie własne na podstawie programu Statistica Pl.

Z tabeli 2 wynika, że wszystkie wytypowane do badań zmienne są statystycznie istotne[20]. Najwyższy współczynnik zmienności ma zmienna X_{12}

[19] Informacje statystyczne zostały zaczerpnięte ze strony internetowej: [http://www.pi.gov.pl /PARP/data/klastry]. Nazwy kategorii pochodzą z w/w strony.

[20] W literaturze przyjmuje się, że jeśli współczynnik zmienności nie przekracza 10% to cechy wykazują zróżnicowanie statystycznie nieistotne i eliminuje się je z dalszych rozważań. Zob. D. Strahl., *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 266-267.

(liczba zapleczy szkoleniowych) dla klastrów z Polski i zmienna X_8 (liczba dużych przedsiębiorstw) dla klastrów z Polski Wschodniej. Najniższy współczynnik zmienności (którego wartość wynosi 92,09%) ma zmienna X_1 (liczba przedsiębiorstw) dla klastrów z Polski, w przypadku klastrów z Polski Wschodniej jest to ta sama zmienna. Miarą efektów działalności klastrów może być m.in. liczba funkcjonujących w nich przedsiębiorstw. Średnio w klastrach w Polsce prowadzi działalność 28 przedsiębiorstw, dla makroregionu Polska Wschodnia średnia ta jest wyższa. W obu przypadkach obserwowane jest duże rozproszenie ilości przedsiębiorstw prowadzących działalność w klastrach. Najmniejsza ich liczebność (dla Polski) wynosi pięć, w Polsce Wschodniej wartość ta to 7. Najwięcej, aż 138 firm prowadzi działalność w Pomorskim klastrze ICT – Interizon.

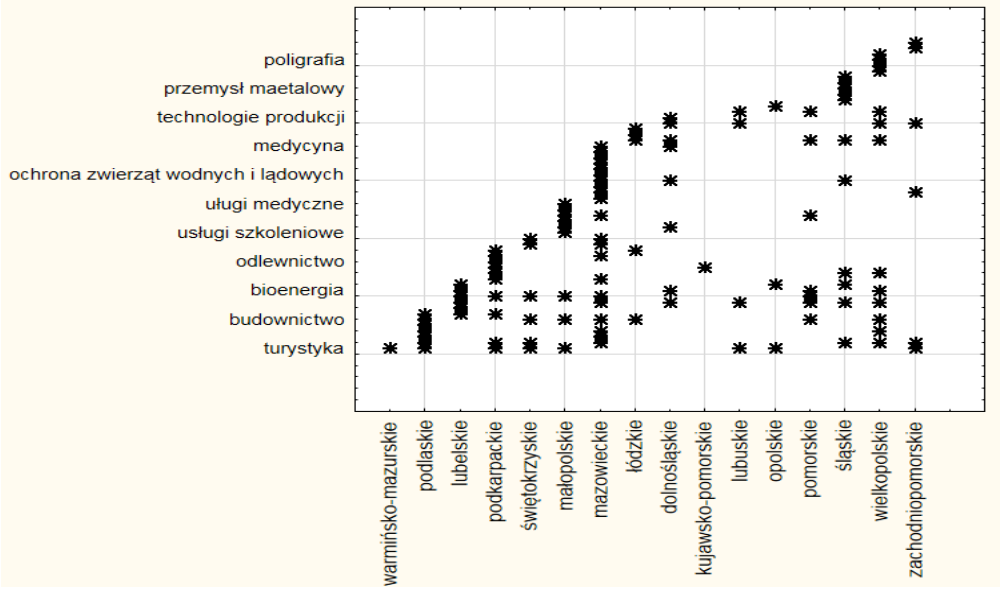


Rysunek 2. Struktura liczebności przedsiębiorstw w Polsce według wielkości

Źródło: opracowanie własne.

Przeważająca większość klastrów w Polsce współpracuje z dwiema jednostkami naukowymi oraz jedną instytucją otoczenia biznesu. Aż 55 z nich nie podjęło żadnej formy współpracy z instytucjami otoczenia biznesu. 25% firm prowadzących działalność w klastrach w Polsce posiada jedną salę konferencyjną, a 75% co najwyżej dwie. Mając na uwadze znaczenie tej współpracy dla rozwoju struktur klastrowych jest to zdecydowanie nega-

tywna tendencja, którą należałoby próbować zmienić. Poza tym zdecydowana większość klastrów funkcjonujących w Polsce Wschodniej nie posiada ani centrum badawczego, ani laboratorium specjalistycznego. Analizując dane statystyczne zauważamy, że firmy z Polski prowadzące działalność w strukturach klastrowych współpracują w przeważającej większości z partnerami z następujących krajów: Stany Zjednoczone i Niemcy, w makroregionie Polska Wschodnia są to głównie: Niemcy, Słowacja i Austria, ale także Rosja i Ukraina. W badaniu wyróżniono także kategorię opisującą strukturę przedsiębiorstw według ich wielkości. W sposób graficzny została ona zaprezentowana na powyższym rysunku. (zob. rys. 2) W wyniku jego analizy zauważamy, że w województwie warmińsko-mazurskim firmy prowadzące działalność w klastrach to głównie mikro i małe przedsiębiorstwa. W strukturze ilościowej dużych przedsiębiorstw wyróżnia się na ścianie wschodniej województwo podkarpackie, gdzie występuje największa liczba tych podmiotów. W przeprowadzonej analizie zbadano klastry pod względem profilu działalności, a otrzymane wyniki w sposób graficzny zostały zamieszczone na rysunku 3. Analiza tego wykresu pozwala przypuszczać, że firmy funkcjonujące w klastrach w poszczególnych województwach nie charakteryzuje silnie zróżnicowana struktura profilu działalności.

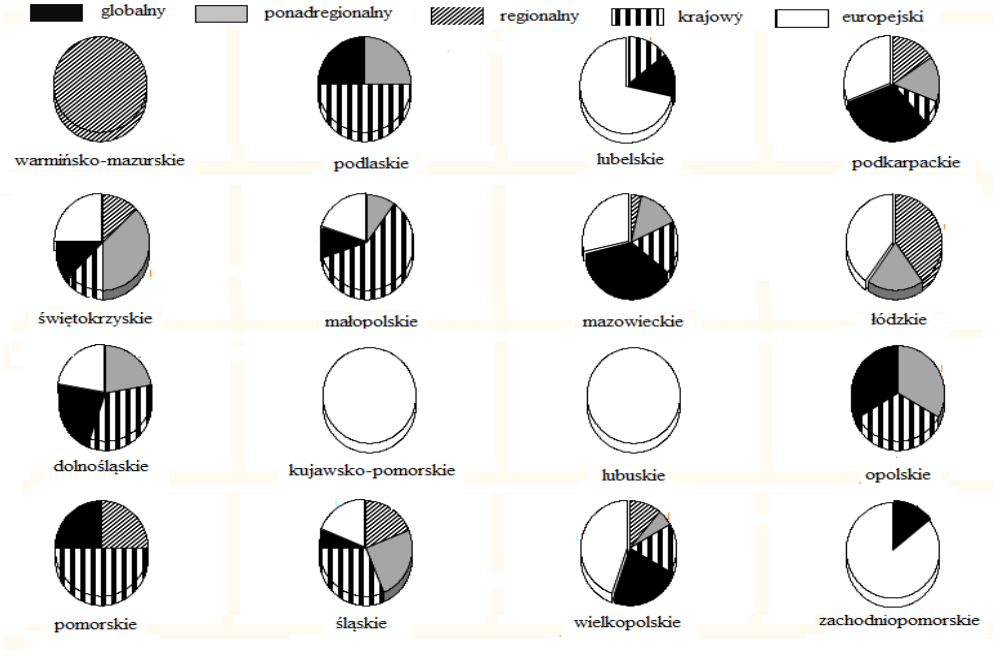


Rysunek 3. Dominujące branże według województw Polski

Źródło: opracowanie własne na podstawie programu Statistica Pl.

Dotychczasowe doświadczenia badawcze i analiza danych faktograficznych pozwalają zaobserwować, że w województwie warmińsko-mazurskim w klastrach za dominującą należy uznać branżę turystyczną. Jest to gałąź

zaliczana zarówno do grupy najbardziej innowacyjnych i dominujących, a jednocześnie traktowana jako sektor wysokiej szansy. Firmy w województwie podlaskim prowadzą działalność w branży budownictwo i turystyka. W województwie podkarpackim odlewnictwo jest dominującą branżą w klastrach. Zarówno w województwie podlaskim, jak i podkarpackim działalność prowadzona przez firmy w klastrach jest rozbieżna z polityką rozwoju. Obiekty funkcjonujące w strukturach klastrowych w województwie świętokrzyskim specjalizują się w branży usługi szkoleniowe. W przeprowadzonym badaniu zweryfikowany został także zasięg oddziaływania klastrów w przekroju województw Polski. W wyniku jego analizy zaobserwowano, że jedynie klastry znajdujące się w województwach: lubuskim oraz kujawsko-pomorskim prowadzą działalność o zasięgu europejskim. Na ścianie wschodniej tylko w województwie lubelskim przeważająca większość firm prowadzi działalność o tak szerokim spektrum oddziaływania. W przypadku województwa warmińsko-mazurskiego, jedyny działający tam Mazurski klaster turystyczny, prowadzi działalność jedynie o zasięgu regionalnym. A połowa klastrów w województwie podlaskim prowadzi działalność, która ma jedynie zasięg krajowy.



Rysunek 4. Struktura zasięgu oddziaływania klastrów w województwach Polski

Źródło: opracowanie własne.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Zaprezentowane w artykule zagadnienia pozwoliły ukazać Czytelnikowi ilościową strukturę klastrów w województwach Polski. Przeprowadzona w drugiej części opracowania analiza ma znaczenie praktyczne. Zawarte w niej informacje mogą okazać się pomocne przy podejmowaniu działań zmierzających do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej specyficznego makroregionu jakim jest Polska Wschodnia. Na podstawie analizy wyników można stwierdzić, że w strukturze ilościowej klastry funkcjonujące w Polsce Wschodniej nie odbiegają w sposób znaczący od reszty kraju. Profil ich działalności nie różni się także od reszty kraju. Za niepokojący należy uznać fakt, że większość z nich prowadzi działalność rozbieżną z polityką rozwoju regionalnego. Poza tym przedsiębiorstwa prowadzące działalność w klastrach to głównie mikro i małe przedsiębiorstwa. Za negatywne zjawisko należy uznać także to, że zasięg ich oddziaływania jest głównie lokalny lub regionalny.

LITERATURA:

[1] Chądziński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012.

[2] Gorynia M., Łaźniewska E., (red.), *Konkurencyjność regionalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

[3] Knop L. *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele,* Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.

[4] Kłosiewicz-Górecka U., *Klastry – idea i praktyka w Polsce*, Handel Wewnętrzny, Nr 1/ 2012.

[5] Markowska-Przybyła U., *Rola przedsiębiorczości w rozwoju regionalnym Polski*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 964/2003.

[6] Miszczak K., *Pojęcie, formy i rola sieci w gospodarce przestrzennej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1193/2008.

[7] Owczarek K., *Klastry w gospodarce regionu*, Politechnika Łódzka, Łódź 2010.

[8] Piech, S. Pangsy-Kania, *Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów*, Wydawnictwo Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008.

[9] Regionalne *Strategie innowacji województw: podkarpackiego, lubelskiego, warmińsko-mazurskiego, podlaskiego i świętokrzyskiego*.

[10] Romaniuk K., *Wspieranie rozwoju oraz konkurencyjności regionów i przedsiębiorstw przez klastering na przykładzie grona łódzkiego*, Roczniki Naukowe

Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Warszawa – Poznań – Kraków 2007, Tom X , Z. 2.

[11] Skawińska E., Zalewski R., *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat- Europa- Polska*, PWE, Warszawa 2009.

[12] Strużycki M. (red.), *Przedsiębiorstwo. Region. Rozwój*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

[13] Strzelecki Z., *Gospodarka regionalna i lokalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

[14] Stypułkowski W., *Bark kapitału społecznego jako bariera rozwoju klastrów w Polsce*, [w:] Bańka M. S., Gołembski F., *Fundusze Unii Europejskiej jako instrument wsparcia konkurencyjności regionów oraz małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Aspra 2010.

[15] Szczepański M., *Fundusze UE dla jednostek samorządu terytorialnego w latach 2007 – 2013*, Wydawnictwo Twigger, Warszawa 2007.

[16] Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011

STRESZCZENIE

Znaczenie klastrów dla konkurencyjności Polski Wschodniej

W artykule omówiona została istota funkcjonowania klastrów w Polsce. Podzielono go na dwie części. W pierwszej zaprezentowana została charakterystyka klastrów w aspekcie ich wpływu na wzmocnienie konkurencyjności regionów. W drugiej przedstawiono wyniki statystycznej analizy wraz z charakterystyką klastrów w województwach Polski Wschodniej.

Przeprowadzono ją za pomocą czternastu zmiennych. W wyniku tak przeprowadzonej analizy wyciągnięto szereg wniosków, które mają znaczenie praktyczne. Zaprezentowane w artykule wyniki mogą być pomocne w podejmowaniu określonych działań przez tak przez władze lokalne, jak i regionalne.

SUMMARY

The importance of clusters and cluster initiatives in strengthening the competitive position of Eastern Poland.

The article discusses the essence of functioning of clusters in Poland. It is divided into two parts. The first part presents the characteristics of the clusters in terms of their impact on the strengthening of the competitiveness of regions. The second part presents the results of statistical analysis, together with the characteristics of clusters in Eastern Polish provinces.

This was performed with the use of fourteen variables. As a result of such an analysis number of conclusions that have practical significance have been drawn. Information presented in the article may be helpful in making certain actions both by local and regional authorities.

Aneta Sempiak
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Unijne programy transgraniczne siłą napędową budowania „Sieci Partnerskiej" między regionami

WSTĘP

Dzisiejszy świat znacznie różni się od tego, który znaliśmy jeszcze kilkadziesiąt lat temu i to nie tylko ze względu na zmiany ustrojowe, polityczne czy ekonomiczne. Nie działamy już wyłącznie na rzecz swojej rodziny, firmy czy kraju, jesteśmy członkami globalnej społeczności. Stawiamy na kreatywność i innowacyjność w szerokim kontekście, bo nasza przyszłość uzależniona jest nie tylko od warunków w danym mieście czy państwie, ale także od tych, które występują na całym świecie.

Wejście naszego kraju do struktur Unii Europejskiej otworzyło drogę do nowych rynków zbytu, najnowszych technologii, ale przede wszystkim pozwoliło na korzystanie z unijnych środków finansowych w ramach wielu różnych projektów. Projekty te mogą mieć rozmaity charakter, dotyczyć wielu dziedzin życia, przynosić materialne i niematerialne korzyści. Beneficjentami takich projektów mogą być zarówno małe przedsiębiorstwa, jak i wielkie koncerny i instytucje takie jak szkoły, szpitale, urzędy, ale i również osoby fizyczne prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą. Projekty mogą być realizowane w ramach programów operacyjnych i międzynarodowych.

Celem artykułu jest zaprezentowanie głównych założeń projektu transgranicznego, jego przebiegu oraz najważniejszych korzyści płynących z jego realizacji. Za przykład posłuży program „GREKO", w którym biorą udział różne kraje, w tym Polska reprezentowana przez Powiat Jeleniogórski.

1. Istota projektu

Projektem możemy nazwać złożone działanie o charakterze jednorazowym zmierzające do osiągnięcia z góry przyjętego celu. To właśnie unikatowość, niepowtarzalność i złożoność leży u podstaw większości definicji projektu.

Wg P. Pietrasa projekt jest zbiorem różnorodnych prac cząstkowych. Zdefiniować go można jako zbiór działań podejmowanych dla zrealizowania założonego celu i uzyskania konkretnego, wymiernego rezultatu. Bardzo często rezultat projektu nazywany jest produktem projektu. Produkt sam w sobie nie jest projektem. Jednak to właśnie produkt definiuje wymiar techniczny, czasowy i finansowy projektu. Niewłaściwe definiowanie celu projektu, czyli jego produktu, może być jednym z ważnych czynników niepowodzenia projektu[1].

D. Lock uważa natomiast, że podstawową cechą charakterystyczną projektu jest wnoszona przez niego nowość. Jest to swoisty krok w nieznane, obfitujący w ryzyko i niepewność. Nie ma dwóch identycznych projektów, zawsze będą różnić się jakimiś aspektami: administracyjnymi, handlowymi, materiałowymi[2].

Wg Project Management Institute mianem projektu możemy określić przedsięwzięcie o charakterze tymczasowym, którego głównym celem jest stworzenie unikatowego produktu, bądź usługi. Owa 'tymczasowość' jest tu rozumiana jako zamknięty przedział czasu w jakim realizowane będą określone zadania projektowe, 'unikatowość' natomiast to wyjątkowość czy wyróżniająca się pozycja projektowanego produktu (usługi) należącego do danej klasy (grupy) asortymentowej[3].

H. Kerzner definiuje projekt jako przedsięwzięcie, względem którego zostały określone cele, niezbędne zasoby, terminy wykonania, koszty oraz poziom jakości[4].

R. K. Wysocki i R. McGary określają projekt jako: „sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym czasie, bez przekraczania ustalonego terminu, zgodnie z założonymi wymaganiami"[5].

Wg P. Pietrasa, aby przedsięwzięcie nazwać projektem, należy spełnić kilka warunków. Można wśród nich wyróżnić następujące elementy[6]:

- jednokrotność, czyli realizacja niepowtarzalnego, unikalnego przedsięwzięcia,
- celowość, czyli wynik przyjętej strategii,

[1] Pietras P., *Zarządzanie projektami. Wybrane metody i techniki,* Oficyna Księgarsko-Wydawnicza Horyzont Łódź 2003, s. 8.
[2] Lock. D, *Podstawy zarządzania projektami,* PWE Warszawa 2002, s. 16.
[3] Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi.*, PWN, Warszawa 2006, s. 29, za *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Newton Square, Pensylwania 1996, s. 4.
[4] Kerzner H., *Advanced Project Management*, HELION Gliwice 2005, s. 17.
[5] *Project Management. Efektywne zarządzanie przedsięwzięciami*, pod red. B. Ehrl-Gruber i G.M. Süß, WEKA Warszawa 2001, s. 1-6.
[6] Pietras P., *Zarządzanie projektami*, op. cit.., s. 8.

- odrębność, czyli brak powiązań ze zwykłą rutynową działalnością firmy,
- ograniczoność, czyli istnienie ograniczenia czasowego dla realizacji przedsięwzięcia,
- odrębność strukturalna, czyli wydzielenie realizacji przedsięwzięcia jako osobnej struktury w przedsiębiorstwie.

Eksponowanie w definicjach projektu unikatowości i traktowanie go jako zadania indywidualnego (jednorazowego) jest swoistym ograniczeniem zakresu i rodzaju przedsięwzięć, jakie w praktyce można podciągnąć pod pojęcie projekt. W rzeczywistości większość projektów ma charakter typowy i powtarzalny, jednakże z cechami, które mogą nadawać projektom również specyfikę i znamiona oryginalności. W większości projektów można wyróżnić zarówno rozwiązania wyjątkowe i spektakularne, jak i te stereotypowe. Projekty (np. budowy szpitala, strategii przedsiębiorstwa, planu biznesowego i innych), które na ogół nie posiadają jakiś cech nadzwyczajności, powinny się z całą pewnością cechować racjonalnością i innowacyjnością. Stąd pojęcie 'projekt' powinno się definiować w szerokim i w wąskim znaczeniu[7].

W praktyce zarządzania projektami można spotkać się z wieloma rodzajami projektów. Można je podzielić na różne kategorie w zależności od przyjętych kryteriów. Najczęściej dzieli się je ze względu na rozmiar, pochodzenie zlecenia, stopień skomplikowania czy obszar działań. Wg M. Pawlaka rozmiar projektu powinien być mierzony liczebnością zespołu projektowego, czasem trwania i kosztem projektu[8].

Druga cecha różnicująca projekty, tj. pochodzenie zlecenia na przeprowadzenie projektu, pozwala wyróżnić projekty: wewnętrzne czyli takie, które wynikają z potrzeb własnych organizacji i projekty zewnętrzne realizowane na zlecenie klientów przedsiębiorstwa. Projekty wewnętrzne najczęściej są realizowane po to, by usprawnić działanie organizacji. W wyniku projektów zewnętrznych często powstają unikatowe produkty czy usługi[9].

Trzecia cecha projektu – poziom skomplikowania projektu jest funkcją trzech stopni skomplikowania tj.[10]:

- organizacyjnego – liczba zaangażowanych osób, działów, organizacji czy krajów,
- zaangażowanych zasobów – czas i kapitał,
- technicznego – poziom innowacyjności produktu (usługi) lub przebiegu projektu.

D. Lock przedstawia cztery typy projektów, dla których kluczem wyboru jest obszar działania oraz efekt projektu. Projekty inżynieryjne, konstrukcyjne, petrochemiczne, górnicze oraz wydobywcze są pierwszym z wyróżnionych typów projektów. Charakteryzują się one tym, że wymagają pra-

[7] Stabryła A., Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi, op. cit., s. 30.
[8] Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, PWN Warszawa 2006, s. 21.
[9] Trocki M., *Zarządzanie projektami*, PWE Warszawa 2009, s. 22-23.
[10] Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, op. cit., s. 21.

cy w miejscu ich realizacji, najczęściej oddalonym od siedziby centrali wykonawcy. Związane są z wysokim ryzykiem inwestycyjnym oraz problemami organizacyjnymi, w związku z czym wymagają skrupulatnego zarządzania postępami prac, finansami czy jakością.

Efektem drugiego typu projektów – produkcyjnych jest konkretny przedmiot (produkt). Projekty tego typu najczęściej realizowane są w danej firmie lub w jej bliskim otoczeniu, co umożliwia bezpośrednią koordynację i kontrolę.

Trzeci typ projektów – projekty IT i projekty związane z zarządzaniem zmianą są działaniami zarządczy mającymi na celu uzyskanie efektu, którego zasadniczo nie można sklasyfikować jako produkt materialny, np. nowy system komputerowy, kampania marketingowa, przygotowanie do targów czy raport analityczny. Projekty zarządcze mogą być powiązane lub uzależnione od projektów typu pierwszego i drugiego.

Czwarty typ projektów to projekty naukowe. Mogą one prowadzić do wielkich odkryć, nierzadko zyskownych, przy czym niezależnie od tego, czy ich wyniki pochłaniają ogromne ilości kapitału, charakteryzuje je bardzo wysoki poziom ryzyka[11].

Szczególnego rodzaju projektami są takie, dzięki którym możliwe jest pozyskanie dotacji czy subwencji na rozwój i inwestycje w przedsiębiorstwach (instytucjach). Tego typu projekty, często o ogromnych budżetach przekraczających w niektórych przypadkach nawet kilkaset milionów złotych, z reguły są realizowane przez specjalistów zewnętrznych, którzy w specjalnie powołanych w tym celu zespołach współpracują z pracownikami danej organizacji. W takich przypadkach oprócz całego szeregu podstawowych działań, które występują w tradycyjnych projektach (np. motywowanie, koordynowanie prac zespołu projektowego czy kontrola i weryfikacja odchyleń), niezbędne jest również właściwe nadzorowanie szeregu działań projektowych takich, jak np. stała współpraca z instytucjami przydzielającymi fundusze, okresowe sporządzanie dokumentacji służącej do rozliczenia poszczególnych etapów projektu, współpraca z kierownictwem organizacji oraz stałe monitorowanie wydatkowanych środków zgodnie z założeniami kosztów zawartych w budżecie. Wiele działań, które należy wykonać w trakcie realizowania projektów współfinansowanych z funduszy unijnych powoduje, że osoby zajmujące się ich wykonaniem powinny mieć specjalne przygotowanie, umiejętność aktywnej współpracy z różnymi działami w organizacji oraz z zewnętrznymi interesariuszami. Osoby takie często działają pod presją czasu, mając równocześnie świadomość konsekwencji podejmowanych działań, szczególnie że otrzymanie środków z dotacji możliwe jest z reguły dopiero po zakończeniu i rozliczeniu projektu. Należy zatem zauważyć, że przy realizacji projektów współfinansowanych ze środków unijnych niezbędne jest wykonywanie wielu działań, które są specyficzne i często bardzo indywidualne, zasadnym jest więc omówienie poszczególnych aspektów towarzyszących realizacji takiego typu inicjatyw, co może być przydatne, a nawet niezbędne nie tylko dla zarządzających i reali-

[11] Lock. D., *Podstawy zarządzania projektami,* PWE Warszawa 2009, s. 12-14.

zujących już takie przedsięwzięcia, ale również dla tych, którzy chcą pozyskiwać środki finansowe z takich funduszy w przyszłości[12].

2. FUNDUSZE UNIJNE

Środki finansowe Unii Europejskiej gromadzone są przez państwa członkowskie i przekazywane do unijnego budżetu. Według prawa środki te stanowią zasoby własne Unii Europejskiej.

Unia Europejska przeznacza zebrane środki przede wszystkim na realizację wspólnej polityki rolnej (w tym rybactwa i rybołówstwa) oraz polityki spójności, które mają pomóc w podniesieniu konkurencyjności Unii Europejskiej oraz wpłynąć pozytywnie na rozwój m.in. rolnictwa, kultury, infrastruktury, szkolnictwa, poziom bezpieczeństwa. Z budżetu finansowane są również koszty administracyjne utrzymania instytucji Unii Europejskiej oraz pomoc humanitarna i rozwojowa dla krajów spoza Unii Europejskiej. Poniższy wykres przedstawia te dziedziny, na które obecnie wydawane są unijne pieniądze. W okresie programowania 2007-2013 po raz pierwszy w historii Unii Europejskiej mieliśmy do czynienia z sytuacją, w której środki na wsparcie konkurencyjności i spójności przewyższają fundusze na rolnictwo i rozwój obszarów wiejskich.

Budżety roczne Unii Europejskiej funkcjonują w ramach budżetów wieloletnich. Budżet roczny przypomina budżet narodowy: ma określoną dokładnie wielkość wpływów i wydatków. Natomiast budżet wieloletni (tzw. perspektywa finansowa) to plan finansowy, w którym ustalane są jedynie limity (inaczej pułapy) wydatków w poszczególnych pozycjach budżetowych. W perspektywie finansowej nie chodzi o wykazanie dokładnej wielkości dochodów i wydatków lecz o określenie najważniejszych priorytetów na kolejne 7 lat i umieszczenie maksymalnej kwoty, jaką Unia Europejska może na nie wydać.

W kontekście dotacji unijnych można się spotkać z pojęciami polityki regionalnej, polityki spójności i polityki strukturalnej. Polityka strukturalna jest to tradycyjne pojęcie dotyczące interwencji Wspólnot Europejskich (a od 1993 roku – Unii Europejskiej) używane już od 1957 roku. Polityka regionalna jest zorientowana na zwiększenie spójności ekonomicznej i społecznej w Unii Europejskiej, co oznacza, że jej podstawowym zadaniem jest pomoc finansowa dla regionów. Polityka spójności zaś wskazuje na podstawowy cel interwencji, jakim jest zmniejszenie zróżnicowań w Unii. Praktycznie jednak pojęcia często są używane zamiennie, w związku z czym można przyjąć, że polityka regionalna, polityka strukturalna i polityka spójności Unii Europejskiej ma ten sam cel – wyrównanie różnic gospodarczych między regionami Unii Europejskiej i w efekcie ich mieszkańcami. Jest to taki sposób rozdzielania środków finansowych Unii Europejskiej,

[12] Makowiec M., *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy unijnych – doświadczenia praktyczne*, [w:] *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*, praca zbiorowa pod redakcją naukową J. Teczke, J. Czekaja, B. Mikuły, R. Oczkowskiej, Biuro Projektu Nauka i Gospodarka Kraków 2011, s. 65.

aby większość z nich trafiła do regionów znajdujących się w gorszej sytuacji społecznej i gospodarczej. Polityka spójności realizowana jest przede wszystkim dzięki dwóm funduszom strukturalnym, tj. Europejskiemu Funduszowi Rozwoju Regionalnego (EFRR), Europejskiemu Funduszowi Społecznemu (EFS) oraz Funduszowi Spójności (FS).

Należy pamiętać, że kryterium podziału środków finansowych Unii Europejskiej jest PKB (Produkt Krajowy Brutto) regionu – poziom zamożności obywateli jest tylko jednym z elementów, które decydują o tym, czy dany region objęty zostanie interwencją środkami Unii Europejskiej. Nie chodzi tutaj o spowolnienie rozwoju bogatych regionów i krajów, ale o przyspieszenie rozwoju regionów opóźnionych. Dzięki temu wzrośnie konkurencyjność całej Unii Europejskiej.

Aby było możliwe wykorzystanie środków z EFRR, EFS oraz FS, przygotowane zostały programy, które opisują kto i na co może otrzymać dotację. Programy Operacyjne (PO) tworzone są na podstawie SWW i NSRO. Obecnie wszystkie cele zawarte w NSS będą realizowane przez określone programy finansujące, a są to:

- program Infrastruktura i Środowisko – współfinansowany z EFRR i FS
- program Innowacyjna Gospodarka – współfinansowany z EFRR
- program Kapitał Ludzki – współfinansowany z EFS
- 16 programów Regionalnych – finansowane z EFRR
- program Rozwój Polski Wschodniej – finansowany z EFRR
- program Pomoc Techniczna – finansowany z EFRR
- programy Europejskiej Współpracy Terytorialnej – finansowany z EFRR[13].

3. Program „Europa dla Obywateli”

Przedsiębiorstwa i instytucje mogą korzystać ze środków unijnych w ramach wielu programów realizowanych w danym kraju, ale i również z programów międzynarodowych (transnarodowych). Jednym z programów o charakterze transnarodowym jest program „Europa dla Obywateli”. Program ten był realizowany w latach 2007-2013, kolejna edycja została zatwierdzona w kwietniu 2014 r. i obejmuje lata 2014-2020.

Głównymi celami tego programu są:

- przyczynianie się do lepszego rozumienia przez obywateli Unii zagadnień związanych z Unią, jej historią i różnorodnością,
- promowanie obywatelstwa europejskiego oraz poprawa warunków społecznego i demokratycznego zaangażowania na poziomie Unii.

[13] [http://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/Czymsaf u ndusze.aspx] dostęp 26.09.2014.

Szczegółowe cele programu realizuje się na poziomie międzynarodowym lub w wymiarze europejskim. Są nimi:

- pogłębianie świadomości obywatelskiej w zakresie pamięci o przeszłości, wspólnej historii i wartości oraz celu Unii, którym jest wspieranie pokoju, unijnych wartości i dobrobytu jej narodów poprzez stymulowanie debaty, refleksji i tworzenia sieci kontaktów,
- zachęcanie do demokratycznego i obywatelskiego uczestnictwa Europejczyków w skali Unii poprzez budowanie ich wiedzy na temat procesu kształtowania polityki Unii i promowanie możliwości społecznego i międzykulturowego zaangażowania oraz wolontariatu w skali całej Unii.

Zgodnie z założeniami tego programu powinien on być dostępny dla wszystkich obywateli europejskich bez jakichkolwiek form dyskryminacji ze względu na płeć, pochodzenie rasowe lub etniczne, religię, wyznanie, niepełnosprawność, wiek czy orientację seksualną. Promotorzy projektów powinni zwracać należytą uwagę na promowanie równych szans dla wszystkich i niedyskryminację. Szczególny nacisk kładzie się na poświęcanie większej uwagi grupom, do których trudno dotrzeć. Zwraca się tu również uwagę na zrównoważone włączanie obywateli i społeczeństwa obywatelskiego[14] z wszystkich państw członkowskich do transnarodowych projektów, uwzględniając wielojęzyczność Unii i potrzebę włączenia również słabiej reprezentowanych grup[15].

Zgodnie z ogólnymi celami programu „Europa dla Obywateli" jego roczne priorytety określa Komisja Europejska po przeprowadzeniu konsultacji z Komitetem Programowym.

Składając wniosek projektowy należy dokonać rozróżnienia między priorytetami dla następujących komponentów:

- komponent 1 – pamięć europejska: zwiększenie świadomości w zakresie pamięci, wspólnej historii i wartości oraz celu Unii,
- komponent 2 – demokratyczne zaangażowanie i uczestnictwo obywatelskie – zachęcanie do demokratycznego i obywatelskiego uczestnictwa obywateli w skali całej Unii. Działania w ramach tego komponentu obejmują:
    - partnerstwo miast,
    - sieci miast,
    - projekty społeczeństwa obywatelskiego.

Wnioski składane w ramach programu „Europa dla Obywateli" są rozpatrywane bezpośrednio przez Komisję Europejską, wniosek jest przejrzysty i mniej skomplikowany niż te znane z projektów realizowanych w kraju. Warunkiem uczestnictwa w projekcie jest udział co najmniej 4 partnerów z różnych krajów.

---

[14] Społeczeństwo obywatelskie obejmuje w Polsce dwa obszary: obywatelską aktywność grupową – działalność organizacji pozarządowych, wspólnot lokalnych i samorządowych, nieformalnych grup i ruchów społecznych oraz świadomość obywatelską Polaków.

[15] [www.europadlaobywateli.pl] – dostęp 26.09.2014.

Beneficjentami w tym programie mogą być w zależności od działania/ poddziałania[16]:

- władze i organizacje lokalne,
- organizacje badające europejski porządek publiczny (zespoły ekspertów),
- grupy obywateli,
- organizacje społeczeństwa obywatelskiego,
- organizacje pozarządowe,
- związki zawodowe,
- instytucje edukacyjne,
- organizacje skupiające wolontariuszy,
- organizacje działające w dziedzinie sportu amatorskiego.

Cele szczegółowe w ramach projektu – realizowane na poziomie ponadnarodowym to:

- gromadzenie członków społeczności lokalnych z całej Europy w celu wymiany doświadczeń, opinii i wartości,
- wspieranie działań, debat i refleksji na temat obywatelstwa europejskiego
  i demokracji przy współpracy z europejskimi organizacjami społeczeństwa obywatelskiego,
- przybliżanie Europy obywatelom poprzez propagowanie europejskich wartości i osiągnięć z zachowaniem pamięci o jej historii,
- zachęcanie obywateli i organizacji obywatelskich we wszystkich krajach do wzajemnych kontaktów umacniających dialog międzykulturowy (jedność w różnorodności), budowanie więzi między obywatelami „starej" UE a nowymi członkami UE[17].

W zależności od rodzaju organizacji będącej beneficjentem dofinansowanie wynosi 70-90%, jego minimalna kwota to 60 000 euro, a maksymalna 200 000, 350 000 lub 600 000 euro.

4. Projekt GreKo

Powiat Jeleniogórski jest jednym z partnerów projektu wielonarodowego „GreKo – przygotowanie samorządów przygranicznych do Europy 2020 w dziedzinie oświaty i marketingu regionalnego" realizowanego przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w programie „Europa dla Obywateli",

[16] Tamże – dostęp 26.09.2014

[17] [http://www.europadlaobywateli.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=210&Itemid=159] – dostęp 26.09.2014.

Działanie 1 – Aktywni obywatele dla Europy, Poddziałanie 1.2 – sieci miast partnerskich.

W projekcie oprócz partnera z Polski biorą udział samorządy i regiony partnerskie z Niemiec – region miast Aachen (partner wiodący), Powiat Bamberg, Czech – miasto Jablonec nad Nysą, Belgii – DG Belgiens, Holandii – Parkstad Limburg, Francji – Eurodistrict SaarMoselle.

Należy podkreślić, że Powiat Jeleniogórski był pierwszym samorządem w Polsce, który wziął udział w projekcie transnarodowym wspieranym przez Komisję Europejską w ramach Programu „Europa dla Obywateli".

Projekt jest realizowany w latach 2013-2014, całkowita kwota wartości projektu to 135.000 EUR, w tym kwota dla partnera polskiego Powiatu Jeleniogórskiego 24.000 EUR. (minimalna wartość ruchomego wkładu własnego 30%). Wniosek projektowy został złożony w grudniu 2012 r. do Agencji Wykonawczej ds. Oświaty, Audiowizualizacji i Kultury (EACEA) przy Komisji Europejskiej i uzyskał jej akceptację.

W ramach projektu realizowany jest cykl tematycznych seminariów w obszarach oświaty i marketingu regionalnego: warsztatów, udziału w targach turystycznych, konsumenckich, pracy oraz imprezach sportowych.

Celem projektu jest budowa „Sieci Partnerskiej" między regionami i miastami na podstawie partnerstwa, które podkreśla silną więź i wolę do dalszego rozwoju strategii poszczególnych regionów.

W trakcie trwania projektu w każdym z miast biorących udział w przedsięwzięciu odbywają się warsztaty i spotkania integracyjne. Umożliwiają one wymianę doświadczeń w zakresie marketingu terytorialnego, oświaty, organizacji dużych imprez sportowych. Delegaci mają możliwość zapoznania się z rozwiązaniami stosowanymi w miastach partnerów, wymiany doświadczeń i uwag.

W ramach dużych imprez sportowych delegaci miast partnerskich mieli możliwość udziału w seminariach podczas trwania zawodów Pucharu Świata FIS w Narciarstwie Klasycznym w Szklarskiej Porębie oraz w Światowym Turnieju Jeździeckim CHIO w Aachen. Organizatorzy przedstawili delegatom wpływ, jaki tak znaczące imprezy wywierają na wizerunek regionu, zaprezentowali również kluczowe problemy z jakimi się borykają, dotyczące przede wszystkim finansowania takich przedsięwzięć. Wymiana poglądów i doświadczeń w tym zakresie jest niezwykle istotna z punktu widzenia przyszłych organizatorów takich imprez. Natomiast podczas Międzynarodowego Biegu Światowego Dziedzictwa Kulturowego w Bambergu mogła wziąć udział młodzież m. in. z Zespołu Szkół Ogólnokształcących i Mistrzostwa Sportowego w Szklarskiej Porębie. Dla młodzieży było to niezwykle istotne, gdyż oprócz sportowych wrażeń, mogli nawiązać kontakty a nierzadko przyjaźnie z młodzieżą z innych krajów i przetestować znajomość języków obcych.

Oprócz dużych imprez sportowych delegaci mieli również okazję brać udział w dużych wydarzeniach turystycznych takich jak np. targi Euroregion Tour w Jabloncu nad Nisou czy w Międzynarodowych targach TOURTEC w Jeleniej Górze. Zróżnicowanie regionów, kultur i obyczajów – to zróżnicowane oferty i formy promocji, co stanowi doskonałe pole do dyskusji w zakresie promocji regionów.

W listopadzie 2013 r. przedstawiciele partnerów projektu wzięli udział w Giełdzie Pracy „VOLLGAS zum JOB" i „Nocy przedsiębiorców" odbywających się w Aachen (Niemcy) i Heerlen (Holandia). Podczas tych spotkań delegaci rozmawiali o powstawaniu, finansowaniu, zarządzaniu i koncepcji granicznych punktów informacyjnych dla mieszkańców przygranicznych regionów.

Współpraca przy projekcie GreKo zaowocowała zacieśnieniem stosunków między partnerami, czego wynikiem jest nowy wniosek złożony do Komisji Europejskiej dotyczący projektu GREG, którego partnerem wiodącym będzie Powiat Jeleniogórski. Ukierunkowanie wielonarodowe, transgraniczność, rozwój regionalny, rozwój regionalny, marketing turystyczny i współpraca samorządów zostały wyłonione jako istotne założenia w tym projekcie. Komisja Europejska w ciągu 3 miesięcy dokona analizy wniosku i jego ewentualnej akceptacji.

PODSUMOWANIE

Dzięki funduszom Europejskim przedsiębiorstwa i instytucje mają możliwość realizacji inwestycji, na które nie mogłyby sobie pozwolić samodzielnie. Często w wyniku realizacji projektów powstają produkty materialne- budynki, stadiony czy mosty, ale również niematerialne, których nie widać gołym okiem, ale są równie ważne dla obywateli czy dla przedsiębiorstw. Zdobywanie wiedzy poprzez wymianę doświadczeń jest często impulsem dla rozwoju organizacji, bo to właśnie „know how" jest dobrem najcenniejszym.

Przedsiębiorstwa i instytucje m. in. samorządy powinny inwestować w zdobywanie partnerów dla wspólnych projektów i poprzez wspólne doświadczenia budować nową Europę.

Zintegrowana Europa to młodzi ludzie, chcący się rozwijać, uczący się języków, znający wspólną wielonarodową historię; to urzędy nastawione na służenie obywatelom w jak najlepszy sposób, to rządzący, którzy widzą przyszłość we wspólnocie i wreszcie wszyscy ludzie, którzy czują się nie tylko mieszkańcami danego kraju ale również całej Europy.

LITERATURA:

[1] Kerzner H., *Advanced Project Management*, HELION Gliwice 2005.

[2] Lock. D, *Podstawy zarządzania projektami,* PWE Warszawa wydanie 2002 i 2009.

[3] Makowiec M., *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy unijnych – doświadczenia praktyczne*, [w:] *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*, praca zbiorowa pod redakcją naukową J. Teczke, J. Czekaja, B. Mikuły, R. Oczkowskiej, Biuro Projektu Nauka i Gospodarki Kraków 2011.

[4] Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, PWN Warszawa 2006.

[5] Pietras P., *Zarządzanie projektami. Wybrane metody i techniki,* Oficyna Księgarsko-Wydawnicza Horyzont Łódź 2003.

[6] *Project Management. Efektywne zarządzanie przedsięwzięciami*, pod red. B. Ehrl-Gruber i G. M. Süß, WEKA Warszawa 2001.

[7] Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi.*, PWN, Warszawa 2006, za *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Newton Square, Pensylwania 1996.

[8] Trocki M., *Zarządzanie projektami*, PWE Warszawa 2009.

Zasoby internetowe

[9] [http://www.europadlaobywateli.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=210&Itemid=159].

[10] [http://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/Czymsafundusze.aspx].

[11] [www.europadlaobywateli.pl].

STRESZCZENIE

Unijne programy transgraniczne siłą napędową budowania „Sieci Partnerskiej" między regionami

W artykule przybliżono pojęcie projektu z różnych punktów widzenia, zaprezentowano szczegółowo założenia Programu Unijnego „Europa dla Obywateli", a jako przykład projektu transgranicznego zaprezentowano projekt „GreKo" realizowany przy udziale Powiatu Jeleniogórskiego.

SUMMARY

EU trans-border programs as a building force for the "Partner Network" between regions

Article familiarizes project from different points of view, it presents foundation for the Europe for Citizens Programme in detail and demonstrates project "GreKo" as an example of trans-border program under realization by the Jelenia Góra district.

Tadeusz Tabaczniuk
Uniwersytet Zielonogórski

Wspomaganie informatyczne procesów decyzyjnych systemu zarządzania kryzysowego na szczeblu wojewódzkim – wybrane aspekty

System zarządzania kryzysowego (SZK) państwa jest integralną częścią systemu bezpieczeństwa narodowego. Rozwój zdolności tego systemu (SZK) do reagowania na pojawiające się zagrożenia wymaga stworzenia odpowiednich mechanizmów działania w sytuacjach kryzysowych[1]. Niepowtarzalność, różnorodność, stopień złożenia, dynamika a także zasięg takich sytuacji powodują, że w przeciwdziałaniu istniejącym i prawdopodobnym wystąpieniu różnych zdarzeń – decydenci SZK w swoim działaniu muszą być wspomagani nie tylko w różnorodne informacje związane z istniejącymi zagrożeniami, ale również powinni być wspomagani wariantami podpowiedzi odpowiednich rozwiązań i wynikających z nich – decyzji. Często takie cząstkowe informacje są zawarte w systemach będących na wyposażeniu struktur SZK. Jednak w natłoku informacji, niedostatku czasowym – mogą one gdzieś zaginąć, bądź nie być uwzględnione. Aby tego uniknąć, a także przyspieszyć proces wypracowania i podejmowanie decyzji wydaje się być słusznym stworzenie jednolitego, scalającego różne systemy informatyczne (SI) poszczególnych ogniw biorących udział w procesie zarządzania kryzysowego (ZK) różnych szczebli decyzyjnych i wykonawczych. Taka teza wydaje się być oczywista i nie podlegająca dyskusji. Jednak nie zawsze tak jest. Pomimo funkcjonowania od ponad siedmiu lat rozwiązań prawnych z zakresu zarządzania kryzysowego[2] – brak jest jednolitego informatycznego systemu wspomagania decyzji (SWD) umożliwiającego przyspieszanie i wspieranie procesów decyzyjnych w systemie ZK państwa na różnych szczeblach i poziomach jego funkcjonowania, szczególnie w czasie mnogości zaistniałych

[1] Gryz J., Kiter W., *System reagowania kryzysowego*, Marszałek Toruń 2007, s. 7.
[2] Pierwsze takie rozwiązanie prawne w zakresie ZK – ustawa o ZK z 17.04.2007 r. (Dz. U. 2007.89.590) – przyp. autora.

zdarzeń. Oczywistym jest to, że przy tak ogromnej złożoności funkcjonowania SZK – niezwykle skomplikowanym działaniem jest stworzenie SWD SZK, który by uwzględniał potrzeby większości uczestników tego procesu. Jednak ze względu na to, że problematyka wspomagania procesów decyzyjnych systemu zarządzania kryzysowego jest bardzo ważna i ciągle aktualna – koniecznym się wydaje konieczność stworzenia odpowiednich narzędzi informatycznych w tym zakresie. Jednak obserwując, podając analizie działania władz rządowych i samorządowych w walce ze skutkami sytuacji kryzysowych i kryzysów można dojść do wniosków, że działania podejmowane przez władze w tym zakresie nie zawsze są należycie wspomagane informatycznie. Często przysłowiowe „mędrca szkiełko i oko" zastępują brak takich narzędzi. Ze względu na rozległość i szerokość poruszanej problematyki, przedstawiony poniżej opis nie dotyczy całości państwa, lecz wybranych obszarów działalności szczebla wojewódzkiego.

SI/SWD SZCZEBLA WOJEWÓDZKIEGO

Podczas prowadzenia badań autor dokonał analizy istniejących struktur zarządzania kryzysowego na szczeblu województw i wyposażenia ich w informatyczne narzędzia wspomagające procesy decyzyjne[3] Uzyskane wyniki badań zostały przedstawione poniżej. Już na wstępie rozważań można stwierdzić, że w istniejącym systemie zarządzania kryzysowego Państwa na szczeblu wojewódzkim nie funkcjonuje jednolity informatyczny system wspomagania decyzji (SWD) umożliwiającego przyspieszanie i wspieranie procesów decyzyjnych w systemie ZK na tym szczeblu, szczególnie w czasie dużej ilości zaistniałych zdarzeń. Ze względu na brak jednolitych rozwiązań prawnych w tym zakresie – każde województwo wykształciło sobie swoje metody i sposoby. Praktycznie stworzone zostały SWD/SI wspomagające prace w zakresie wspomagania informatycznego procesy decyzyjne lub też zaczęto wykorzystywać SWD/SI z innych organizacji np. SZ RP. Potwierdzeniem takiego poglądu są dane zawarte w tabeli 1. Pomijając stronę terminologiczną poruszanej tematyki (mylenie terminów związanych z systemami informatycznymi, a systemami wspomagania decyzji) – analizując dane zawarte w tabeli można zauważyć dużą różnorodność wyposażenia poszczególnych Wydziałów Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego – WBiZK (a w ich ramach – Wojewódzkich Centrów Zarządzania Kryzysowego – WCZK) w SI/SWD. Poniżej zostały przedstawione sygnalnie SI/SWD, które najczęściej są wykorzystywane na szczeblach wojewódzkich przez WBiZK UW oraz WCZK.

[3] Informacji nie uzyskano tylko z Wydziału Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego Województwa Opolskiego – przyp. autora.

Tabela 1 Wyposażenie WBiZK UW (WCZK) w SI/SWD

SI/SWD / Województwo	ARCUS	CAR	Monitor IMGW	RSO	ISOK	SWMPR „Patrol”	SOSOiAW ”Promień”	Baza danych OC	PTZ „Zapora”	Zbiorowe SMS-y	BD „Kryzys”	BD Paliwowa	SWP LKRM	PGO	Alert dla PCZK	EZD	ARC GIS	e-bezpieczenstwo
Dolnośląskie	X*	X	X	X		X	X	X										
Kujawsko-Pomorskie		X					X	X	X		X	X						
Lubelskie		X		X			X								X			
Lubuskie	X	X		X			X		X	X								
Łódzkie	X	X	X	X	X	X	X								X			
Małopolskie	X	X	X	X		X	X						X					
Mazowieckie		X	X				X										X	
Opolskie		X																
Podkarpackie		X	X	X	X												X	
Podlaskie		X		X		X	X										X	X
Pomorskie		X				X	X											
Śląskie	X	X	X	X	X	X				X				X				
Świętokrzyskie		X		X			X		X					X				
Warmińsko-Mazurskie		X														X		
Wielkopolskie	X	X		X		X	X										X	
Zachodniopomorskie		X				X	X											

X* - POZK

Źródło: opracowanie własne na podstawie: odpowiedzi za zapytania o udzielenie informacji o informacji publicznej wysłane/otrzymane w dniach 01.07.-01.09.2014r. – do WBiZK Urzędów Wojewódzkich.

SAMODZIELNA APLIKACJA „ARCUS 2005”

Baza danych sił i środków województwa wielkopolskiego – „ARCUS 2005”, która ewoluowała od bazy „papierowej” poprzez aplikacje oparte na pakiecie biurowym „Office” do bazy obsługiwanej przez samodzielną aplikację. Jest to kontynuacją poprzedniej aplikacji „ARCUS 2004”[4]. Różni się ona od poprzedniczki innym sposobem zliczania zasobów oraz zapisywania da-

[4] Aplikacja została opracowana przez zespół pracowników Wydziału Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego Wielkopolskiego Urzędu Wojewódzkiego w Poznaniu, pod kierownictwem Dariusza DYMKA w składzie: Grzegorz SZYMAŃSKI – programowanie, Włodzimierz CHORYŃSKI i Jerzy DEMBNY – konsultanci.

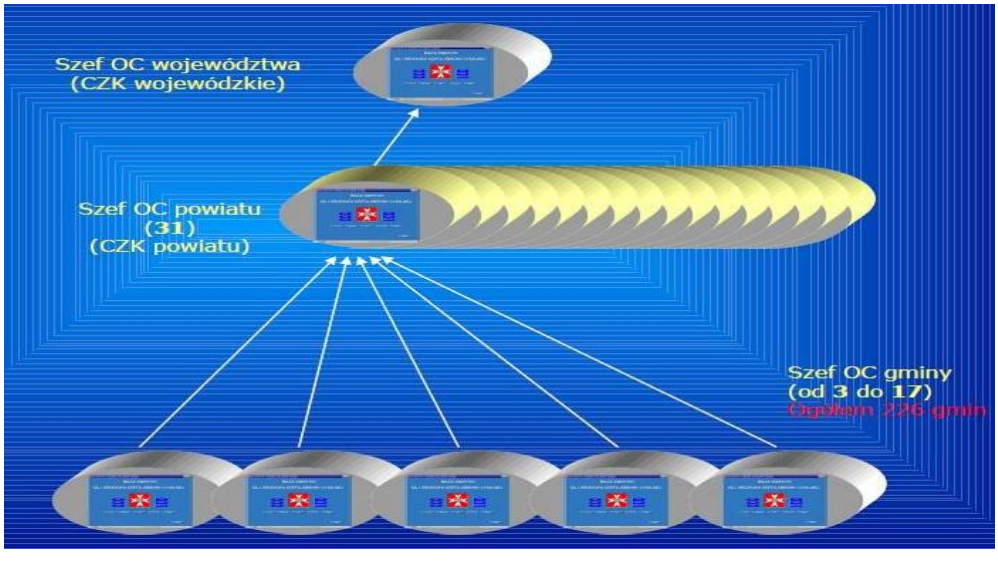
nych, co pozwala na jednoczesne przeglądanie wszystkich zasobów jednostki niezależnie od ich umiejscowienia w grupie czy klasie (brak zakładek tematycznych), a ponadto przygotowuje tabele z danymi do zobrazowania w aplikacjach GIS (np. ARCUS – GEO). Głównym celem opracowanej aplikacji jest wspomaganie zespołów doradczych organów władzy publicznej na obszarze województwa wielkopolskiego, w podejmowaniu decyzji podczas działań wspierających i koordynacyjnych, zaangażowanych w sytuację nadzwyczajną sił i środków ratowniczych oraz Policję, a ponadto:

- umożliwienie zbierania, przechowywania i analizy informacji dotyczących zasobów gmin w tym właścicieli zasobów,
- maksymalne uproszczenie sposobów zbierania i aktualizacji danych,
- umożliwienie zobrazowania graficznego zasobów bazodanowych na mapie rastrowej,
- umożliwienie prognozowania skażeń wg normy ATP-45.

Przy pomocy „ARCUS 2005" rozwiązany został problem kompleksowego gromadzenia danych od szczebla gminy do szczebla województwa i transferu danych z gminy do powiatu i województwa. Jest to narzędzie funkcjonujące w jednostkach samorządowych szczebla gminy i powiatu oraz na szczeblu wojewódzkim w Wielkopolskim Urzędzie Wojewódzkim (WUW), a także kilku innych województwach. Aplikacja wykorzystywana jest też w jednostkach administracji zespolonej i niezespolonej (na podstawie udzielonej licencji) w dwóch województwach. Podstawowym źródłem informacji w bazie jest gmina, która po wprowadzeniu danych, dokonuje ich przesyłania do starostwa powiatowego i WCZK (rys. 1). Ponadto „ARCUS 2005" współpracuje z aplikacjami: "ARCUS CXII" i "Computus" opracowanymi także w WBiZK WUW w Poznaniu. "ARCUS CXII" wspomaga procesy zarządzania kryzysowego oraz pozwala na lokalizowanie miejsca zdarzenia: wg współrzędnych, kilometrażu dróg, miejscowości, określania rejonów operacyjnych – odpowiedzialności instytucji (np.: operatorów energetycznych, Zespołów Ratownictwa Medycznego), wyszukiwania punktów (np.: Szpitalnych Oddziałów Ratunkowych, lądowisk Lotniczego Pogotowia Ratunkowego) w zadanym promieniu od miejsca zdarzenia oraz wyświetlania informacji dodatkowych o obiektach. Jego rozbudowane funkcje umożliwiają wykorzystywanie programu jako narzędzia pracy, przede wszystkim operatorów numerów alarmowych, a także pracowników Centrów Zarządzania Kryzysowego i innych służb[5]. Natomiast aplikacja "Computus" umożliwia ewidencjonowanie wydatków realizowanych, w skali województwa, z zakresu działania WBiZK WUW w powiązaniu z ustalonymi limitami środków w poszczególnych rozdziałach i paragrafach, archiwizowanie dokumentów księgowych oraz generowania zestawień. Aplikacja umożliwia ponadto na jednoczesne korzystanie z tej samej bazy przez wielu użytkowników np.: dyrektora wydziału, kierowników oddziałów, co pozwala im na bieżącą kontrolę wydatków. Aplikacja ARCUS, wraz ze swoimi modułami jest narzędziem ewiden-

[5] [http://wzk.poznan.uw.gov.pl/aplikacja-ARCUS-cxii] aktualizacja 20.08.2014 r.

cyjnym. Wspomaganie podejmowania decyzji sprowadza się do, wprawdzie przejrzystej, ale jednak tylko prezentacji dostępnych sił i środków.



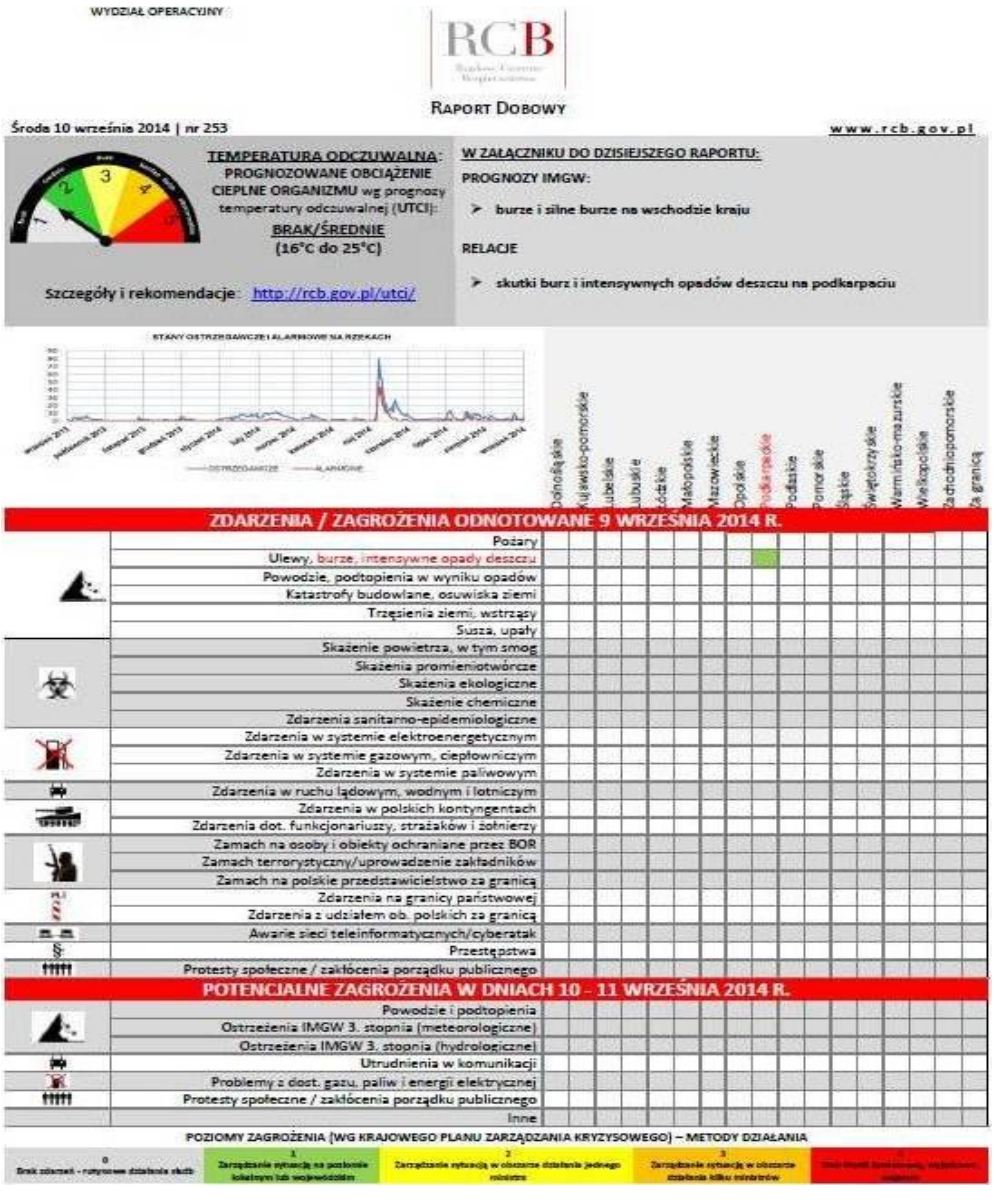
Rysunek 1. Schemat funkcjonalny „ARCUS 2005”

Źródło: Dymek D., *Wspomaganie zarządzania kryzysowego z wykorzystaniem elementów gis na przykładzie rozwiązań stosowanych w województwie wielkopolskim*, WBiZK WUW, Poznań 2012.

CENTRALNA APLIKACJA RAPORTUJĄCA – CAR

Idea jednolitego, wiarygodnego systemu raportowania służbom i instytucjom odpowiedzialnym za zarządzanie kryzysowe na terytorium Polski jest wynikiem dotychczasowych doświadczeń związanych z występowaniem sytuacji kryzysowych, w tym przede wszystkim powodzi. Merytoryczny, sprawny, a przede wszystkim skuteczny, obieg informacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami systemu zarządzania kryzysowego pozwala na efektywne wspieranie działań w wielu obszarach – w tym na uzyskiwanie wiedzy o możliwości wystąpienia zagrożeń, przekazywanie danych o ich skutkach, konieczności pozyskiwania wsparcia w zakresie sił i środków czy właściwej ocenie sytuacji przez decydentów[6]. Mając powyższe na uwadze, a także korzystając z dotychczasowych doświadczeń oraz wiadomości przekazywanych z zewnątrz w Rządowym Centrum Bezpieczeństwa (RCB) opracowano Centralną Aplikację Raportującą (CAR). Głównym celem powstania aplikacji jest utworzenie jednolitego i spójnego systemu raportowania

[6] Galicki K., Świszcz G., *Usprawnienie procesu obiegu informacji w systemie zarządzania kryzysowego*, Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego 9/13, ABW Warszawa, s. 318.



Rysunek 2. Raport dobowy CAR z RCB

Źródło: [http://rcb.gov.pl/RAPORT_DOBOWY/RD_RCB.pdf] aktualizacja 10.09.2014 r.

o zagrożeniach dla służb i instytucji, które są odpowiedzialne za zarządzanie kryzysowe na terytorium Polski[7]. Użytkownikami systemu są pracowni-

[7] *CAR funkcjonuje na terenie kraju od 01.09.2014 r.* [http://rcb.gov.pl/?p=3518], aktualizacja 10.09.2014 r.

cy wojewódzkich i powiatowych centrów zarządzania kryzysowego, którzy na bieżąco aktualizują informacje nt. sytuacji kryzysowych. Dzięki Centralnej Aplikacji Raportującej będą oni mieli pełny obraz sytuacji, a informacje nie będą się dublowały. W ramach CAR został utworzony jednolity katalog zagrożeń – wszystkie informacje wprowadzone do systemu są przyporządkowane odpowiedniej kategorii. Jest ich około 20, na przykład katastrofy naturalne czy wypadki komunikacyjne. Taki podział ujednolica system raportowania, ułatwia wyszukiwanie informacji, a co najważniejsze skraca czas reagowania na zdarzenie[8].

Ponadto meldunki sytuacyjne mogą być i są na bieżąco uzupełniane i poszerzane o aktualne dane. Taka funkcjonalność aplikacji pozwala z kolei na szybkie tworzenie odpowiednich raportów zawierających informację o przebiegu zdarzenia i działaniach podejmowanych przez poszczególne jednostki administracji na wszystkich poziomach od gminy do szczebla centralnego. W raportach mogą być również zawarte dodatkowe informacje np. na temat zniszczeń, szkód w mieniu gmin, ilości zniszczonych dróg oraz wykaz kwot przeznaczonych na ich odbudowę. Obecnie raporty dobowe są rozsyłane do ponad 80 odbiorców w kraju. Każdego dnia na stronie internetowej RCB publikowana jest skrócona wersja raportu dobowego – rys. 2.

PLATFORMA OPERACYJNA ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO „KLEOPATRA”

Jest to funkcjonująca wyłącznie na terenie województwa dolnośląskiego aplikacja umożliwiająca zbieranie, przechowywanie, analizę informacji dotyczących zasobów gmin, powiatów i województwa w zakresie spraw związanych z bezpieczeństwem w sytuacjach kryzysowych oraz możliwość doprowadzenia informacji dotyczących tego typu zdarzeń do większości mieszkańców Dolnego Śląska. Aplikacja umożliwia przedstawianie zebranych informacji w formie graficznej na mapach gmin (powiatów, województwa), generowanie raportów o stanie sił i środków gmin, powiatów, zliczanie zasobów w układzie gminnym, powiatowym, wojewódzkim lub wybranych jednostek administracji samorządowej. Podczas projektowania przyjęto podstawowe założenia jakie powinna spełniać platforma. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- ujednolicenie sposobu przepływu informacji,
- doprowadzenie informacji jednocześnie do wszystkich użytkowników systemu,
- ujednolicenie sposobu dokumentowania zdarzeń,
- ujednolicenie raportowania,
- integracja istniejących baz danych,

[8] [http://rcb.gov.pl/?p=3518], aktualizacja 08.09.2014 r.

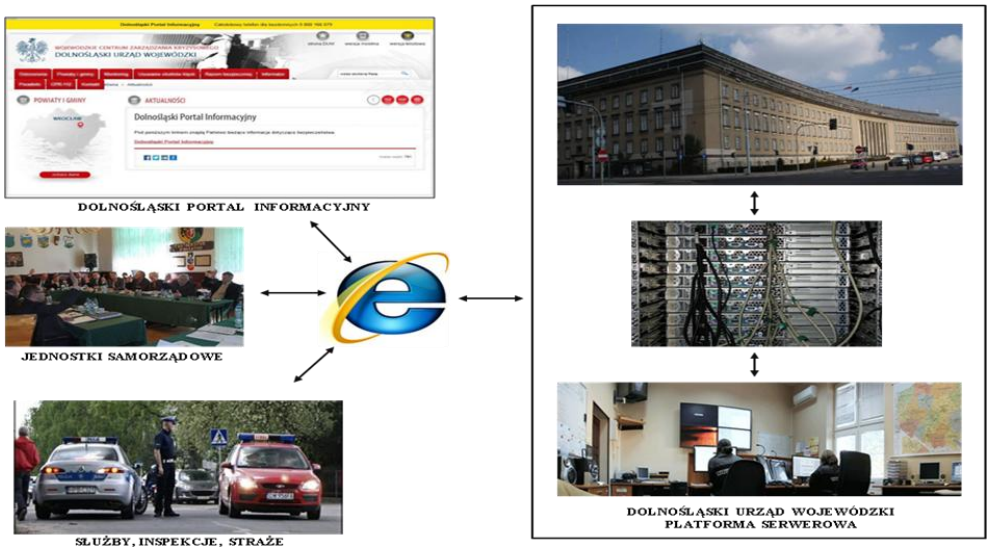
- prezentacja sytuacji kryzysowych na podkładach mapowych,
- doprowadzenie informacji o zdarzeniach poprzez portal internetowy do mieszkańców Dolnego Śląska.

Przy pomocy POZK rozwiązany został problem kompleksowego gromadzenia danych od szczebla gminy do szczebla województwa i transferu danych z gmin poprzez powiaty do województwa. Podstawowym źródłem informacji w bazie jest gmina, która po wprowadzeniu danych, dokonuje ich transferu do szyfrowanego, binarnego pliku wymiany – przesyłanego jako załącznik poczty elektronicznej do starostwa powiatowego i WCZK. Operator bazy wczytuje dane z pliku, które aktualizują dane w jego bazie co jest sygnalizowane w polach informacyjnych obrazujących datę dokonanych w gminie zmian oraz datę transferu danych (informacje te zawarte są w pliku wymiany)[9]. Platforma umożliwia przegląd „Bazy Sił i Środków" oraz aktualizowanie jej zasobów. Wpisywanie i zapisywanie powoduje automatyczną obecność danych w POZK każdego zalogowanego użytkownika. Dostęp do POZK posiadają wyłącznie wskazane przez gminy, powiaty, służby i inspekcje – osoby. W ramach systemu współpracują ze sobą: WCZK/WBiZK DUW, PCZK, GCZK województwa, Urząd Marszałkowski, KW/KP/KM Policji, KW/KP/KM PSP, SG, WSzW, IMGW, RZGW oraz pozostałe służby, inspekcje straże, a także zakłady dużego ryzyka z terenu Dolnego Śląska.

Ogółem w systemie jest umieszczonych około **320** podmiotów realizujących zadania z zakresu bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego województwa dolnośląskiego. Ogólny schemat organizacji systemu przestawiony został na rysunku 3. POZK składa się z portali:

1. **Operacyjnego Zarządzania Kryzysowego** – przeznaczonego wyłącznie dla poszczególnych szczebli zarządzania kryzysowego, służb, inspekcji oraz straży. Służy do zapewnienia przepływu informacji na potrzeby zarządzania kryzysowego oraz koordynowania działań w sytuacjach kryzysowych.
2. **Dolnośląskiego Portalu Informacyjnego** – przeznaczonego do informowania ludności Dolnego Śląska o aktualnym stanie bezpieczeństwa, obowiązujących ostrzeżeniach, alarmach oraz prezentacji wszelkich informacji , zaleceń i porad dotyczących postępowania na wypadek wystąpienia zagrożenia.

[9] na podstawie informacji uzyskanych od inspektora wydziału organizacyjnego i spraw obywatelskich starostwa Powiatowego w Wałbrzychu, 20.03.2014 r.



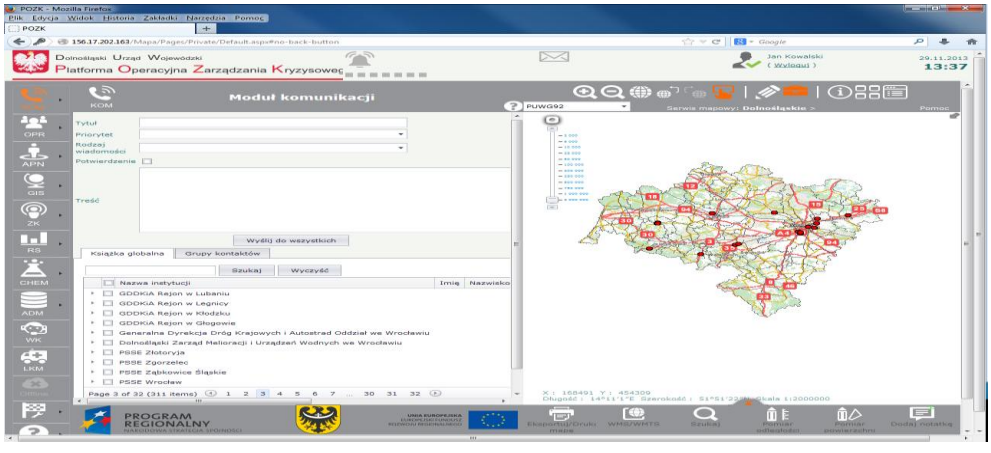
Rysunek 3. Schemat organizacyjny systemu ostrzegania i informowania województwa dolnośląskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Romanowski B., *System Ostrzegania, Alarmowania i Informowania dla województwa dolnośląskiego,* Dolnośląski Urząd Wojewódzki, Wrocław 2012, s. 5.

Portal Operacyjny Zarządzania Kryzysowego umożliwia wykorzystywanie posiadanych zasobów przez autoryzowanych użytkowników systemu online (przez internet) – 24h/dobę. W przypadku braku dostępu do internetu istnieje możliwość pracy w trybie offline. POZK składa się z wielu modułów, do najważniejszych możemy zaliczyć: komunikacji, ostrzegania, alarmowania i postępowania w sytuacji kryzysowej, analiz i prognozowania, wspomagania pracy użytkownika, prezentacji mapy cyfrowej, raportowania i statystyk. Najważniejsze funkcje możliwe do realizacji przez wybrane moduły POZK:

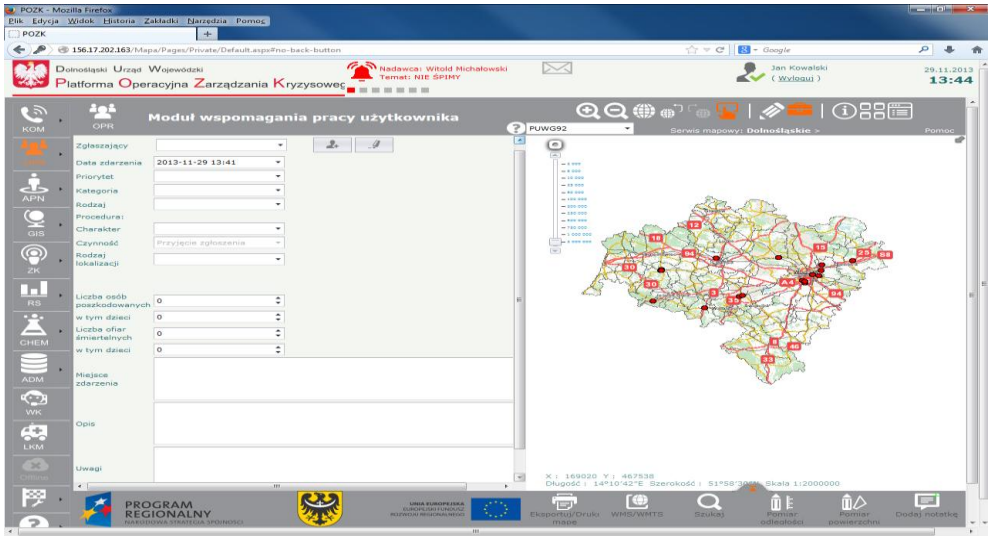
- **moduł komunikacji (MK) –** umożliwia szybkie i niezawodne rozsyłanie wiadomości tekstowych, alarmów, ostrzeżeń, komunikatów pomiędzy wszystkimi uczestnikami systemu. Daje możliwość śledzenia obiegu wiadomości oraz kontrolę czy zostały one odebrane. W wypadku nie odebrania umożliwia podjęcie interwencji w formie telefonicznej lub sms-owej bezpośrednio z systemu (rys. 4).
- **moduł wspomagania użytkownika (MWU)** – rys. 5. – ma za zadanie wspomaganie codziennej pracy Centrów Zarządzania Kryzysowego i pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe. Jak również i innych użytkowników systemu. Umożliwia:
- rejestrację zdarzeń,
- dostęp do bazy sił i środków

- dostęp do informacji o aktualnej sytuacji hydro-meteorologicznej
- wykonanie czynności zgodnie z zapisanymi procedurami.



Rysunek 4. Przykładowy ekran modułu komunikacji POZK

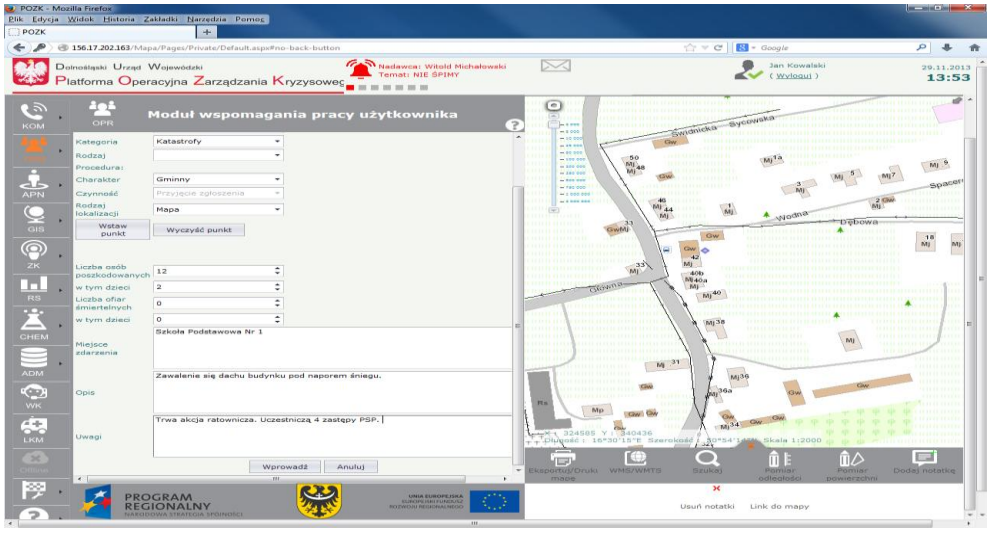
Źródło: Romanowski B., *System Ostrzegania, Alarmowania i Informowania dla województwa dolnośląskiego*, Dolnośląski Urząd Wojewódzki, Wrocław 2012, s. 9.



Rysunek 5. Przykładowy ekran modułu wspomagania użytkownika POZK

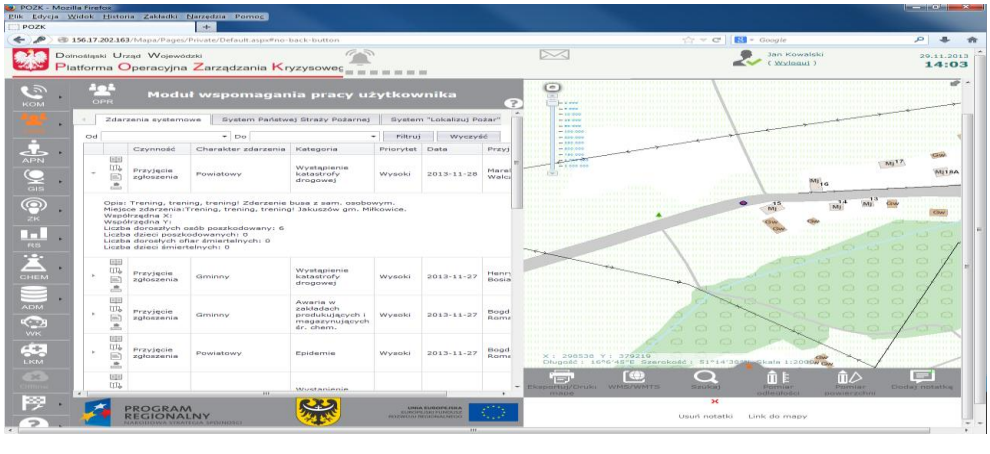
Źródło: Romanowski B., *System Ostrzegania, Alarmowania i Informowania dla województwa dolnośląskiego*, Dolnośląski Urząd Wojewódzki, Wrocław 2012, s. 10.

Geolokalizacja to kolejna funkcja realizowana przez MWU umożliwiająca zobrazowanie na mapie wszystkim uczestnikom platformy dokładnego miejsca zdarzenia (rys. 6).



Rysunek 6. Przykładowy ekran modułu wspomagania użytkownika POZK

Źródło: Romanowski B., *System Ostrzegania, Alarmowania i Informowania dla województwa dolnośląskiego*, Dolnośląski Urząd Wojewódzki, Wrocław 2012, s. 11.



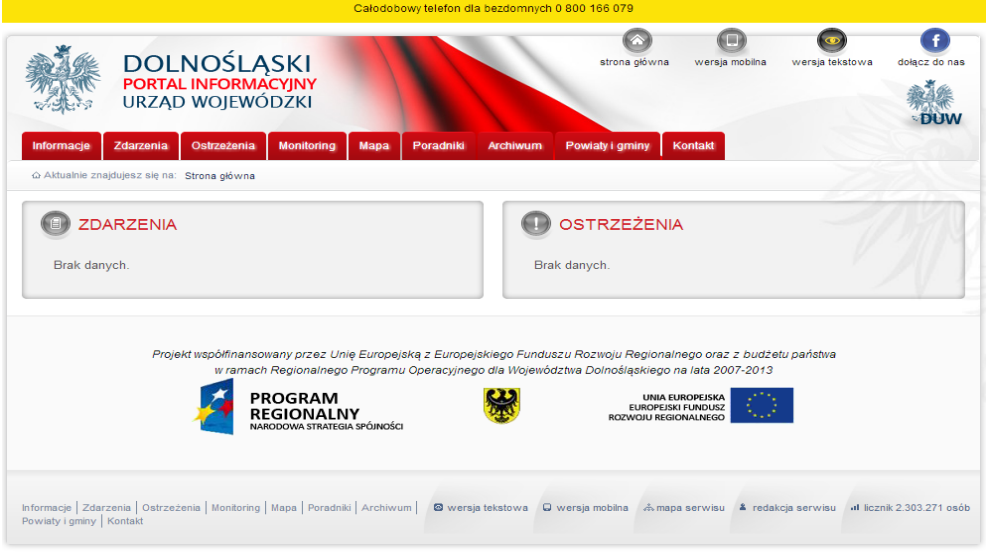
Rysunek 7. Przykładowy ekran modułu wspomagania użytkownika POZK

Źródło: Romanowski B., *System Ostrzegania, Alarmowania i Informowania dla województwa dolnośląskiego*, Dolnośląski Urząd Wojewódzki, Wrocław 2012, s. 12.

Ponadto MWU umożliwia śledzenie poszczególnych zdarzeń oraz działań podejmowanych w związku z ich zaistnieniem (rys. 7). Można także prognozować zakres, skalę skażeń i zagrożeń (na podstawie historii zdarzeń) i następnie zobrazowywać uzyskane wyniki na mapie. Możliwe jest także wykonywanie planów lub zobrazowanie sytuacji kryzysowej na mapie cyfrowej.

Istotną funkcją POZK jest również to, że platforma posiada, dzięki modułowi treningowo – szkoleniowemu, możliwość prowadzenia ćwiczeń, treningów z zakresu ZK, jak i obsługi aplikacji na sytuacji realnej (rzeczywistej) na terenie Dolnego Śląska. W momencie zaistnienia jakiegoś zdarzenia – operator platformy – może przejść z trybu treningu/ćwiczenia do sytuacji realnej – w bardzo krótkim czasie.

Na rysunku 8 przedstawiony został Dolnośląski Portal Informacyjny, umożliwiający mieszkańcom Dolnego Śląska uzyskiwanie informacji z aktualnie występującymi prognozami lub zagrożeniami na terenie województwa.



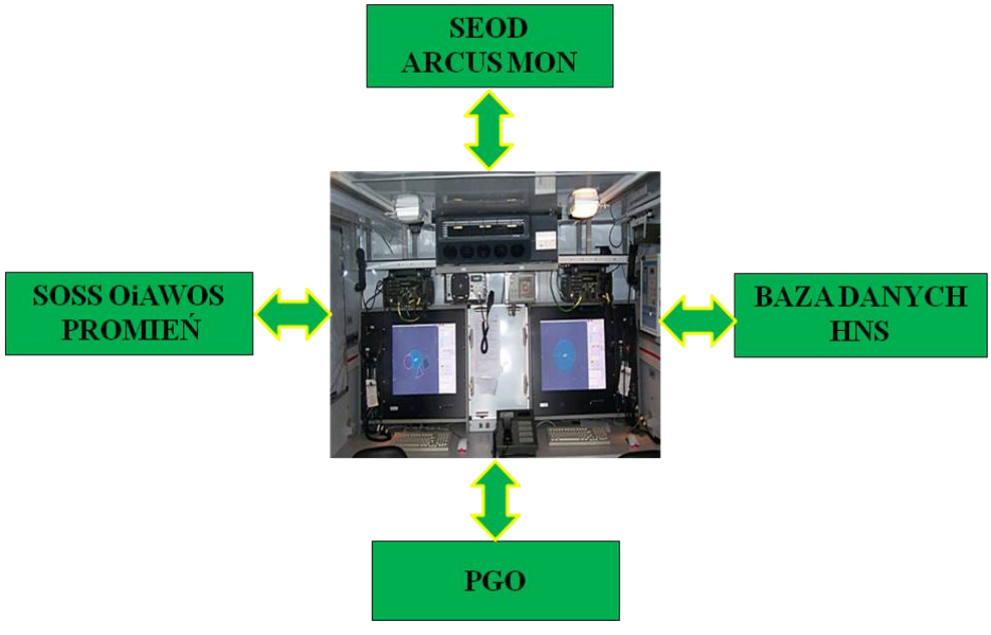
Rysunek 8. Dolnośląski Portal Informacyjny

Źródło: [http://www.duw.pl/czk/aktualnosci/8832,Dolnoslaski-Portal-Informacyjny.html] aktualizacja 04.04.2014 r.

SI/SWD SZ RP WYKORZYSTYWANE PRZEZ WBIZK UW/WCZK

SZ RP podczas działań, niezależnie od trybu wprowadzenia ich do użycia mogą wykorzystywać różne, własne systemy i aplikacje wspomagające ich działania. Są to: Część z tych systemów i aplikacji została po dokonaniu

odpowiednich modyfikacji przystosowana do wykorzystania w środowisku niemilitarnym. Do najczęściej wykorzystywanych programów przez WBiZK UW (WCZK) zaliczyć można: System elektronicznego obiegu dokumentów ARCUS MON, Baza Danych HNS (Host Nation Support), Pakiet Grafiki Operacyjnej „PGO", System Oceny Sytuacji Skażeń, Ostrzegania i Alarmowania Wojsk o Skażeniach "Promień" (rys 9)[10].



Rysunek 9. Systemy informatyczne SZ RP wykorzystywane w systemie ZK państwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie Mycyk M., *Wybrane aspekty wspomagania informatycznego procesów decyzyjnych na szczeblu powiatu w systemie zarządzania kryzysowego w powiecie zielonogórskim*, UZ Zielona Góra 2011.

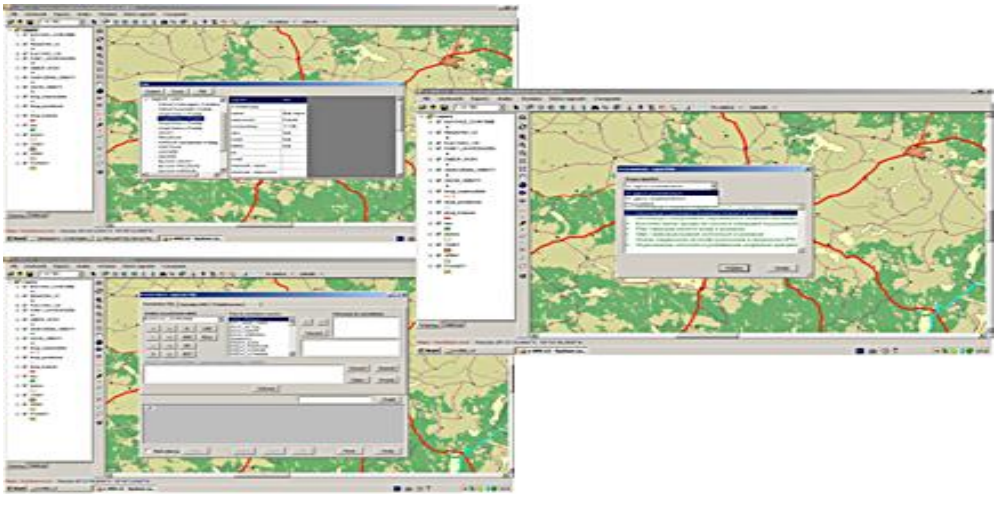
Baza Danych HNS (rys.10) opiera się na zobowiązaniach Rzeczypospolitej Polskiej do udzielania wojskowej i cywilnej pomocy w czasie pokoju, kryzysu lub konfliktu, siłom zbrojnym NATO, operującym na terytorium RP[11]. Gromadzone dane dotyczą cywilnych sił i środków, które mogą być przydatne dla sił zbrojnych w trakcie realizacji poszczególnych zadań, także tych związanych z cyklem zarządzania kryzysowego. Przechowywane są dane m.in. z zakresu:

- transportu kołowego,

[10] Mycyk M., *Wybrane aspekty wspomagania informatycznego procesów decyzyjnych na szczeblu powiatu w systemie zarządzania kryzysowego w powiecie zielonogórskim*, UZ Zielona Góra 2011, s. 67.

[11] Art. 1, 9 ustawy z dnia 18 marca 1999 r. o ratyfikacji Umowy w sprawie statusu przedstawicielstw i przedstawicieli państw trzecich przy Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego, sporządzonej w Brukseli dnia 14 września 1994 r. (Dz. U. 1999. 32. 308).

- sprzętu załadunkowego i wyładunkowego,
- składów i magazynów,
- obsługi i napraw pojazdów samochodowych,
- usług socjalno-bytowych[12].



Rysunek 10. Przykładowy zrzut ekranu Bazy Danych HNS

Źródło: Dane za stroną internetową: [http://archipelag.net.pl/index.php?option=com content&task=view&i], aktualizacja 13.05.2011 r.

Gromadzenie tego typu danych pozwala na precyzyjne określenie dostępnych sił i środków, jakie mogą być wykorzystane w razie nagłej potrzeby. Oprócz Wojewódzkich Sztabów Wojskowych, Bazą Danych HNS dysponują Wydziały Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego w Urzędach Wojewódzkich[13].

Pakiet Grafiki Operacyjnej „PGO" jest zestawem aplikacji do tworzenia i obrazowania sytuacji graficznej na podkładzie map numerycznych. System umożliwia nanoszenie graficznych znaków wojskowych i symboli zgodnych ze standardami NATO (rys 11). PGO, w swojej pracy obsługuje wszystkie standardy map wykorzystywane w Wojsku Polskim i pozostałych siłach zbrojnych NATO[14]. Operator ma do dyspozycji zróżnicowane narzędzia, które pozwalają m. in. na:

- przeprowadzanie analiz przestrzennych (wyznaczanie widoczności wzrokowej, terenów zalewowych, przekrojów terenu),

[12] Mycyk M., op. cit. s. 68.
[13] Tamże, s. 69.
[14] Wytyczne w sprawie wytwarzania, przetwarzania, dystrybucji PGO, DIIT MON, Warszawa 2011.

- wyznaczanie najkrótszych dróg dojazdu,
- obliczanie odległości, powierzchni, azymutu,
- lokalizacje obiektów geograficznych (miejscowości, zbiorniki wodne, obiekty budowlane, itp.),
- szybki dostęp do informacji charakteryzujących obiekty graficzne,
- obserwowanie rozmieszczenia zasobów,
- drukowanie map w dowolnej skali[15].

Rysunek 11. Zrzut ekranu jednego z okien Pakietu Grafiki Operacyjnej

Źródło: D. Kloskowski, *Testowanie Pakietu Grafiki Operacyjnej* „Przegląd Morski" 2008, nr 7, s. 12.

System Oceny Sytuacji Skażeń, Ostrzegania i Alarmowania Wojsk o Skażeniach "PROMIEŃ" to system zaprojektowany na potrzeby Centralnego Ośrodka Analizy Skażeń. Może rejestrować informacje o ataku za pomocą broni masowego rażenia, wydostaniu się toksycznych środków przemysłowych do otoczenia, a także dokonuje analiz skażeń za pomocą metody prognozowania. Najważniejsze funkcjonalności systemu to:

- gromadzenie, przechowywanie i wysyłanie meldunków meteorologicznych i NBC (meldunki dotyczące zagrożenia środkami NBC – Nuklearnymi, Biologicznymi lub Chemicznymi),
- zdolność do prognozowania skażenia terenu i zobrazowania sytuacji na mapie (za pomocą Pakietu Grafiki Operacyjnej),
- ostrzeganie i alarmowanie jednostek wojskowych będących w pobliżu lub w strefie skażenia,

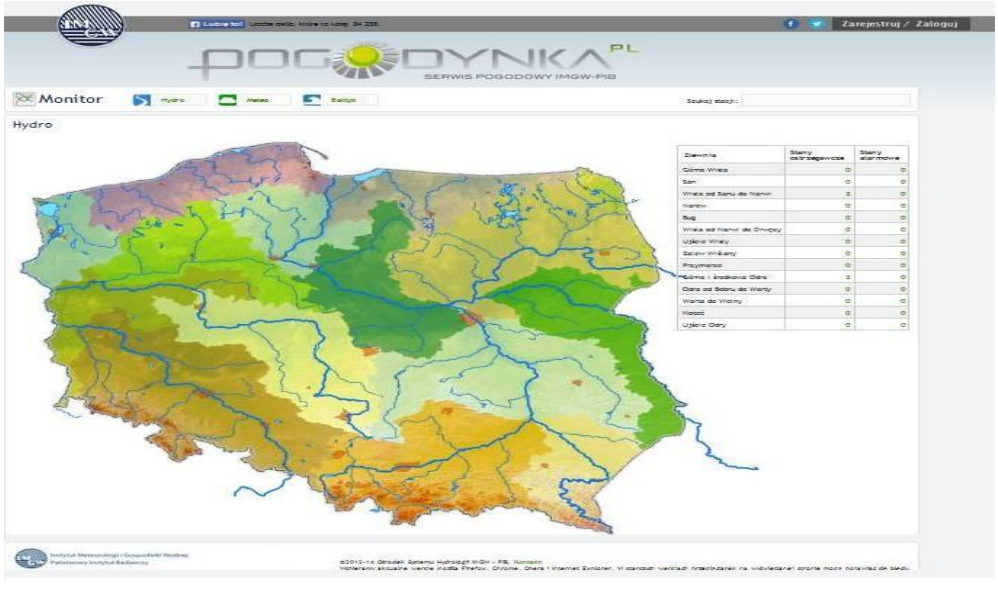
[15] Kloskowski D.,, *Testowanie Pakietu Grafiki Operacyjnej* „Przegląd Morski" 2008, nr 7, s. 11-13.

- gromadzenie informacji o przedsiębiorstwach wykorzystujących Toksyczne Środki Przemysłowe (TSP) i elektrowniach oraz przedstawienie tych informacji na mapie (za pomocą Pakietu Grafiki Operacyjnej)[16].

Pomimo pewnych funkcji prognostycznych przedstawione aplikacje mają charakter systemów informatycznych.

MONITOR IMGW

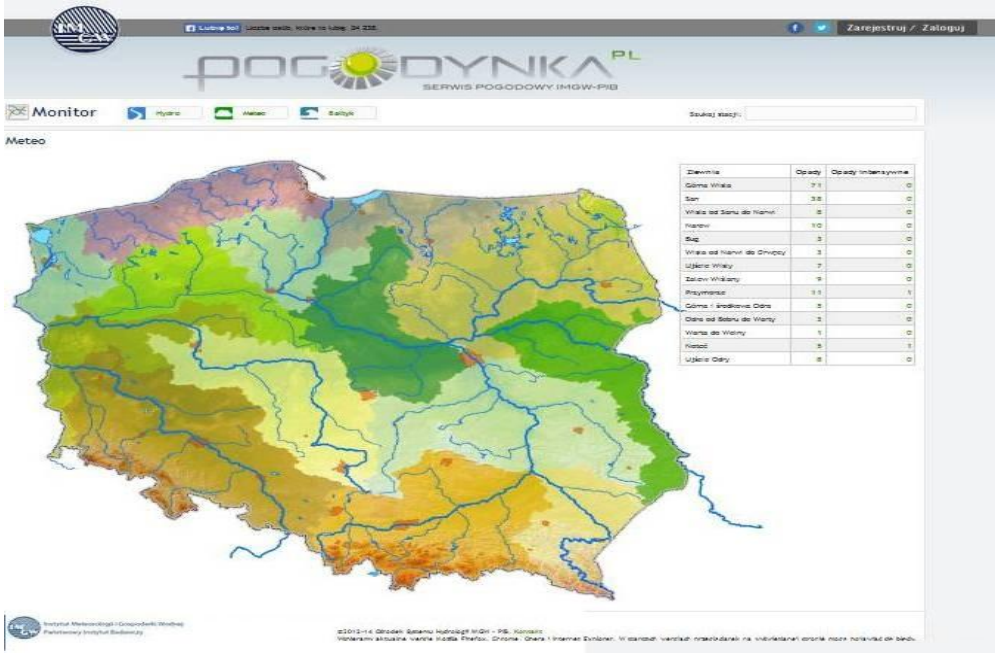
Ostrzeżenia i dane meteorologiczne publikowane są w Monitorze IMGW, który jest platformą wymiany danych i prognoz hydrologicznych oraz danych meteorologicznych. Logowany dostęp do systemu mają odbiorcy produktów opracowywanych przez IMGW-PIB w ramach procedur standardowych. Są to między innymi wojewódzkie centra zarządzania kryzysowego, RZGW, KCKRiOL oraz RCB. Uzyskane z IMGW ostrzeżenia i dane meteorologiczne są poddawane analizie i po przetworzeniu – udostępniane służbom, strażom i innym organizacjom związanym z Zarządzaniem Kryzysowym oraz na stronach UW szerszemu ogółowi społeczeństwa. Mogą to być komunikaty związane z sytuacją hydrologiczną i meteorologiczną danego województwa (Rys. 12 i 13).



Rysunek 12. Zrzut ekranu z Monitora IMGW – sytuacja meteorologiczna kraju

Źródło: [http://monitor.pogodynka.pl/hydro/start], aktualizacja 11.09.2014 r.

[16] Dane za stroną internetową: [http://www.cilon.wp.mil.pl/artykul.php?idartykul=80], aktualizacja: 2011-05-30.



Rysunek 13. Zrzut ekranu z Monitora IMGW – sytuacja meteorologiczna kraju

Źródło: [http://monitor.pogodynka.pl/meteo/start] aktualizacja 10.09.2014 r.

REGIONALNY SYSTEM OSTRZEGANIA (RSO)[17]

System ten na mocy zawartego porozumienia pomiędzy WCZK, WCPR, PRM, a Wojewodą Wielkopolski i TVP S.A. rozpoczęto wprowadzać od listopada 2013 r. na obszarze województwa. Pod koniec 2013 r. nastąpiła pełna integracja RSO z witrynami WUW oraz WBiZK. Odtąd komunikaty publikowane przez służbę dyżurną WCZK automatycznie zaczęły pojawiać się w zakładkach z komunikatami ostrzegawczymi na stronach internetowych WUW oraz WBiZK. Obsady WCZK rozpoczęły wykorzystywanie RSO w codziennej pracy w zakresie realizacji procedur ostrzegania mieszkańców województwa o zagrożeniach. Jednak nie wszystkie proponowane funkcjonalności otrzymały już charakter powszechny, część podlega dalszym testom i sprawdzeniom (np. rozsyłanie wiadomości SMS oraz aplikacje na urządzenia mobilne)[18].

[17] Opracowano na podstawie informacji uzyskanych z Wielkopolskiego Urzędu Wojewódzkiego (WBiZK) – 15.08.2014 r.

[18] RSO został wprowadzony na terenie całego kraju do 31.08.2014 r. – [https://mac.gov.pl/aktualnosci/rusza-pilotaz-systemu-ostrzegania-przed-zagrozeniami-na-ekranie-telewizora] aktualizacja 11.09.2014 r.

System umożliwia generowanie komunikatów ostrzegawczych poprzez terminal dostępny z poziomu strony internetowej RSO (witryna administrowana przez TVP S.A.) w takich kategoriach jak: ostrzeżenia hydrologiczne, informacje drogowe, meteorologiczne, ogólne oraz stan wód. Komunikaty i ostrzeżenia rozpowszechniane w RSO pochodzą z Centrów Zarządzania Kryzysowego. Po opublikowaniu ostrzeżenia staje się ono dostępne w takich kanałach informacyjnych jak:

- pasek w postaci napisów DVB w TVP Regionalnej;
- SMS-y;
- aplikacje dla telefonów komórkowych;
- telegazeta;
- strona internetowa RSO;
- zakładki dotyczące ostrzegania o zagrożeniach w witrynach WUW i WBiZK (rys.14).

Napisy DVB w TVP Regionalnej oraz SMS-y są wykorzystywane wyłącznie w przypadku szczególnie istotnych komunikatów (ostrzeżeń alarmowych). Pozostałe drogi zapewniają dostęp do wszystkich komunikatów. Dodatkowo RSO zapewnia dostęp do przygotowanych przez specjalistów przewodników postępowania w przypadku zagrożenia życia, zdrowia lub mienia.

Rysunek 14. Zrzut ekranu jednego z okien WUW Poznań z komunikatami ostrzegawczymi

Źródło: Dymek D., *Wdrożenie RSO w Wielkopolsce*, WUW Poznań 2014.

Ponadto, TVP S.A. nadal testuje dwa dodatkowe kanały dystrybucji ostrzeżeń: rozsyłanie krótkich wiadomości tekstowych SMS na zdefiniowane w systemie telefony komórkowe (na czas testów, do systemu podane zostały

dwa numery telefonów komórkowych pracowników WBiZK) oraz aplikacje na smartfony i tablety (wersja testowa została zainstalowana na urządzeniach wybranej grupy pracowników). Przedstawiony powyżej RSO jest typowym programem informacyjnym.

PODSUMOWANIE

Obecnie na nie istnieje jednolity, informatyczny system wspomagania procesów decyzyjnych systemu zarządzania kryzysowego na szczeblach wojewódzkich. Wspomaganie decyzji odbywa się za pomocą zaplecza informatyczno-technicznego poszczególnych uczestników tego systemu. Jest ono rozwijane w zależności od zapotrzebowania oraz możliwości finansowych poszczególnych Urzędów Wojewódzkich. Skutkuje to wykorzystywaniem różnorakiego oprogramowania i sprzętu technicznego przez poszczególne Wydziały Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego UW/(WCZK) – różniącego się między sobą i nie zawsze bazującego na tych samych rozwiązaniach. Bezpośrednio przekłada się to na brak kompatybilności i wymiany informacyjnej pomiędzy nimi, nie wspominając o możliwości współpracy z innymi WBiZK UW w kraju. W przypadku zdarzeń, głównie o charakterze lokalnym, udziale niewielkiej liczby sił i środków – brak ich możliwości współpracy nie ma większego znaczenia. Sytuacja komplikuje się, gdy zdarzenie obejmuje szeroką obszarowo płaszczyznę działania lub osadzone jest w dużych aglomeracjach miejskich oraz wymaga zaangażowania i koordynacji wielu służb i podmiotów ratowniczych systemu ZK.

Każdy z Wydziałów posiada wiele różnych systemów wspomagających procesy decyzyjne. Funkcjonalność tych systemów jest różna. Część z nich to typowe, często w swoich rozwiązaniach nie najnowsze pod względem edycyjnym, ergonomicznym bazy danych – spełniające wyłącznie funkcje informacyjne. Tylko nieliczne, rzeczywiście posiadają cechy systemów wspomagania decyzji (np. POZK, ARCUS 2005). Jednak nie wszystko w tym zakresie zależy tylko od poszczególnych UW. Oddzielnym, ale bardzo istotnym problemem jest brak źródeł finansowania rozwoju i rozbudowy systemów informatycznych oraz liczne ograniczenia w tym zakresie (prawne). Ponieważ system ZK państwa tworzy wiele elementów to w dalszym jego rozwoju powinny być wyznaczone jednolite standardy techniczno-funkcjonalne w zakresie systemów łączności, transmisji danych, modułów mapowych, czy też sprzętu i wyposażenia. Najlepiej gdyby to zostało określone przez organizatora systemu ZK – administrację rządową lub przez największych jego uczestników (np. MSW, któremu podlegają m. innymi: Policja, PSP). Brak takich rozwiązań skutkuje tym, że wdrażane projekty rządowe (np. ISOK, SPR), które niejednokrotnie są opóźnione czasowo w stosunku do inicjatyw i projektów wdrażanych w województwie, wymuszają odstąpienie od ich realizacji bądź obniżają ich priorytet funkcjonalny (wyznaczanie im statusu systemów wspomagających, równoległych lub zmianę istotnych

parametrów techniczno- funkcjonalnych w celu uwzględnienia faktu pojawienia się rozwiązania rządowego)[19].

Standaryzacja struktur teleinformatycznych, integrujących WBiZK UW, a tak naprawdę cały system zarządzania kryzysowego Państwa zapoczątkowana przez Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, które wprowadziło do systemu ZK – Centralną Aplikację Raportującą (CAR) może wnosić nadzieję, że w niedalekiej przyszłości poruszona wyżej problematyka stanie się nieaktualna, a istniejący stan rzeczy ulegnie poprawie.

LITERATURA:

[1] Dymek D., *Wspomaganie zarządzania kryzysowego z wykorzystaniem elementów gis na przykładzie rozwiązań stosowanych w województwie wielkopolskim*, WBiZK WUW, Poznań 2012.

[2] Dymek D., *Wdrożenie RSO w Wielkopolsce*, WUW Poznań 2014.

[3] Galicki K., Świszcz G., *Usprawnienie procesu obiegu informacji w systemie zarządzania kryzysowego*, Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego 9/13, ABW Warszawa 2013.

[4] Gryz J., Kiter W., *System reagowania kryzysowego*, Marszałek Toruń 2007.

[5] [http://www.cilon.wp.mil.pl/artykul.php?idartykul=80], aktualizacja: 30.05. 2011.

[6] [http://www.duw.pl/czk/aktualnosci/8832,Dolnoslaski-Portal-Informacyjny .html], aktualizacja 04.04.2014 r.

[7] [https://mac.gov.pl/aktualnosci/rusza-pilotaz-systemu-ostrzegania-przed-z agrozeniami-na-ekranie-telewizora], aktualizacja 11.09.2014 r.

[8] [http://monitor.pogodynka.pl/hydro/start], aktualizacja 11.09.2014 r.

[9] [http://rcb.gov.pl/?p=3518], aktualizacja 10.09.2014 r.

[10] [http://rcb.gov.pl/?p=3518], aktualizacja 08.09.2014 r.

[11] [http://rcb.gov.pl/RAPORT_DOBOWY/RD_RCB.pdf], aktualizacja 10.09. 2014 r.

[12] [http://wzk.poznan.uw.gov.pl/aplikacja-ARCUS-cxii], aktualizacja 20.08. 2014 r.

[13] Kloskowski D., *Testowanie Pakietu Grafiki Operacyjnej*, „Przegląd Morski" 2008, nr 7.

[19] Odpowiedź na pismo o udostępnienie informacji publicznej z WBZiK Pomorsko-Kujawskiego UW z dnia 08.09.2014r. – przyp. autora.

[14] Mycyk M., *Wybrane aspekty wspomagania informatycznego procesów decyzyjnych na szczeblu powiatu w systemie zarządzania kryzysowego w powiecie zielonogórskim*, UZ Zielona Góra 2011.

[15] Romanowski B., *System Ostrzegania, Alarmowania i Informowania dla województwa dolnośląskiego*, Dolnośląski Urząd Wojewódzki, Wrocław 2012.

[16] *Wytyczne w sprawie wytwarzania, przetwarzania, dystrybucji PGO*, DIIT MON, Warszawa 2011.

STRESZCZENIE

Wspomaganie informatyczne procesów decyzyjnych systemu zarządzania kryzysowego na szczeblu wojewódzkim – wybrane aspekty

Wspomaganie procesów decyzyjnych w systemie zarządzania kryzysowego jest bardzo istotne i podlegające ciągłej aktualizacji ze względu na niepowtarzalność zaistniałych zdarzeń. Doświadczenia związane ze zwalczaniem sytuacji kryzysowych i kryzysów oraz ich skutków w naszym kraju pokazują jednoznacznie na to, że działania w zakresie podejmowania decyzji nie zawsze są należycie wspomagane informatycznie.

W przedstawionym opracowaniu autor przedstawił własne spostrzeżenia z przeprowadzonych badań na szczeblach wojewódzkich w strukturach Systemu Zarządzania Kryzysowego. To Urzędy Wojewódzkie, a w ich strukturach Wydziały Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego (Wojewódzkie Centra Zarządzania Kryzysowego) zajmują się z mocy prawa, ale i również posiadanego potencjału jakościowego i ilościowego – przeciwdziałaniem, zapobieganiem oraz zwalczaniem sytuacji kryzysowych. Przy dużej ilości zdarzeń, stopniu ich trudności niezwykle istotnym jest informatyczne wspomaganie w zakresie podejmowanych decyzji.

Referat zawiera: wstęp i część zasadniczą opisującą wyposażenie struktur zarządzania kryzysowego szczebla wojewódzkiego w systemy informatyczne/ wspomagania decyzji oraz krótką charakterystykę najliczniejszych systemów wspomagania decyzji w tym zakresie Całość rozważań kończy się podsumowaniem.

SUMMARY

Computer support of decision-making processes of crisis management system at the provincial level – selected aspects

Supporting decision-making processes in the system of crisis management is very essential, being subject to a constant update due to the uniqueness of existing incidents. The experiences associated with countering contingencies and crises and their effects in our country show explicitly that the action in the decision – making is not always properly assisted with computer.

In the study the author presented own observations from the conducted research at provincial levels in the structures of Crisis Management System. These are Regional Offices, and in their structures Departments of Safety and Crisis Management (Regional Crisis Management Centres) deal under validity of the law, but they also have a quality and quantitative potential – to counteract, prevent and fight contingencies. With a number of incidents, a degree of their difficulty, it is extremely significant to carry out computer support in decision – making.

The paper contains: the introduction and the main body describing the equipment of crisis management structures at the provincial level with computer systems of the decision support and a short description of the most numerous decision support systems in this respect. The discussion concludes with the summary.

Beata Skowron-Grabowska
Agnieszka Kurp
Politechnika Częstochowska

Zarządzanie polskimi przedsiębiorstwami energetycznymi w aspekcie zanieczyszczenia środowiska

WPROWADZENIE

Kształt i funkcjonowanie sektora energetycznego w Polsce podlega ciągłym zmianom, które są intensyfikowane w związku z implementacją rozwiązań obowiązujących w Unii Europejskiej[1]. W ciągu ostatnich dziesięcioleci nastąpiły ogromne przeobrażenia w sektorze energetycznym w Polsce, przede wszystkim poprzez jego restrukturyzację i liberalizację[2]. Ewolucja ta wymaga z jednej strony nowego podejścia do powiązania zagadnień planowania rozwoju długoterminowego z konstruowaniem strategii zarządzania przedsiębiorstwami energetycznymi, z drugiej strony musi odpowiadać na coraz to nowe kierunki rozwoju całego sektora. Głównym czynnikiem zmieniającym relacje pomiędzy odbiorcą końcowym, przedsiębiorstwem obrotu i wytwórcą energii jest postępująca liberalizacja rynku[3]. W wyniku liberalizacji rynku energii elektrycznej w Polsce od 1 lipca 2007 roku nabywcy

[1] Do głównych aktów prawnych obowiązujących w Unii Europejskiej, które wpływają na kształt i funkcjonowanie polskiego sektora energetycznego należą:
- Traktat o Unii Europejskiej i o przystąpieniu Rzeczpospolitej Polskiej do UE,
- Dyrektywa 2003/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady Europy z 26 czerwca 2003 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej i uchylająca Dyrektywę 98/30/WE,
- Traktat Karty Energetycznej oraz Protokół Karty Energetycznej dotyczący efektywności energetycznej i odnośnych aspektów ochrony środowiska, sporządzone w Lizbonie dnia 17 grudnia 1994 r. (Dz. U. z dnia 17 czerwca 2003 r.).

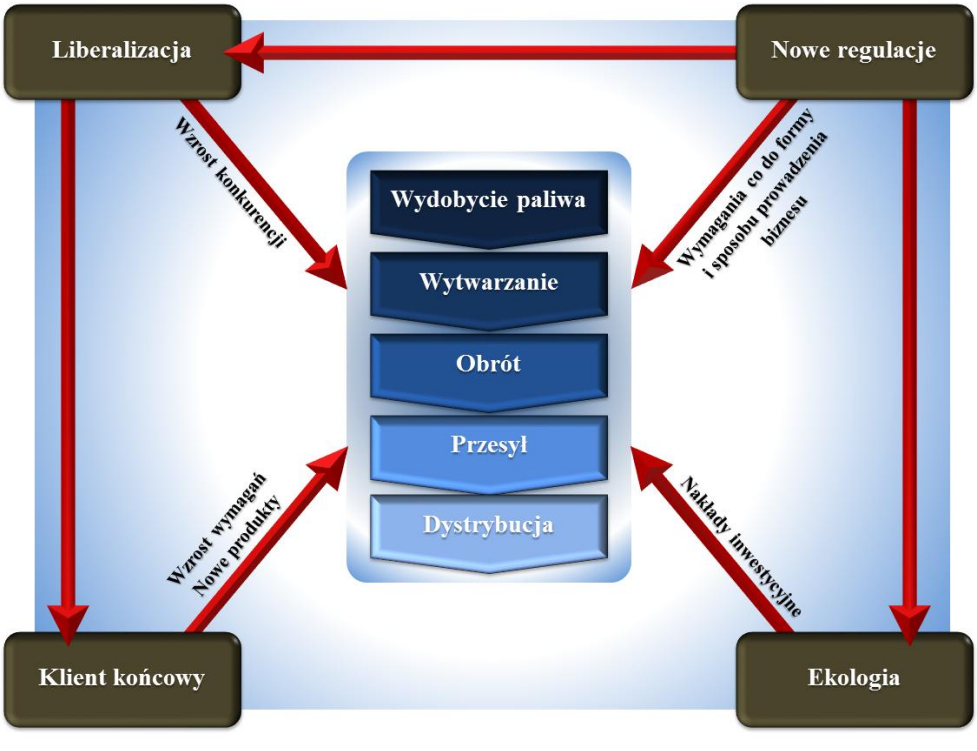
[2] Stós K., *Strategia a długofalowy rozwój przedsiębiorstwa energetycznego*. Polityka energetyczna, tom 12, zeszyt 1, 2009, s. 79.

[3] Juchniewicz L, *Liberalizacja rynku energii elektrycznej. Szanse i zagrożenia*, Elektroenergetyka 5/2005, s. 8-9.

energii elektrycznej uzyskali prawo zmiany sprzedawcy energii elektrycznej. Jest to wynikiem realizacji zasady TPA (*Third Party Access*) umożliwiającej korzystanie z sieci dystrybucyjnej innym podmiotom handlującym energią elektryczną.

ZMIANY W ZARZĄDZANIU POLSKIMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI ENERGETYCZNYMI

Otwarcie rynku energii na pełną konkurencję wymusza zmianę zachowań wszystkich uczestników tego rynku. Problemy zarządzania przedsiębiorstwami energetycznymi w wynikają również ze zmiany struktury paliwowej, prognozowanego wzrostu popytu w stosunku do zainstalowanych mocy wytwórczych, zakresu regulacji prawnych, struktury organizacyjnej i własnościowej sektora, możliwości trans granicznej wymiany energii oraz poziomu dostosowania do wymogów ochrony środowiska[4].



Rysunek 1. Kluczowe problemy wpływające na zarządzanie przedsiębiorstwami energetycznymi

Źródło: opracowanie własne.

[4] Kurp A., *Kierunki zmian w polskim sektorze energetycznym*. Materiały konferencyjne „Nowe technologie i materiały w metalurgii i inżynierii materiałowej", Katowice 2006, s. 177.

Rysunek 1 przedstawia zależności pomiędzy zaprezentowanymi czynnikami, wpływającymi na przedsiębiorstwa energetyczne.

Przedsiębiorstwa energetyczne stoją obecnie przed poważnymi zmianami. Rosnące zapotrzebowanie na energię, nieadekwatny poziom rozwoju infrastruktury wytwórczej i transportowej paliw i energii, znaczne uzależnienie od zewnętrznych dostaw węgla oraz zobowiązania w zakresie ochrony środowiska, powodują konieczność podjęcia zdecydowanych działań zapobiegających pogorszeniu się sytuacji odbiorców energii w Polsce. Jednocześnie w ostatnich latach w gospodarce światowej wystąpił szereg niekorzystnych zjawisk, które wpłynęły na funkcjonowanie przedsiębiorstw energetycznych w Polsce. Istotne wahania cen surowców energetycznych, rosnące zapotrzebowanie na energię ze strony krajów rozwijających się, poważne awarie systemów energetycznych oraz wzrastające zanieczyszczenie środowiska, to tylko najistotniejsze z problemów[5].

Przedsiębiorstwa energetyczne czynnie uczestniczą w tworzeniu wspólnej polityki energetycznej krajów członkowskich Unii Europejskiej, a także dokonują implementacji jej głównych celów w specyficznych warunkach krajowych. Wspominając o specyfice rynku energii w Polsce należy zwrócić uwagę na ochronę interesów odbiorców, posiadane zasoby energetyczne oraz uwarunkowania technologiczne wytwarzania i przesyłu energii. W związku z powyższym, podstawowymi kierunkami w zarządzaniu przedsiębiorstwami energetycznymi są:

- poprawa efektywności energetycznej,
- wzrost bezpieczeństwa dostaw paliw i energii,
- dywersyfikacja struktury wytwarzania energii elektrycznej,
- rozwój wykorzystania odnawialnych źródeł energii, szczególnie biopaliw,
- rozwój konkurencyjnych rynków paliw i energii,
- ograniczenie oddziaływania energetyki na środowisko[6].

Zaprezentowane problemy zarządzania przedsiębiorstwami energetycznymi są ze sobą skorelowane. Poprawa efektywności wiążę się ze wzrostem zapotrzebowania na paliwa i energię, przyczyniając się do zwiększenia bezpieczeństwa energetycznego, na skutek zmniejszenia uzależnienia od importu, a także działania na rzecz ograniczenia zanieczyszczenia środowiska. Podobne efekty przynosi rozwój wykorzystania odnawialnych źródeł energii w tym zastosowanie biopaliw.

Problemy zarządzania przedsiębiorstwami energetycznymi wynikają z kilku czynników. Do najistotniejszych z nich możemy zaliczyć: niekonsekwentnie wdrażanego procesu zmian organizacyjnych, postępującej degradacji technicznej urządzeń wytwórczych, sieci przesyłowych i dystrybucyjnych oraz nieskutecznej polityki regulacyjnej. W obliczu rosnącego zapotrzebowania na energię elektryczną konieczne jest realizowanie działań

[5] Ministerstwo Gospodarki: *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku*. Załącznik do uchwały nr 202/2009 Rady Ministrów z dnia 10 listopada 2009 r., s. 4.
[6] Ibidem.

zgodnych z założeniami polityki energetycznej, która opiera się na wzroście bezpieczeństwa energetycznego przy zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju. Sprostanie wymaganiom zrównoważonego rozwoju jest możliwe dzięki zintegrowaniu polityki środowiskowej, gospodarczej i społecznej[7].

POLITYKA ENERGETYCZNA W UNII EUROPEJSKIEJ

Polityka energetyczna wpisuje się w priorytety „Strategii rozwoju kraju 2007-2015" przyjętej przez Radę Ministrów 29 listopada 2006 roku. W szczególności cele i działania określone w niniejszym dokumencie przyczyniają się do realizacji priorytetu dotyczącego poprawy stanu infrastruktury technicznej przedsiębiorstw energetycznych. Cele polityki energetycznej są także zbieżne z celami Odnowionej Strategii Lizbońskiej[8] i Odnowionej Strategii Zrównoważonego Rozwoju UE[9], o przekształceniu Europy w gospodarkę o niskiej emisji dwutlenku węgla oraz pewnym, zrównoważonym i konkurencyjnym zaopatrzeniu w energię.

Do głównych narzędzi realizacji polityki energetycznej należy zaliczyć:

- regulacje prawne określające zasady działania sektora paliwowo-energetycznego oraz ustanawiające standardy techniczne,
- efektywne wykorzystanie przez Skarb Państwa, w ramach posiadanych kompetencji, nadzoru właścicielskiego do realizacji celów polityki energetycznej,
- bieżące działania regulacyjne Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki, polegające na weryfikacji i zatwierdzaniu wysokości taryf oraz zastosowanie analizy benchmarkingowej w zakresie energetycznych rynków regulowanych,
- systemowe mechanizmy wsparcia realizacji działań zmierzających do osiągnięcia podstawowych celów polityki energetycznej,
- bieżące monitorowanie sytuacji na rynku paliw i energii przez prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów i prezesa Urzędu Regulacji Energetyki oraz podejmowanie działań interwencyjnych zgodnie z posiadanymi kompetencjami,
- działania na forum Unii Europejskiej, w szczególności prowadzące do tworzenia polityki energetycznej UE oraz wspólnotowych wymogów w zakresie ochrony środowiska, tak aby uwzględniały one uwarunkowania polskiej energetyki i prowadziły do wzrostu bezpieczeństwa energetycznego Polski,

[7] Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Katowicach, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski*, Katowice 2011, s. 7-8.

[8] [http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwoj_regionalny/Strony/Strategia_Lizbonska_mozliwosci_realizacji_w_ramach_ps.aspx].

[9] [http://ec.europa.eu/environment/news/efe/25/article_4280_pl.htm].

- aktywne członkostwo Polski w organizacjach międzynarodowych, takich jak Międzynarodowa Agencja Energetyczna,
- ustawowe działania jednostek samorządu terytorialnego, uwzględniające priorytety polityki energetycznej państwa, w tym poprzez zastosowanie partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP),
- zhierarchizowane planowanie przestrzenne, zapewniające realizację priorytetów polityki energetycznej, planów zaopatrzenia w energię elektryczną, ciepło i paliwa gazowe gmin oraz planów rozwoju przedsiębiorstw energetycznych,
- działania informacyjne prowadzone poprzez organy rządowe i współpracujące instytucje badawczo-rozwojowe,
- wsparcie ze środków publicznych, w tym funduszy europejskich, realizacji istotnych projektów w zakresie energetyki[10].

POLSKA POLITYKA ENERGETYCZNA

Na podstawie wytycznych polityki energetycznej Polski można wskazać podstawowe problemy funkcjonowania przedsiębiorstw sektora energetycznego. Podstawowym obszarem wymagającym szczególnej uwagi są moce wytwórcze. Przynależność Polski do Unii Europejskiej wpłynęła na przeobrażenia w polskich przedsiębiorstwach energetycznych. Łączna moc zainstalowana w Polsce przekracza 38 tys. MW, na co składają się: elektrownie zawodowe, elektrociepłownie zawodowe, elektrociepłownie przemysłowe[11]. Krajowy System Elektroenergetyczny (KSE) dysponuje jedynie teoretyczną nadwyżką w stosunku do zapotrzebowania szczytowego. Znaczna część mocy w systemie jest mocno wyeksploatowana, wiele z istniejących elektrowni jest zamortyzowana powyżej 80%, nieraz nawet w 100%.

Większość pracujących obecnie urządzeń wytwórczych pochodzi z lat 1966-1985. W okresie tym oddano do eksploatacji łącznie ponad 21 tys. MW nowych mocy, głównie w cieplnych elektrowniach zawodowych. Budowane wówczas bloki energetyczne klasy 120 i 200 MW w większości przekroczyły już – uznane za kryterium żywotności – 200 tys. godzin pracy. Od początku lat 90. powstało około 7 tys. MW mocy, są to głównie bloki klasy 360 MW oraz powstałe pierwsze jednostki na gaz ziemny[12].

---

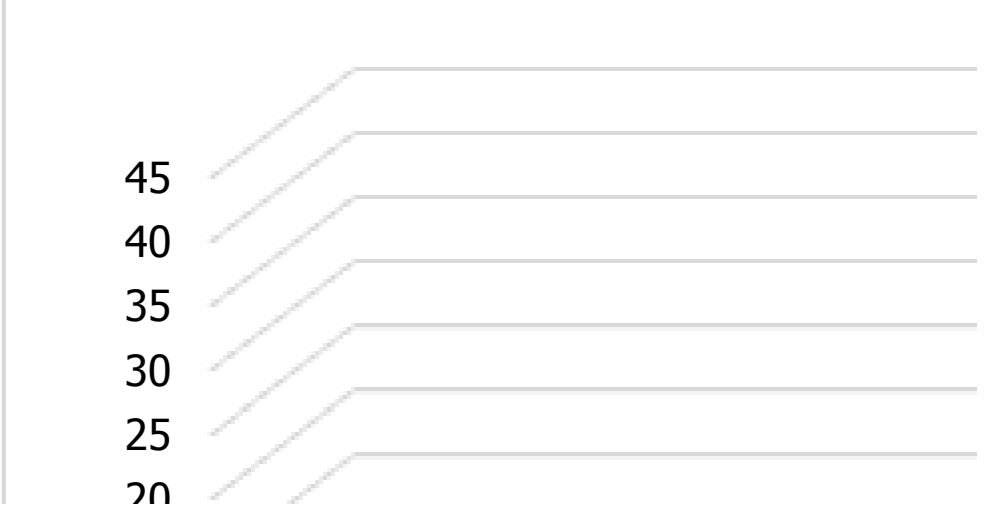
[10] Ministerstwo Gospodarki: *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku*. Załącznik do uchwały nr 202/2009 Rady Ministrów z dnia 10 listopada 2009 r., s. 5-7.

[11] Dane na koniec II kwartału 2012 roku. Kwartalnik ARE *„Sytuacja w elektroenergetyce”*, [www.are.pl].

[12] W tym miejscu należy wspomnieć o nowoczesnych jednostkach na węgiel kamienny, które powstały po roku 2009, w ramach odtworzenia mocy wytwórczych, a mianowicie: w Bełchatowie (858MW) oraz w Łagiszy (460MW).

Wykres 1. Struktura wiekowa urządzeń stosowanych w energetyce – kotły

Źródło: Lange I., *Zagadnienia bezpieczeństwa dostaw energii elektrycznej*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 29.09.2011 r.



Wykres 2. Struktura wiekowa urządzeń stosowanych w energetyce – turbozespoły

Źródło: Lange I., *Zagadnienia bezpieczeństwa dostaw energii elektrycznej*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 29.09.2011 r.

Jak wynika z danych zaprezentowanych na wykresach 1 i 2 ponad 40% urządzeń wytwórczych wykorzystywanych do produkcji energii elektrycznej w przedsiębiorstwach energetycznych ma ponad 30 lat. Są to urządzenia przestarzałe, wymagające ciągłej modernizacji i remontów, wpływając w ten sposób na efektywność produkcji, bezpieczeństwo dostaw energii elektrycznej i środowisko. Stąd wpływ tego zagadnienia na problemy, z którymi borykają się przedsiębiorstwa energetyczne w skali całego kraju.

Istotny dla polskiej energetyki będzie rok 2015 wyznaczający całej energetyce europejskiej, szczególnie zaś jej części opartej na paliwach kopalnych, istotną granicę czasową z uwagi na planowane kolejne zaostrzenie wymagań ekologicznych. Skutki takich decyzji będą ogromnym ciężarem dla polskiej gospodarki i środowiska. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż część jednostek wytwórczych w przedsiębiorstwach energetycznych została w ostatnich latach zmodernizowana. W ramach inwestycji i modernizacji uzyskano m.in.: przedłużenie żywotności urządzeń o ponad 20 lat, poprawę sprawności wytwarzania o 3-4%, znaczną redukcję emisji SO_2, NO_X i pyłu poprzez zabudowę instalacji ochrony środowiska.

Wytwórcy energii elektrycznej w Polsce planują ponadto do roku 2020 wycofanie znacznej części mocy zainstalowanej z tytułu obowiązujących regulacji prawnych, jak również stanu technicznego urządzeń. Już dzisiaj powoduje to praktycznie brak rezerwy mocy w systemie, szczególnie niebezpieczny w tzw. szczytach.

Tabela 1. Procentowy udział węgla w produkcji energii elektrycznej

Kraj	Procentowy udział węgla w produkcji energii elektrycznej
Polska	93,5%
RPA	93%
Australia	80%
Chiny	78%
Izrael	71%
Kazachstan	70%
Indie	69%
Czechy	59%
Grecja	58%
USA	50%
Niemcy	47%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zaporowski B., *Analiza kosztów wytwarzania energii elektrycznej*, Polityka Energetyczna, tom 11, zeszyt 1, 2008, s. 534.

Kolejnym problemem funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych jest monokultura paliwowa w obszarze wytwarzania. Wyjątkowość polskiego

sektora energetycznego w skali całej europejskiej energetyki spowodowana jest istniejącą praktycznie monokulturą paliwową – około 90% energii wytwarzana jest poprzez spalanie paliwa stałego, przede wszystkim węgla kamiennego i brunatnego. W skali ogólnoświatowej elektrownie opalane węglem produkują około 39,5% energii elektrycznej[13]. W tabeli 1 zestawiono procentowy udział węgla w produkcji energii elektrycznej w wybranych krajach.

Jak wynika z przedstawionych w tabeli 1 danych Polska należy do krajów o widocznej monokulturze paliwowej, a sytuacja ta uwarunkowana jest posiadanymi zasobami naturalnymi oraz dostępnością surowca, jakim jest w tym przypadku węgiel kamienny.

Nasz kraj nie posiada energetyki jądrowej, jako paliwo nie jest wykorzystywana ropa naftowa, a gaz ma znaczenie marginalne. Warunki naturalne powodują, że energetyka wodna wykorzystuje w praktyce wszystkie istniejące w kraju możliwości i praktycznie nie jest możliwe jej dalsze efektywne rozbudowanie. Produkcja energii elektrycznej według nośników energii w 2010 została przedstawiona w tabeli 2.

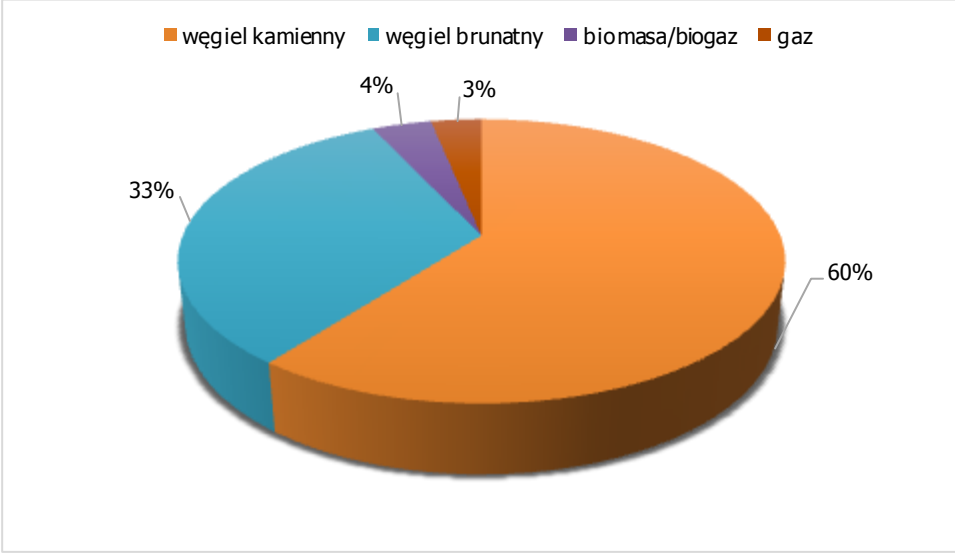
Tabela 2. Produkcja energii elektrycznej według nośników energii w 2010

Wyszczególnienie	2010	
	GWh	**%**
Węgiel kamienny	87 941	55,8
Węgiel brunatny	48 651	30,9
Gaz ziemny	4 797	3,0
Biomasa i biogaz	6 305	4,0
Pozostałe paliwa (oleje napędowe i opałowe, gaz ciekły)	4 812	3,0
Woda	3 488	2,2
Wiatr	1 664	1,1
RAZEM	***157 658***	***100,0***

Źródło: Rocznik ARE „*Statystyka elektroenergetyki polskiej*", [www.cire.pl/are/pliki/stelpo_2009.pdf], [www.are.waw.pl].

Ze względu na posiadane zasoby, węgiel kamienny i węgiel brunatny stanowią dla polskiej energetyki naturalne źródło energii pierwotnej, decydując jednocześnie o wysokiej niezależności energetycznej naszego kraju. Udział mocy zainstalowanej elektrowni i elektrociepłowni spalających węgiel przekracza 90% mocy w Krajowym Systemie Elektroenergetycznym (KSE). Struktura zużycia paliw podstawowych w elektroenergetyce w Polsce w roku 2010 została przedstawiona na wykresie 3.

[13] *World Coal Institute 2007 – Coal Meeting the Climate Challenge*. Technology to Reduce Greenhouse Gas Emissions, London.



Wykres 3. Struktura zużycia paliw podstawowych w polskiej elektroenergetyce zawodowej w 2010 roku

Źródło: Agencja Rynku Energii SA.

Monokultura węgla jako paliwa dla elektroenergetyki powoduje, że wymagania dyrektyw odnoszących się do ochrony środowiska naturalnego są szczególnie kosztowne dla polskich przedsiębiorstw energetycznych. Poza istniejącymi regulacjami istnieje ryzyko wprowadzenia nowych ograniczeń, na które krajowa energetyka może być szczególnie wrażliwa.

Należy podkreślić, że udział elektrowni jądrowych w światowej produkcji energii elektrycznej od ponad 10 lat utrzymuje się na stałym poziomie około 15%.[14] W 2005 roku Rada Ministrów uchwaliła dokument „Polityka Energetyczna Polski do 2025 r.",[15] w którym zwraca się uwagę na fakt, iż Polska w przeciwieństwie do wielu krajów europejskich nie posiada elektrowni jądrowych. Autorzy powyższego opracowania stwierdzili, że wprowadzenie energetyki jądrowej jest celowe ze wglądu na potrzebę dywersyfikacji nośników energii pierwotnej oraz konieczność ograniczenia emisji gazów cieplarnianych i dwutlenku siarki do atmosfery. Również kolejne opracowania z zakresu polityki energetycznej Polski[16] podtrzymywały tezy i wnioski wspomnianego dokumentu, a nawet akcentowały w zasadzie konieczność i nieuchronność budowy w Polsce elektrowni atomowych. Uruchomie-

[14] Zaporowski B., *Analiza kosztów wytwarzania energii elektrycznej*, Polityka Energetyczna, tom 11, zeszyt 1, 2008, s. 536.

[15] Dokument opracowany przez Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Zespół do spraw Polityki Energetycznej, przyjęty przez Radę Ministrów dnia 5 stycznia 2005 r., s. 53. [www. wmae.pl].

[16] Zobacz również: *„Polityka Energetyczna Polski do 2030 r.", „Ramowy harmonogram działań dla energetyki jądrowej"* – opublikowany w lipcu 2009 r. przez Ministerstwo Gospodarki, a przygotowany przez Pełnomocnika Rządu ds. Polityki Energetyki Jądrowej oraz projekt *„Programu Polityki Energetyki Jądrowej"* z 2010 r.

nie pierwszej elektrowni jądrowej przed rokiem 2020 uważa się za niemożliwe, ponieważ czas trwania procesu inwestycyjnego w kraju, który nie ma w tym zakresie żadnych doświadczeń, ocenia się na 10 lat, a czas trwania poprzedzającej inwestycję kampanii społecznej na rzecz akceptacji energetyki jądrowej, na 5 lat.

Z dużym prawdopodobieństwem należy przyjąć, iż przez najbliższe lata sytuacja w polskiej energetyce nie ulegnie zasadniczym zmianom. Oczekuje się jedynie szybkiego rozwoju energetyki odnawialnej, która posiada obecnie relatywnie dobre warunki do inwestowania. Niemniej udział energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych raczej nie przekroczy znacznie 15%, chociażby z uwagi na znaczny wzrost koszów, które obciążą odbiorców końcowych. Zgodnie z polityką rządu dąży się do budowy jednostek wytwórczych opalanych obecnie gazem ziemnym, a w przyszłości gazem łupkowy. Jednak dalszy rozwój energetyki w oparciu o gaz łupkowy w znacznym stopniu jest uzależniony od rzeczywistego wydobycia tego gazu.

Od kilkunastu lat w polskiej energetyce narastają poważne problemy, do których możemy zaliczyć:

- zmiany struktury zużycia surowców (stosunkowo niska kaloryczność węgla podwyższa koszty wytwarzania energii),
- zmniejszenie wydobycia węgla kamiennego,
- straty energii na liniach przesyłowych,
- zanieczyszczenia powietrza dwutlenkiem węgla i związkami siarki powstającymi przy spalaniu węgla[17],
- obowiązek produkcji energii elektrycznej w oparciu o różne, alternatywne źródła energii,
- konieczność zmniejszenia energochłonności gospodarki i racjonalne gospodarowanie energią.

Problemem dla zarządzania przedsiębiorstwami energetycznymi jest również sprawa ceny węgla, która ma istotny wpływ na koszty produkcji energii elektrycznej i ciepła. Dla odbiorców położonych z dala od kopalń węgla kamiennego coraz większy udział w koszcie tego paliwa, sięgający nawet ponad 30%, mają koszty transportu. Może się to przełożyć na wzrost dostaw węgla z importu. Jednocześnie niezbędne są znaczne nakłady inwestycyjne na udostępnienie nowych ścian w kopalniach głębinowych, jak również przygotowanie do eksploatacji w perspektywie 15-20 lat nowych zasobów węgla brunatnego.

[17] Ze względu na wejście w życie „Dyrektywy 2001/80/WE Parlamentu Europejskiego z dnia 23 października 2001 r. w sprawie ograniczenia emisji niektórych zanieczyszczeń do powietrza z dużych obiektów energetycznego spalania", szczególnie dotkliwe są braki węgla niskozasiarczonego (0,5-0,7%).

ZANIECZYSZCZENIE ŚRODOWISKA PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA ENERGETYCZNE

Rosnące wymogi ekologiczne stanowią kolejną kwestię funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych. Regulacje w zakresie emisji SO_2 i NO_X wraz z ograniczeniem ilości uprawnień do emisji CO_2 na lata 2008-12 stanowiły jedno z większych wyzwań dla polskich wytwórców energii elektrycznej i ciepła w analizowanym okresie. Aktualną sytuację prawną w odniesieniu do SO_2 i NO_X regulują:

- Dyrektywa 2001/80 w sprawie ograniczenia emisji niektórych zanieczyszczeń do powietrza z dużych źródeł spalania (LCP) oraz dyrektywa 2001/81 w sprawie krajowych limitów emisji SO_2 i NO_X,
- derogacje określone w aneksie XII do Traktatu o Przystąpieniu (ToP),
- rozporządzenie Ministra Środowiska z 20.12.2005 r. w sprawie standardów emisyjnych z instalacji.

Polska uzyskała okresy przejściowe dla imiennie podanych w ToP instalacji: w zakresie SO_2 od 2008 roku maksymalnie do końca 2015 roku oraz w zakresie NO_X od 2016 roku do końca 2017 roku.

Wraz z przyznaniem Polsce okresów przejściowych w ToP wprowadzono zapis o dopuszczalnym pułapie emisji dla wszystkich źródeł objętych Dyrektywą LPC, który powoduje, iż sektor polskich wytwórców praktycznie nie może skorzystać z przyznanych derogacji. Pułap dopuszczalnej emisji SO_2 i NO_X na lata 2008, 2010 i 2012 dla wszystkich źródeł w Polsce przedstawia 3 tabela:

Tabela 3. Dopuszczalna emisja SO_2 i NO_X na lata 2008, 2010 i 2012 dla wszystkich źródeł w Polsce

	Rok 2008	Rok 2010	Rok 2012
Dla SO_2 [tys. t]	454	426	358
Dla NO_X [tys. t]	254	251	239

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ARE SA.

Propozycja nowelizacji Dyrektywy 96/61 (IPPC) przesłana przez Komisję Europejską do Rady i Parlamentu w końcu grudnia 2007 roku w okresie 2016-17 zasadniczo wymusiła zaprzestanie eksploatacji większości pracujących dziś w Polsce tzw. istniejących węglowych źródeł spalania, które nie dotrzymają standardów emisji NO_X, pyłu, a także SO_2. Dotyczy to zarówno elektrowni zawodowych, jak elektrociepłowni i ciepłowni. Projekt nowelizacji Dyrektywy wymusza do 2015 roku wybudowanie dla wyeksploatowanych źródeł istniejących, instalacji odsiarczania i odazotowania spalin, kosztem szacowanym na 10 mld zł, który inwestorom się nie zwróci. Alternatywą jest odstawienie urządzeń. Należy podkreślić, iż przez najbliższe lata Polska nie

przygotuje się do proponowanych zmian. Warto przypomnieć, iż na etapie negocjacji przedakcesyjnych polski sektor energetyczny proponował 10-letnie okresy derogacji traktatowych dla SO_2 (do 2017) i NO_X (do 2025), które nie zostały uznane.

Ilość uprawnień do emisji CO_2 na lata 2008-12 wynikała bezpośrednio z decyzji Komisji Europejskiej z 26.03.2007 r., obniżającej Polsce przydział uprawnień z 284 mln t średniorocznie, określonych w projekcie KPRU z czerwca 2006 roku, do 208,5 mln t.

Niedostateczna ilość nieodpłatnych uprawnień dla sektorów objętych wspólnotowym systemem handlu emisjami (SHE) grozi ograniczeniem rozwoju gospodarczego naszego kraju i wydłuży perspektywę osiągnięcia średniego poziomu rozwoju krajów UE. Przydziały dla sektorów określone w projekcie rozporządzenia Rady Ministrów z 12.02.2008 r. jednoznacznie wskazują, iż największe koszty poniosły wytwórcy energii elektrycznej i ciepła. Należy dodać, iż w istniejących urządzeniach wytwórczych nie ma możliwości istotnego obniżenia emisji CO_2 w procesie produkcji energii.

Konsekwencją braku wystarczającej liczby uprawnień do emisji CO_2 będzie z jednej strony wzrost kosztów wytwarzania, który wytwórcy będą musieli przenieść na odbiorców, jak również dalsze ograniczenie możliwości finansowania inwestycji odtworzeniowych mocy wytwórczych[18]. Jednocześnie nie można wykluczyć ograniczania przez wytwórców produkcji energii elektrycznej.

Przydział uprawnień może ograniczyć rozwój gospodarczy kraju. Wymóg ograniczenia emisji wpływa na znaczny wzrost ceny energii, co może spowodować, że przemysł zacznie z tego powodu przenosić swoją działalność wytwórczą do krajów, gdzie takich wymogów nie będzie. Dla wielu przedsiębiorstw energetycznych może to oznaczać konieczność zmniejszenia wielkości produkcji.

Rozwiązaniem powyższego problemu może być wykorzystanie Odnawialnych Źródeł Energii z dominacją biomasy. Wstępna ocena możliwości poziomu rozwoju OZE do 2020 roku, wykonywana na zlecenie Polskiego Komitetu Energii Elektrycznej (PKEE)[19] wskazuje, iż preferowanym wariantem jest:

- udział energii elektrycznej z OZE w zużyciu krajowym w 2020 roku – 10%,
- udział biokomponentów w zużyciu paliw w transporcie – 10%,
- wynikowy udział energii z OZE w bilansie energii pierwotnej – 8%[20].

---

[18] Gabyś H.L., *Elektroenergetyka w Polsce roku 2012 w świetle bilansu energii za 2011 rok i nie tylko*, Energetyka, marzec-kwiecień 2012, s. 139.

[19] Projekt zainicjowany w 2007 r., prawdopodobnie największe realizowane obecnie opracowanie dotyczące przyszłości polskiego sektora elektroenergetycznego w kontekście zmian, które niosą ze sobą europejska polityka energetyczna oraz działania Unii Europejskiej związane z ochrona środowiska naturalnego.

[20] Przedstawione dane pochodzą z „Raportu 2030" opracowanego przez PKEE. Uzgodniony przez Radę PKEE zakres tematyczny jest szerszy niż sugeruje tytuł Raportu: „raport dotyczący wpływu prognozowanych regulacji unijnych w zakresie wprowadzenia europejskiej strategii rozwoju energetyki wolnej od emisji dwutlenku węgla na bezpieczeństwo energetyczne Polski, a w szczególności możliwość odbudowy mocy wykorzystujących paliwa kopalne oraz poziom cen energii elektrycznej."

W analizowanym również wariancie 15% udziału OZE w bilansie energii pierwotnej udział energii elektrycznej z OZE musiałby sięgać 20%, co wydaje się dzisiaj mało realne technicznie i ekonomicznie.

Stabilne i długofalowe rozwiązania prawne, regulacyjne i fiskalne mogą doprowadzić do zwiększenia atrakcyjności i pewności inwestowania w rozwój OZE, pozwalając Polsce na realizację celu zbliżonego do celu określonego przez Komisję Europejską w Pakiecie Klimatycznym – 15% energii odnawialnej.

W polskich przedsiębiorstwach energetycznych biomasa jest wykorzystywana już od 2003 roku. Po wykonaniu licznych analiz techniczno-ekonomicznych zdecydowano się na wdrożenie produkcji energii elektrycznej z Odnawialnych Źródeł Energii (OZE) w oparciu o proces współspalania biomasy w istniejących kotłach energetycznych. Za takim rozwiązaniem przemawiają czynniki środowiskowe, ekonomiczne i techniczne, wśród których możemy wymienić:

- szeroką dostępność biomasy w postaci odpadów gospodarki leśnej i niezagospodarowanych pozostałości z rolnictwa, pozwalającą na zagwarantowanie stabilnych jej dostaw,
- możliwość rozwoju upraw energetycznych w obszarach wyłączonych z produkcji rolnej, a tym samym aktywizowanie społeczności wiejskiej i lokalną poprawę standardu życia,
- możliwość szybkiego dostosowania urządzeń do współspalania biomasy,
- ograniczone ryzyko inwestycyjne między innym poprzez możliwość stosowania w jednej instalacji biomasy o różnych parametrach.

Istotny wpływ na działalność przedsiębiorstw energetycznych mają niewątpliwie najnowsze kierunki zmian na europejskim rynku energetycznym (dyrektywy unijne dotyczące energetyki i ochrony środowiska naturalnego). Europejska polityka energetyczna, zapewniając pełne poszanowanie prawa państw członkowskich do wyboru własnej struktury wykorzystania paliw w energetyce oraz do ich suwerenności w zakresie pierwotnych źródeł energii i w duchu solidarności między tymi państwami, dąży do realizacji następujących trzech celów:

- zwiększenia bezpieczeństwa dostaw,
- zapewnienia konkurencyjności gospodarek europejskich i dostępności energii po przystępnej cenie,
- promowania równowagi ekologicznej i przeciwdziałania zmianom klimatu[21].

W ramach nowej polityki energetycznej Unii Europejskiej Komisja Europejska w dniu 23.01.2008 r. uzgodniła i zaprezentowała „Pakiet energetyczno-klimatyczny"[22], mający na celu zrealizowanie zobowiązań dotyczą-

[21] *Komunikat Komisji do Rady Europejskiej i Parlamentu Europejskiego*, Europejska Polityka Energetyczna, Bruksela, dnia 10.01. 2007 r., KOM (2007), 1 wersja ostateczna.

[22] „Pakiet 3x20" – redukcja o 205 gazów cieplarnianych, zwiększenie efektywności energetycznej o 20% oraz 20% udział odnawialnych źródeł energii w ogólnym bilansie energetycznym.

cych zapobiegania zmianom klimatycznym. Mają one prowadzić do znaczącego zwiększenia wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych oraz obniżenia emisji gazów cieplarnianych w Europie[23].

Fundamentalne elementy proponowanej polityki określone są potocznie jako „3 razy 20 do 2020" i oznaczają, że w założonym horyzoncie czasowym do roku 2020 Unia Europejska powinna:

- racjonalnie wykorzystywać energię, tak aby osiągnąć unijny cel zmniejszenia łącznego zużycia energii pierwotnej o 20% w porównaniu z prognozami na 2020 rok, zgodnie z szacunkami zawartymi w opublikowanej przez Komisję Europejską Zielonej Księdze w sprawie racjonalizacji zużycia energii (co oznacza zarazem zwiększenie efektywności energetycznej o 20%),
- zwiększyć udział energii ze źródeł odnawialnych do 20% całkowitego zużycia energii UE do 2020 roku (dla Polski 15%),
- zmniejszyć emisję gazów cieplarnianych o co najmniej 20% w porównaniu do 1990 roku, z możliwością wzrostu tej wartości nawet do 30%, (pod warunkiem, że inne kraje rozwinięte zobowiążą się do porównywalnej redukcji emisji, a bardziej zaawansowane gospodarczo kraje rozwijające się wniosą odpowiedni wkład na miarę swych zobowiązań i możliwości).

Według Komisji cele te są wykonalne z technologicznego i ekonomicznego punktu widzenia. Dla ich realizacji na rządy poszczególnych krajów członkowskich zostaną nałożone konkretne zobowiązania wzmocnione groźbą sankcji. Przedstawiony pakiet dokumentów obejmuje:

- rewizję systemu handlu pozwoleniami na emisję gazów cieplarnianych,
- specyficzne, wiążące dla poszczególnych państw cele dla sektorów nieobjętych systemem handlu pozwoleniami na emisję,
- nowe podejście do aktywnego promowania odnawialnych źródeł energii zawierające dla wszystkich krajów indywidualne cele do osiągnięcia pod groźbą sankcji,
- nowe reguły stymulujące wychwytywanie i przechowywanie dwutlenku węgla,
- nowe wytyczne w sprawie pomocy państwa w dziedzinie ochrony środowiska, które mają pomóc krajom członkowskim w prowadzeniu trwałej i zrównoważonej europejskiej polityki klimatycznej i energetycznej.

Istotne zmiany wprowadza pakiet w zakresie w handlu uprawnieniami do emisji CO_2. Ostateczne ustalenia poczynione na szczycie Unii Europejskiej 15 października 2008 r. przesunęły obowiązek kupowania przez sektor energetyczny całości uprawnień do emisji do 2019 roku. Inne sektory przemysłowe oraz lotnictwo będą stopniowo przechodziły do takiego systemu z zachowaniem możliwości wprowadzenia wyjątków w przypadku szcze-

[23] Ruszel M., *Polska perspektywa pakietu energetyczno-klimatycznego*, Nowa Energia, nr 4(10)/2009, s. 6.

gólnie silnej konkurencji ze strony producentów pochodzących z państw nie objętych podobnymi ograniczeniami emisji dwutlenku węgla. Ponadto zakłada się pełne otwarcie w handlu emisjami tzn. na licytacjach każdy europejski podmiot gospodarczy będzie mógł kupować uprawnienia w dowolnym państwie unijnym. Komisja Europejska szacuje, że dochody z licytacji powinny w perspektywie kilkunastu lat osiągnąć wartość na poziomie około 50 mld euro rocznie, co obrazuje skalę kosztów jakich część poniosą także wytwórcy energii.

W Pakiecie Klimatycznym Komisja Europejska określiła dla wszystkich państw Unii Europejskiej prawnie wiążące cele indywidualne dla krajów członkowskich. Dotyczą one udziału odnawialnych źródeł energii oraz redukcji (bądź możliwego wzrostu) emisji z sektorów nie objętych europejskim systemem handlu emisjami.

Szczególnie trudnym w przypadku Polski będzie uzyskanie obligatoryjnego celu – 15 procentowego udziału źródeł odnawialnych w całkowitej wielkości wytwarzania energii, który zmierza do poprawy stanu środowiska naturalnego i równocześnie uniezależnienia w znacznym stopniu gospodarki Unii Europejskiej od importu surowców energetycznych.

Problemem może być jednak brak odpowiedniej ilości ekonomicznie dostępnych zasobów źródeł odnawialnych, realne możliwości ich wykorzystania, w tym bariery technologiczne i rzeczywiście osiągane dzięki nim efekty a także koszt transportu samochodowego dużej ilości biomasy, będący na dłuższych trasach także źródłem szkodliwej emisji. Podobnie wygląda wykorzystanie energii wiatru. W tym przypadku konieczna jest gorąca rezerwa w źródłach konwencjonalnych na poziomie 95% co także wiąże się z emisją i poważnymi problemami techniczno-technologicznymi oraz kosztowną koniecznością rozwijania infrastruktury sieciowej i dostosowawczych systemów elektroenergetycznych. Wreszcie problemem jest wpływ produkcji ze źródeł odnawialnych na wysoki końcowy poziom cen energii.

Zaproponowany Pakiet Klimatyczny należy rozpatrywać łącznie z dyrektywą 96/61/WE tzw. IPPC, (*Integrated Pollution Prevention and Control*) w sprawie zintegrowanego zapobiegania i ograniczania zanieczyszczeń. W szczególności dla polskiej energetyki, opartej o węgiel, oznacza on między innymi przedwczesne wycofanie kolejnych mocy wytwórczych przed ich technicznym wyeksploatowaniem. Dotychczas wymogi dyrektywy 2001/80/WE tzw. LCP (*Large Combustion Plants*) w sprawie ograniczenia emisji niektórych zanieczyszczeń z dużych źródeł spalania paliw, wymuszały w naszym kraju trwałe wyłączenie z eksploatacji ok. 12 000 MW mocy zainstalowanej (ponad 50 proc. mocy polskich elektrowni systemowych) do 2020 roku. Podejmowane w tej chwili inwestycje w odbudowę mocy wytwórczych, jak również możliwości importowe Polski nie zapewnią odpowiedniego poziomu mocy dostępnej w Krajowym Systemie Elektroenergetycznym począwszy od 2015 roku, zwłaszcza w kontekście prognozowanego rozwoju gospodarczego Polski.

PODSUMOWANIE

Podsumowując problemy zarządzania przedsiębiorstwami energetycznymi należy zwrócić uwagę na następujące kwestie dotyczące sektora energetycznego w Polsce:

- moc zainstalowana w energetyce polskiej jest w ponad 90% oparta na rodzimym węglu, zaś jej udział w produkcji energii elektrycznej przekracza 95%. Ze względu na wysokie ceny gazu ziemnego i jego ograniczoną dostępność, jak również zależność od importu, węgiel przez długi czas pozostanie naszym podstawowym paliwem, decydującym o bezpieczeństwie energetycznym Polski,
- większość jednostek wytwórczych pochodzi z lat 70-tych, 60-tych, a nawet 50-tych ubiegłego wieku i mimo modernizacji charakteryzuje się niezbyt wysoką sprawnością przemiany energetycznej (przeciętne sprawności są jednak porównywalne z występującymi w innych krajach w jednostkach węglowych). Należy mieć pełną świadomość, iż radykalna zmiana bazy paliwowej w przypadku Polski nie wchodzi w rachubę, toteż w okresie 2008-12 wskaźniki emisji z instalacji praktycznie nie uległy zmianie,
- problematyka odtworzenia i budowy nowych mocy w Polsce nabrała obecnie dramatycznego wymiaru, biorąc pod uwagę możliwość całkowitego załamania się systemu elektroenergetycznego oraz górnictwa węgla kamiennego i brunatnego w Polsce po 2015 roku,
- Europejska polityka ekologiczna wymusza na krajach członkowskich UE kosztowne i trudne zobowiązania w sposób szczególny dotykające polską gospodarkę, zwłaszcza zaś sektor elektroenergetyczny,
- przyjęty w Rozporządzeniu RM z 1.07.2008 r. przydział nieodpłatnych uprawnień CO_2 był dla energetyki niewystarczający. Alokacja przyznanych Polsce uprawnień do emisji CO_2 powinna odbyć się przy zachowaniu zasady najmniejszych kosztów dla kraju i jego gospodarki. Taka propozycja rozdziału uprawnień może być sygnałem dla inwestorów, iż powinni wstrzymać się z decyzjami o rozpoczęciu budowy kolejnych nowych mocy wytwórczych. Znacząca podwyżka cen energii elektrycznej spowodowana obowiązkiem zakupu przez elektrownie uprawnień do emisji CO_2 wpłynie również na decyzje firm zagranicznych co do lokowania swych inwestycji w naszym kraju. Skutki tego odczuje zarówno gospodarka jak i społeczeństwo polskie,
- Krajowy System Elektroenergetyczny znajduje się na granicy wydolności, w szybkim tempie rośnie zapotrzebowanie na moc, maleją rezerwy i dyspozycyjność urządzeń wytwórczych. Ograniczenie uprawnień do emisji tą sytuację niewątpliwie pogorszy, w dodatku wpływając negatywnie na wycenę aktywów Skarbu Państwa przed procesem zapowiadanej prywatyzacji sektora,

- niezbędne jest podjęcie skutecznych działań na rzecz budowy energetyki atomowej w Polsce oraz należy poczynić dalsze kroki polityczne, regulacyjne i ekonomiczno-fiskalne dla rozwoju energetyki odnawialnej.

STRESZCZENIE

Zarządzanie polskimi przedsiębiorstwami energetycznymi w aspekcie zanieczyszczenia środowiska

W artykule przedstawiono zmiany jakie zachodzą w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami energetycznymi. Jednym z najważniejszych elementów wpływających na te zmiany jest polityka energetyczna przede wszystkim Unii Europejskiej, ale również wewnętrznych uregulowań w Polsce. W artykule zawarto problemy funkcjonowania polskich przedsiębiorstw energetycznych, przede wszystkim tych związanych z oparciem na wytwarzaniu energii z węgla. Wskazano również na to, że polityka energetyczna dotyczy głownie problemów zanieczyszczenia środowiska przez emisję gazów cieplarnianych i konsekwencji tych zanieczyszczeń zarówno ekonomicznych jak i przyrodniczych. Obowiązujący Pakiet Klimatyczny Unii Europejskiej wytycza dla wszystkich państw członkowskich wiążące cele w zakresie możliwego zanieczyszczenia środowiska. Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii w polskich przedsiębiorstwach energetycznych jest małe. Podniesienie poziomu wykorzystania odnawialnych źródeł energetycznych, pozwoli na ograniczenie zanieczyszczenie środowiska.

Słowa kluczowe: zarządzanie, przedsiębiorstwa energetyczne, zanieczyszczenie środowiska, polityka energetyczna.

SUMMARY

Management of Polish enterprises from energy sector in the aspect of environmental pollution

In the article authors have shown changes in the sphere of management in Polish enterprises from energy sector. One of the most important element, which influence on the above-mentioned changes is the European Union energy policy and internal legal regulations in Poland. In the article there are different problems of functioning of Polish enterprises from energy sector are described, especially with those, which produce energy from coal. It is pointed at energetic policy, which concerns mostly environmental pollution through greenhouse gas and economic and environmental consequences of these kind of pollution. Energy and climate change package in the European Union draw aims in the sphere of possible environmental pollution for all membership countries. Usage of renewable energy sources in Polish enterprises from energy sector is small. Increase of level of renewable energy sources usage allows to reduce environmental pollution.

Key words: management, enterprises from energy sector, environmental pollution, energetic policy.

Tomasz Orzech
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Zarządzanie akcją ratowniczą

WPROWADZENIE

Kierowanie działaniami ratowniczymi jest zadaniem skomplikowanym i złożonym. Nigdy nie wiadomo z jakimi trudnościami spotka się lider organizacji ratowniczej. Zespoły niosące pomoc są powoływane każdorazowo, a ich skład i struktura muszą być uzależnione od lokalizacji i charakteru zdarzenia wymagającego interwencji. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie, że zarządzanie ratownictwem jest procesem złożonym, zbliżonym do zarządzania operacyjnego. Często w działaniach ratowniczych, uczestniczy wiele instytucji i organizacji, komplikując cały proces kierowania akcją. Każdy zespół ma bowiem swojego lidera, który posiada własne ambicje i przeświadczenia ważności.

OKREŚLENIE ZADANIA

Informacja o zadaniu jest bardzo istotnym elementem przyszłych decyzji. Pierwsze dane do formacji ratowniczych napływają w momencie zgłoszenia o wystąpieniu zagrożenia lub wypadku. Najczęściej o zdarzeniu informują ofiary, świadkowie czy urządzenia monitorujące stan bezpieczeństwa. Do podstawowych danych przekazywanych odpowiednim dyspozytorom[1] należy:

1. Rodzaj zdarzenia – wypadek, pożar, katastrofa chemiczna, pożar i inne,
2. Lokalizacja miejsca powstania zagrożenia,

[1] T. Orzech, *Zarządzanie procesowe działaniami ratowniczymi*, w: red. Sobolewski G. Majchrzak D. Solarz J., *Podmioty wykonawcze w zarządzaniu kryzysowym*, AON Warszawa 2014, s. 215.

3. Możliwości powiększenia się strat,
4. Liczba ofiar, stan rannych,
5. Zagrożenie dla innych osób,
6. Możliwości dojazdu.

Na podstawie zebranych danych odpowiedni dyspozytorzy określają jaka procedura powinna być zastosowana. Jest to bezpośrednio związane z określeniem zadań stawianych służbom ratowniczym. To do osób przyjmujących zgłoszenie należy wybór odpowiednich formacji ratunkowych oraz jej składu czy liczebności. Dużo zależy od dostępności poszczególnych zespołów, aby mogły one skutecznie prowadzić określony rodzaj działań ratowniczych. Mija się z celem rozporządzanie podczas katastrofy budowlanej budynku mieszkalnego na lądzie ratownikami Wodnego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego. Dlatego do określenia zadań należałoby odpowiednio zastosować[2] algorytmiczne scenariusze i schematy postępowania. Utarte układy są wykorzystywane podczas zarządzania wiedzą. Postępowanie takie doprowadzi do wysokiej skuteczności służb ratowniczych. Funkcjonalność oparta na sprawdzonych scenariuszach i zdobytym doświadczeniu nie zawsze może być zastosowana, gdyż niektóre sytuacje wymagają innowacyjnej wiedzy i operacyjnego zarządzania.

Drugim etapem w określeniu zadania jest pierwsze rozpoznanie. Dokonywane jest w momencie dotarcia pierwszych ratowników na miejsce wystąpienia sytuacji kryzysowej. Następuje[3] podczas fazy wstępnej, która może obejmować pierwsze minuty, a nawet godzin co jest uzależnione od rodzaju i wielkości kryzysu. Kierujący działaniami ratowniczymi osobiście lub za pomocą odpowiednio wyszkolonego personelu ocenia stan zaistniałej sytuacji. Ważnym zadaniem jest obiektywna analiza całokształtu zaistniałej sytuacji. Lider służb ratowniczych przy określaniu zadania musi wytypować szanse i zagrożenia dotyczące jego wykonalności. Rozpoznanie wstępne dzielone jest na następujące etapy:

1. Czy są osoby poszkodowane?
   - ile jest osób poszkodowanych,
   - stan osób poszkodowanych,
   - możliwości dotarcia do osób poszkodowanych.
2. Określenie charakteru zdarzenia.
3. Określenie warunków terenowych,
   - możliwość dojazdu,
   - jakie jest dojście do miejsca zdarzenia,
   - ukształtowanie terenu akcji,

[2] F. Mroczko, *Inżynieria zarządzania innowacjami opartej na nowej wiedzy*, w: red. Mroczko F., Kowalczyk L., *Inżynieria innowacji, zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, WWSZiP Wałbrzych 2013, s. 31.

[3] M. Paszynin, *Postępowanie ratownicze w wypadkach masowych i katastrofach*, w: red. Sobolewski G., Majchrzak D., Solarz J., *Podmioty wykonawcze w zarządzaniu kryzysowym*, AON Warszawa 2014, s. 203.

- bezpośrednie umiejscowienie zdarzenia: na wysokości, pod ziemią, na powierzchni.

4. Jakie są warunki atmosferyczne
   - siła i kierunek wiatru,
   - występujące opady (deszcz, śnieg, grad),
   - temperatura otoczenia,
   - pora dnia,
   - nasłonecznienie.
5. Określenie czynników zagrożeń dla ratowników:
   - biologiczne (mikroorganizmy i makroorganizmy),
   - chemiczne (oparzenia ciała, zatrucia oddechowe i pokarmowe),
   - fizyczne (wysokość, poruszające się pojazdy, nierówności terenu),
   - psychospołeczne (stres, zmęczenie, nieuwaga, braki w wyszkoleniu, widzowie).

W momencie zakończenia fazy wstępnej następuje rozpoznanie właściwe. Czynność ta ma przede wszystkim dokładnie określić lokalizację osób poszkodowanych, sposób dotarcia i ewakuację rannych. Rozpoznanie szczegółowe pozwoli na właściwie określenie zadania, jakie aktualnie jest do wykonania.

Często liderowi w określeniu celu jest pomaga odpowiednio dobrany zespół ratowników (quasi sztab) lub sztab. Zespół ten spełnia rolę pomocniczą i doradczą, pomagając kierującemu działaniami ratowniczymi w określeniu zadań i podjęciu decyzji. Zasadnicze zadania sztabu to: gromadzenie informacji, planowanie i doradzanie[4], przewidywanie sytuacji, określanie celów głównych i pośrednich, planowanie operacyjne niezbędnych zasobów.

WYBÓR TECHNIKI I NIEZBĘDNYCH ZASOBÓW

Podczas działań ratowniczych kierujący akcją musi określić technikę wykonania zadania oraz zasoby jakie są niezbędne do osiągnięcia celu. Ważnym elementem jest presja czasu, gdyż wraz z jego upływem maleją szanse na przeżycie osób poszkodowanych. Podczas kierowania należy uwzględnić czas krytyczny, po przekroczeniu którego akcja ratowania życia i zdrowia zmienia się w działania związane z usuwaniem skutków zdarzenia.

Element czasu, rzadko uwzględniany z zarządzaniu, podczas działań ratowniczych jest czynnikiem szczególnym. Wraz z upływem minut maleją szanse na przeżycie poszkodowanych w zdarzeniu. Powołując[5] się na słowa R. Adamsa Cowleya, istnieje złota godzina pomiędzy życiem a śmiercią. Cowley uważał, że jeżeli ciężko ranna osoba nie uzyska kwalifikowanej pomocy lekarskiej na wysokim poziomie to w organizmie człowieka nastąpią

[4] [http://www.sgwp.wp.mil.pl/pl/3.html], dostęp 02.09.2014.
[5] [http://www.hems.info.pl/?p=861], dostęp 02.08.2014.

nieodwracalne procesy na wskutek których może nastąpić zgon poszkodowanych. W praktyce złota godzina trwa od kilku minut do paru godzin. Fakt ten uzależniony jest od stanu zdrowia osób poszkodowanych. W przypadku zatrzymania akcji serca, jeżeli w ciągu 3-5 minut nie będzie rozpoczęta akcja reanimacyjna nastąpi zgon. Podobna sytuacja występuje podczas niespodziewanego wstrzymania oddechu, który może doprowadzić do śmierci w czasie 10 minut. Dlatego w służbach ratunkowych wprowadzono pojęcie platynowych minut[6], w trakcie których ranni powinni być w drodze do szpitala.

Drugim ważnym elementem przy wyborze odpowiedniej techniki, jest możliwość skorzystania z zasobów będących na miejscu akcji. Wykorzystanie okazji skróci czas i zwiększy efektywność działań ratowniczych. Postępowanie takie wymaga zdecydowania i woli ze strony kierującego. Nie wykorzystanie okazji w ratownictwie często okazuje się tragiczne w skutkach.

Przykładem może być zdarzenie nad jeziorem Powidzkim[7] z maja 2011 roku. W wyniku nagłego podmuchu wiatru przewrócony został jacht żaglowy. Dwie osoby nie mogły opuścić kabiny łodzi. Odcięte od powierzchni przez wodę, z komory powietrznej która znajdowała się w kadłubie wezwały za pomocą telefonu komórkowego pomoc. Przybyły na miejsce zespół strażaków podjął odpowiednie działania, zmierzające do holowania łodzi na płyciznę. Międzyczasie do kierującego działaniami ratowniczymi zgłosił się instruktor Wodnego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego, który posiadał przy sobie odpowiedni akwalung oraz dokumenty potwierdzające kwalifikacje. Ratownik WOPR oferował pomoc w zakresie dotarcia do osób poszkodowanych. Dowódca akcji nie skorzystał z jego pomocy w dotarciu do uwięzionych wewnątrz statku, argumentując *nie bo nie*. Strażacy podczas ściągania łodzi na brzeg, zahaczyli masztem o dno jeziora. W efekcie czas trwania akcji znacznie się wydłużył, co doprowadziło do zgonu osób wewnątrz kadłuba. Innym sposobem dotarcia do uwięzionych było przebicie się przez dno statku. Technika ta była stosowana podczas japońskiego ataku na Pearl Harbor z dnia 07.12.1941 roku. W wyniku nalotu[8] doszło do potrzeby ratowania marynarzy z amerykańskiego pancernika Utah. Z powodu uszkodzeń okręt odwrócił się i zginęło blisko 60 ludzi z ponad 1000 osobowej załogi. Aby zastosować technikę rozcinania poszycia kadłuba, należałoby w pierwszej kolejności ustabilizować statek, co uchroniłoby go przed zanurzeniem. Innym sposobem zapewniającym bezpieczeństwo osobom uwięzionym, byłoby dostarczenie im aparatów powietrznych znajdujących się na wyposażeniu straży, co przedłużyło by czas ich przebywania w izolowanym pomieszczeniu. W wyniku nieprzyjęcia zewnętrznej pomocy, podjęcia złych decyzji operacyjnych śmierć poniosło dwie osoby.

Wybór techniki i niezbędnych zasobów w ratownictwie jest skomplikowanym elementem zarządzania akcją. Jest uzależniony od wielu czynników:

---

[6] J. Szramowska, *Narzędzia, dzięki którym jest możliwe 10 platynowych minut*, Magazyn Fire Max wydanie VI 1/2011, s. 10.

[7] Reportaż TVN24, *Utonęły dwie osoby. Strażacy nie mieli odpowiedniej umowy*, 05.05.2011 godz. 19.23.

[8] [http://www.szkolnictwo.pl/szukaj,USS_Utah_(BB-31)#II_wojna_.C5.9Bwiatowa], dostęp 05. 09.2014.

1. Rodzaju zdarzenia który określa jakiego rodzaju zespoły potrzebne są na miejscu. Nikt nie będzie ściągał do wypadku samochodowego grupy ratownictwa wodnego o specjalizacji nurkowania. Do tego typu zdarzeń potrzebne są zespoły ratownictwa drogowego, technicznego lub uniwersalne gaśnicze.
2. Wielkości zdarzenia. Do gaszenia kontenera na śmieci nie są potrzebne siły i środki w wielkości kompanii. Inaczej jest w przypadku pożaru lasu. Przykładem może być katastrofa w lasach raciborskich w 1992 roku. Podczas akcji gaśniczej w Kuźni Raciborskiej[9] uczestniczyło 2270 strażaków PSP, 2430 druhów OSP, 3200 żołnierzy, 650 policjantów, 1280 członków Obrony Cywilnej, 450 leśników. Same straty w ludziach wyniosły 2 zabitych, 2050 rannych w tym 50 wymagało hospitalizacji.
3. Zasobów dostępnych na miejscu akcji. Podczas określania wyboru techniki należy oszacować wielkość zasobów jaka jest możliwa do natychmiastowego użycia. Nie ma sensu ściągać dużej ilości zastępów gaśniczych, których zadaniem byłoby dowożenie[10] wody gaśniczej za pomocą samochodów, gdy w pobliżu znajduje się naturalny ciek wodny (rzeka),
4. Możliwości technicznych dysponowanych zespołów. Często skuteczność grup ratowniczych jest ograniczona sprzętem jaki posiadają. Ograniczona jest możliwość wykorzystania lekkich zespołów ratownictwa drogowego podczas akcji gaśniczej, ze względu na sprzęt jaki posiadają. Ratownicy mogą posłużyć jako podmiana dla zmęczonych strażaków , a sam pojazd może być wykorzystany jedynie do oświetlenia terenu akcji w warunkach nocnych.
5. Wyszkolenia i umiejętności ratowników. Nie każda grupa ratowników jest odpowiednio przeszkolona. Najwyższy poziom prezentują ratownicy zawodowi, posiadając wysoki poziom wiedzy i umiejętności. Doświadczenie to wzrasta wraz częstotliwością udziału w działaniach ratowniczych. Dużo słabszy poziom prezentują ochotnicy. Spowodowane jest to tym, że działają dorywczo. Najczęściej dysponowani są w pobliżu miejsca zamieszkania.
6. Stopnia zdyscyplinowania poszczególnych grup. Nie wszystkie zespoły podczas działań ratowniczych są formacjami udzielającymi pomocy. Często w akcji udział biorą osoby nie przeszkolone, przygodne. Do pomocy wykorzystuje się gapiów czy operatorów sprzętu znajdującego się w pobliżu. Nie można na takich osobach polegać tak jak na zawodowych ratownikach. Spowodowane jest to brakiem wiedzy o zdarzeniach i strachem przed zagrożeniami z nich wynikających.

---

[9] T. Głowacki, S. Mazur, *Dni pełne żaru – sprawozdanie z przebiegu akcji ratowniczej – kalendarz wydarzeń*, Przegląd pożarniczy 1/93.

[10] J.P. Zagórski, *Mały słownik pożarniczy,* Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1990 s. 48.

7. Odległości pomiędzy miejscem akcji, a punktem stałej dyslokacji poszczególnych zespołów. W czasie akcji często zachodzi potrzeba zadysponowania specjalistycznych organizacji z odległych terenów. Do dowódcy działań należy szacowanie ryzyka związanego z czasem dojazdu zastępów z odległych miejscowości. W przypadku powodzi dojazd dużej liczby zespołów z odległych krańców państwa jest uzasadniony. Każda akcja, w której zaangażowane są znaczne zasoby ludzkie wymaga rotacji ratowników. Często prace związane z usuwaniem katastrof zarówno naturalnych, jak i antropogenicznych wymagają specjalistycznego sprzętu i wyszkolonego personelu. Takie zdarzenia zdarzają się sporadycznie. Najczęściej ratownicy uczestniczą w małych i średnich interwencjach. Wtedy czas związany z dojazdem specjalistów jest czasem straconym. Dojazd specjalistycznych grup ratowniczych może nastąpić o wiele za późno.

Wybór techniki jest więc ograniczony dostępnymi zasobami. W ratownictwie ważny jest przede wszystkim szeroko rozumiany potencjał ludzki. Posiadana przez ratowników wiedza i doświadczenie często może zastąpić braki sprzętowe.

NADZÓR NA DZIAŁANIAMI

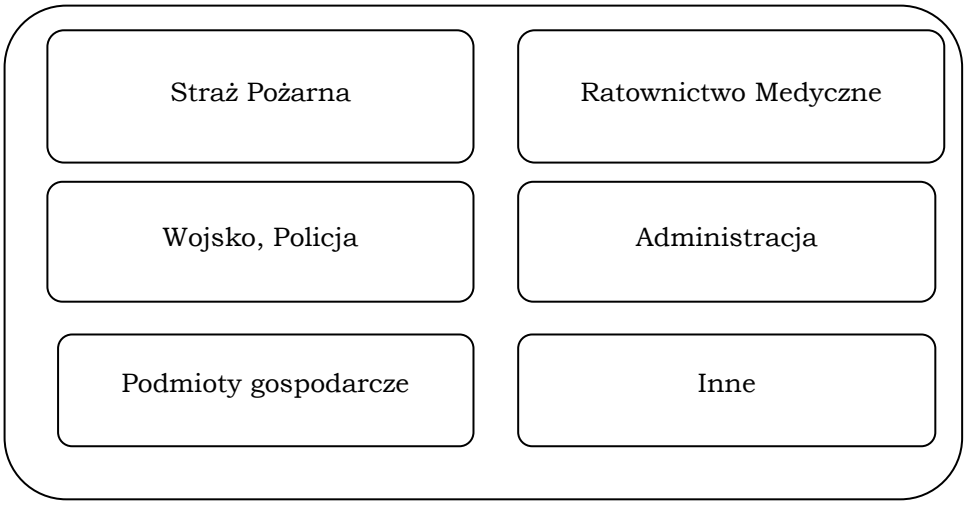
Każdy proces wymaga kontroli. Nadzór nad wykonalnością poszczególnych zadań przypisana jest poszczególnym członkom akcji ratowniczej. To liderzy poszczególnych zespołów kierują pojedynczymi, często niezależnymi pracami. Gdy zsumuje się wszystkie człony w jedną całość powstaje organizacja ratownicza, która ma do wykonania określone zadanie.

Wieloczłonowa organizacja ratownicza jest powoływana jednorazowo, a jej skład uzależniony jest od stawianych zadań służbom ratowniczym. Organizacja, jako związek ludzi, jest budowana tylko do wykonania zadania. Każdy człon oddzielnie jest samodzielnym zespołem, który ma inną zasadniczą misję. Przykładem jest policja, wojsko, podmioty gospodarcze czy organy administracji państwa.

Straż pożarna jest w Polsce podstawową organizacją ratowniczą. Jej spektrum działań obejmuje zarówno prewencję, jak i planowanie działań ratowniczych, aż do uczestnictwa w akcjach. Innym podmiotem ratowniczym, najczęściej niosącym pomoc osobom poszkodowanym i chorym są zespoły Ratownictwa Medycznego czyli popularne karetki pogotowia ratunkowego. Te dwie, niezależne od siebie organizacje stanowią podstawę polskiego ratownictwa.

O ile służby mundurowe w swoim statucie mają w określonym stopniu działalność ratowniczą, to różnego rodzaju przedsiębiorstwa czy organy administracyjne już nie. W akacjach często uczestniczą różnego rodzaju firmy wykonując usługi np. dźwigowe, transportowe i inne z wykorzystaniem sprzętu będącego na ich wyposażeniu. Zarządzanie takimi zespołami nie może odbywać się na zasadach zależności służbowej. Ponadto podmioty te nie są odpowiednio przeszkolone. Często powierzone im zadania wykonu-

ją samodzielnie, prowadząc własny system nadzoru i kontroli. Z kierownikiem akcji ratowniczej omawiany jest wtedy sposób komunikacji alarmowej, zakres wzajemnej pomocy przy realizacji powierzonych prac oraz warunków dopuszczenia i przerwania zadania. Do zadań administracji podczas działań ratowniczych będzie różnego rodzaju doradztwo, pomoc osobom poszkodowanym.



Rysunek 1. Wieloczłonowość organizacji ratowniczej

Źródło: Opracowanie własne.

Wieloczłonowa organizacja ratownicza nie posiada żadnych powiązań systemowych pomiędzy jej poszczególnymi podmiotami. Nie możemy do niej zastosować nawet pojęcia quasi integracji[11], gdyż jednostki te nie muszą być powiązane ze sobą długoterminowymi umowami. Wieloczłonowa organizacja powstaje tylko na czas wykonania zadania. Często współpraca pomiędzy poszczególnymi podmiotami ma charakter jednorazowy, a uczestnictwo dozę przypadkowości. Przykładem może być wykorzystanie przez ratowników specjalistycznego pojazdu – dźwigu który przez przypadek znalazł się w pobliżu miejsca zdarzenia. Mało prawdopodobne jest aby lokalny podmiot miał podpisaną umowę z firmą, która ma siedzibę na drugim końcu kraju. Strażacy mogą żądać i korzystać z pomocy udzielanej przez różne podmioty[12] i dlatego nie ma potrzeby tworzenia umów wiążących w całość poszczególne podmioty. W ten sposób powstaje wieloczłonowa organizacja, bez stałych powiązań strukturalnych. Jej czasowa funkcjonalność powstaje w momencie zadysponowania poszczególnych elementów przez kierownika akcji ratowniczej i jest ograniczona do momentu zakończenia działań lub wykonania poszczególnego zadania. Lider wieloczłonowej organizacji wyko-

[11] B. Jasiński, *Decyzje strategiczne dotyczące działalności operacyjnej*, w: red. Z Jasiński, Podstawy zarządzania operacyjnego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 45.
[12] Ustawa o Państwowej Straży Pożarnej z dnia 24 sierpnia 1991 roku, Dz. U. 2013, poz. 1340.

rzystuje integrację w przód[13], czyli powiązania bezpośrednio związane z celami.

ROLA KOMUNIKACJI W KIEROWANIU AKCJĄ RATOWNICZĄ

Jednym[14] z systemów kierowania jest system informacyjny. Obejmuje on wymianę informacji pomiędzy poszczególnymi zespołami. W praktyce system informacyjny służy zbieraniu, przetwarzaniu danych o rozwoju sytuacji na miejscu zdarzenia. Za pośrednictwem odpowiednich kanałów przekazywane są odpowiednie informacje pomiędzy poszczególnymi uczestnikami działań.

Należy pamiętać że każda organizacja jest jak maszyna[15], oparta jest na świadomym projekcie. Członkowie organizacji są jak trybiki, mają określone role i podlegają kontroli. Każde urządzenie posiada odpowiedni układ sterowania, za pomocą którego przesyłane są informacje. W maszynie są to linie przesyłowe, a w organizacji odpowiednie kanały informacyjne. Zespół ludzi do przekazywania informacji może wykorzystywać metody tradycyjne takie jak: mowa, gesty, umowne znaki dźwiękowe, świetlne, jak i meldunki oraz raporty pisemne. Technologiczne sposoby przesyłu danych wykorzystują sieć radiową, teleinformatyczną, telekomunikacyjną, satelitarną. Do urządzeń technicznych, wykorzystywanych podczas działań są radiostacje nasobne (przenośne), samochodowe, stacjonarne (bazowe w budynkach), stacje i maszty przekaźnikowe. Do najbardziej zaawansowanych należą systemy łączności satelitarnej, za których pomocą jest możliwość przesyłania tekstu i pakietów danych. Często wykorzystywana do łączności jest sieć telefonii komórkowej. Spowodowane to jest dużą popularnością systemu komunikacyjnego.

Przy formułowaniu informacji nadawca sygnału musi uwzględnić odbiorcę. Nie wszystkie informacje muszą docierać do kierującego działaniami. Większość danych jest adresowanych wewnątrz poszczególnych grup zadaniowych lub pomiędzy nimi. Stanowią one wiadomości robocze, wykonawcze które są zbędne dla dowódcy ale istotne do wykonania poszczególnych prac.

Ratownicy tworzą sieć komunikacyjną informacji. Punkt nadawania oraz odbioru komunikatu jest uzależniony od usytuowania hierarchicznego, zarówno przekazującego informację jak i adresata. W przypadku małej liczebności i stopnia zhierarchizowania wyróżniamy typy sieci komunikacyjnej[16]: łańcuch, koło wozu, Y, okrąg, każdy z każdym. Gdy w działaniach bierze znaczna liczba zespołów oraz wiele służb struktura przesyłu informacji przypomina piramidę.

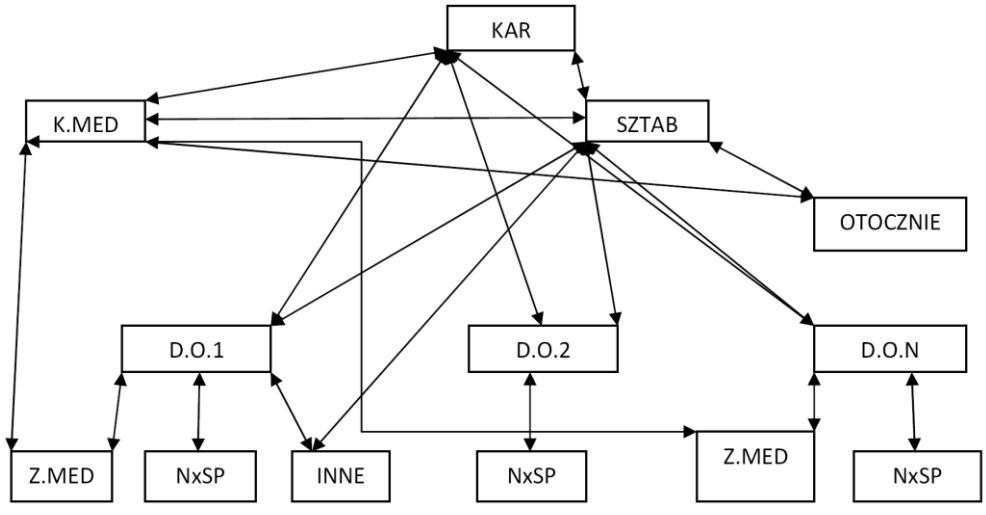
---

[13] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii,* PWE Warszawa 2010, s. 230.

[14] E. Burzyński, *Podejmowanie decyzji w działaniach taktycznych straży pożarnych,* Instytut wydawniczy Centralnej Rady Związków Zawodowych, Warszawa 1979, s. 58.

[15] Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania,* PWE Warszawa 2012, s. 321-322.

[16] M. Zalewska, *Komunikowanie się jako podstawa relacji społecznych,* w: red. W. Błaszczyk, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych,* PWN Warszawa 2005, s. 168-169.



Rysunek 2. Piramida łączności z wykorzystaniem sztabu i koordynatora medycznego

Źródło: opracowanie własne. Objaśnienia: KAR – Kierujący Akcją Ratowniczą; K.MED – Koordynator Ratownictwa Medycznego; D.O.1,2,N – Dowódcy odcinków bojowych; Z. MED. – zespoły medyczne, INNE – pozostałe służby ratownicze, policja itp.; NxSP – zastępy straży pożarnych.

Powyższa piramida wskazuje złożoność procesu przepływu informacji. Na samym szczycie znajduje się Kierujący Akcją Ratowniczą (KAR). Do sztywnych kanałów należą połączenia lidera operacji z dowódcami odcinków bojowych. Tym połączeniem przekazywane są raporty, meldunki, rozkazy, polecenia i zalecenia. Ważnym torem przesyłu informacji jest połączenie pomiędzy KAR a sztabem. Od dowódcy akcji płyną zamiary operacyjne, zapotrzebowania ogólne, w drugą stronę zaś przygotowane analizy chwilowe i rozkazy Rzadziej dochodzi do kontaktów z Koordynatorem Ratownictwa Medycznego (KRM), najczęściej dotyczy potrzeby zadysponowania dodatkowego zespołu medycznego na wniosek dowódców odcinków bojowych.

Podobną funkcję do KAR pełni KRM, ale w stosunku do zespołów medycznych. Z nimi utrzymuje sztywne połączenie, ustalając priorytety ratownicze i transportowe. Ze sztabem Koordynator utrzymuje sporadyczne kontakty, przeważnie ograniczając się do przesłania danych w celu informacyjno ewidencyjnych. KRM współdziała w znacznym stopniu z otoczeniem, przeważnie ze stacjonarnymi ośrodkami ochrony zdrowia, w celu ustalenia kierunku transportu osób poszkodowanych oraz zadysponowania dodatkowych karetek.

Sztab jest organem dowodzenia, którego zadaniem jest zapewnienie kierującemu doradztwa. Podczas akcji sztab jest elementem doraźnym, powoływanym w razie potrzeby na polecenie KAR. Może być to zespół złożony z kierowników i przedstawicieli poszczególnych służb, inspekcji, straży, organów administracji oraz podmiotów gospodarczych, specjalistów i ekspertów z poszczególnych dziedzin, a nawet osób fizycznych reprezentują-

cych lokalne społeczeństwo. Sztab akcji ratowniczej nie jest instytucją stałą, a skład osobowy jest zmienny i dostosowany do sytuacji. Pracy sztabu często towarzyszy koordynator medyczny. W praktyce jest on tam obecny fizycznie, zajmując się własnymi obowiązkami. Do zadań sztabu należy organizowanie odwodów operacyjnych. Ich wielkość i skład jest uzależniony zarówno od wielkości jak i rodzaju podjętych działań. Liczebność odwodów podczas pożaru wynosi od 20 do 30% sił użytych w celach gaśniczych. Podczas pożaru większość strażaków stanowią słabo wyszkoleni wolontariusze ochotnicy. W przypadku działań o charakterze chemicznym, odwody zwiększane są do 50% stanu osobowego odcinka bojowego bezpośrednio zaangażowanego w działaniach specjalistycznych. Całość tych dodatkowych odwodów stanowią funkcjonariusze PSP, których wyszkolenie uprawnia do działań w skażonej strefie. Dodatkowo do zadań sztabu należy zapewnienie ratownikom odpowiedniej ilości sprzętu ochronnego, który przed ponownym[17] użyciem należy oddać kontroli i konserwacji.

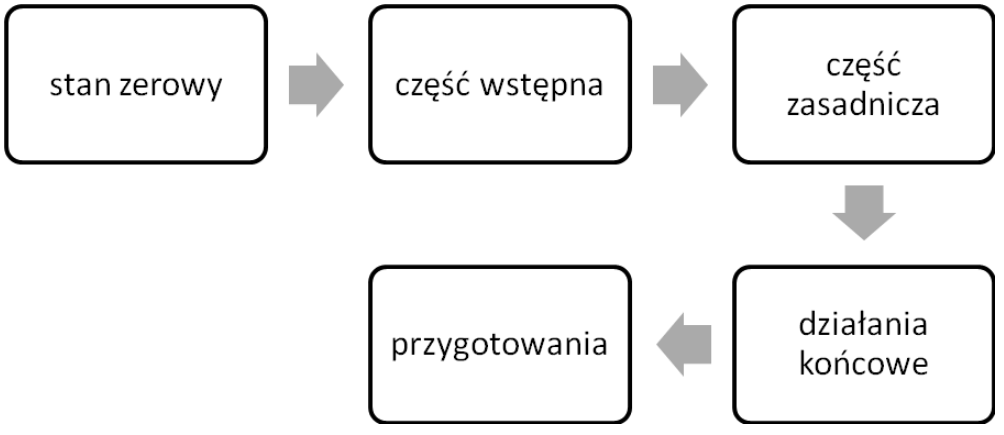
Dowódcy odcinków bojowych koordynują pracę zespołów wykonawczych zarówno straży pożarnych, jak i ratownictwa medycznego oraz innych podmiotów. Przesyłają informacje ogólne w postaci meldunków i raportów do KAR, a od niego otrzymują rozkazy i polecenia. Przykładem może być informacja ogólna o potrzebie zadysponowania plutonu gaśniczego. O szczegółowej charakterystyce plutonu będzie dowódca odcinka informował sztab – w przypadku zapotrzebowania na ratowników mogą być to średnie pojazdy gaśnicze których załoga stanowi łącznie 18 osób, a zasoby wodne pododdziału wynoszą 6 – 7 ton. Inaczej gdy istnieje konieczność dostarczenia dużej ilości środków gaśniczych. Pluton taki może być zbudowany z czterech dwuosobowych zastępów, a każdy pojazd przewozi od 5 do 18 ton wody.

Grupy robocze tworzą pododdziały straży pożarnej, zespoły ratownictwa medycznego i inne podmioty. Większość komunikacji prowadzona jest wewnątrz odcinka bojowego, pomiędzy poszczególnymi uczestnikami. Wyjątkiem są drużyny innych formacji ratowniczych, które mogą mieć swojego przedstawiciela w sztabie. To jemu zgłaszane są specyficzne zapotrzebowania. W podobnej sytuacji znajdują się załogi karetek pogotowia, których przedstawicielem jest Koordynator ratownictwa medycznego.

ELASTYCZNOŚĆ PROCESU ZARZĄDZANA AKCJĄ RATOWNICZĄ

Proces jest ciągiem zadań które musi wykonać podmiot aby osiągnąć cel. Często są to sekwencje po sobie powtarzalne. Niektóre zadania mogą być wykonywane równolegle lub warunkowo. Każdy proces przebiega w czasie. Zaczyna się od zasobów do stanu końcowego. Podczas działań ratowniczych proces zarządzania operacyjnego rozpoczyna się w momencie przyjęcia zgłoszenia.

[17] Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 16 września 2008 w sprawie szczegółowych bezpieczeństwa i higieny służby strażaków Państwowej Straży Pożarnej, Dz. U. 2008, nr 180, poz. 1115, § 76-77.



Rysunek 3. Proces zarządzania operacyjnego działaniami ratowniczymi

Źródło: opracowanie własne.

Stan zerowy występuje od chwili wystąpienia zdarzenia do momentu powiadomienia odpowiednich służb ratowniczych przez poszkodowanych lub świadków. Sama informacja podmiotów ratowniczych o zdarzeniu, nie przerywa stanu zerowego. Dane dotyczące powstałej sytuacji muszą trafić do odpowiedniej organizacji, która zadysponuje odpowiednie zespoły ratunkowe. Zaistniały stan nie oznacza, że gdy brakuje wykwalifikowanych ekip, nie ma działań ratowniczych. Często są one prowadzone przez przypadkowe osoby. To one kierują akcją ratowniczą, ale podejmowane przez nie decyzje mijają się z skutecznością. Stan zerowy trwa od kilku minut, nawet do paru godzin.

Część wstępna następuje w momencie przyjęcia wszystkich niezbędnych informacji przez właściwy podmiot ratowniczy. Przykładem może być zgłoszenie telefoniczne na policję o wystąpieniu wypadku drogowego. Dyspozytor z policji dowiaduje się przede wszystkim o miejscu zdarzenia, liczbie osób poszkodowanych oraz czy są utrudnienia w dotarciu do ofiar. Czasami zdarza się informacja o stanie rannych. Policja standardowo powiadamia wtedy straż pożarną i pogotowie ratunkowe. Na miejsce akcji są kierowane następujące siły: karetka, jeden zastęp gaśniczy i jeden ratownictwa drogowego lub technicznego. Ratownicy dopiero po dotarciu potrafią prawidłowo ocenić zaistniałą sytuację i określić potrzeby sprzętowe niezbędne do wykonania zadania. W takiej sytuacji czas trwania części wstępnej może wynosić nawet kilka godzin. Zupełnie inaczej wygląda sytuacja gdy w miejscu wystąpienia zagrożenia znajduje się wyspecjalizowany personel. Możliwość wystąpienia takiej sytuacji istnieje przede wszystkim na terenach zakładów

przemysłowych. Podmioty gospodarcze często posiadają etatowe lub ochotnicze służby ratownicze. Istnienie tych formacji spowodowane może być to zarówno obowiązkiem prawnym, jak i ulgami związanymi z ubezpieczeniem zakładu. Mimo że często efektywność tych zakładowych służb jest znikoma ze względu na niskie stany osobowe czy słabe wyposażenie sprzętowe, to informacje jakie są przez nie przekazywane dalej znacznie skracają fazę wstępną.

Część zasadnicza trwa od momentu podjęcia pierwszych działań, koncentrację odpowiednich sił i środków do wykonania zadania głównego, aż do zakończenia wszystkich czynności ratowniczych. W praktyce część zasadnicza zazębia się z elementami wstępnej. Podczas trwania części zasadniczej poszczególne czynności mogą być wykonywane zarówno jako ciąg działań, poprzez czynności powiązane, aż do prac równoległych. Przykładem może być dotarcie do poszkodowanego przez strażaków, przekazanie rannego służbie zdrowia z równoległym gaszeniem pożaru. Część zasadnicza kończy się wraz zakończeniem działań gaśniczych, ratowniczych i specjalistycznych.

Działania końcowe obejmują różnego rodzaju prace zabezpieczające. Często w nich bierze udział więcej służb ratowniczych niż podczas działań zasadniczych. Spowodowane jest to pracami jakie stawiane są przed służbami związanymi z zabezpieczeniem miejsca zdarzenia. Do nich należą prace wyburzeniowe, wywóz elementów konstrukcyjnych, zabezpieczenie niebezpiecznych odpadów, usunięcie pojazdów. Do tego elementu akcji należy wsparcie służb dochodzeniowych, np. policji i prokuratury. Często sama akcja ratownicza trwa 30 minut, a postępowanie śledcze kilka godzin.

Ostatnim elementem akcji ratunkowej to przygotowania. Każdy zespół ratowniczy, niezależnie od rodzaju formacji po powrocie do bazy uzupełnia wszystkie braki w wyposażeniu. Jest to niezbędne, gdyż nie wiadomo kiedy dana grupa ratownicza będzie zadysponowana. Podczas działań ratowniczych, w celu zabezpieczenia rejonu są ściągane inne służby. Pozostają one w dyspozycji do momentu zgłoszenia gotowości do działań lokalnych podmiotów.

PODSUMOWANIE

Kierowanie akcją ratowniczą zaczyna się od momentu przyjęcia zgłoszenia przez odpowiednie podmioty, a kończy się gdy są one ponownie gotowe do nowych wyzwań. Można zarządzanie takie porównać do zarządzania operacyjnego, gdyż spełnia prawie wszystkie jego wymogi. Jedynym, istotnym odchyleniem jest nieprzewidywalność zadań jakie są stawiane przed liderami zespołów. W odróżnieniu od menagerów firm, którzy mają możliwość przeanalizowania kilku wariantów decyzyjnych, dowódcy zespołów ratowniczych zdani są wyłącznie na los i własną intuicję.

LITERATURA:

[1] Burzyński E., *Podejmowanie decyzji w działaniach taktycznych straży pożarnych,* Instytut wydawniczy Centralnej Rady Związków Zawodowych, Warszawa 1979.

[2] Głowacki T., Mazur S., *Dni pełne żaru – sprawozdanie z przebiegu akcji ratowniczej – kalendarz wydarzeń,* Przegląd pożarniczy 1/93.

[3] Jasiński B., *Decyzje strategiczne dotyczące działalności operacyjnej, w:* red. Z Jasiński, *Podstawy zarządzania operacyjnego,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

[4] Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii,* PWE Warszawa 2010.

[5] Mroczko F., *Inżynieria zarządzania innowacjami opartej na nowej wiedzy, w:* red. Mroczko F. Kowalczyk L. *Inżynieria innowacji, zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych,* WWSZiP Wałbrzych 2013.

[6] Orzech T., *Zarządzanie procesowe działaniami ratowniczymi, w:* red. Sobolewski G. Majchrzak D. Solarz J. *Podmioty wykonawcze w zarządzaniu kryzysowym,* AON Warszawa 2014.

[7] Paszynin M., *Postępowanie ratownicze w wypadkach masowych i katastrofach,* red. Sobolewski G. Majchrzak D. Solarz J. *Podmioty wykonawcze w zarządzaniu kryzysowym,* AON Warszawa 2014.

[8] Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania,* PWE Warszawa 2012.

[9] Szramowska J., *Narzędzia, dzięki którym jest możliwe 10 platynowych minut,* Magazyn Fire Max wydanie VI 1/2011.

[10] Zagórski J., *Mały słownik pożarniczy,* Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1990.

[11] Zalewska M., *Komunikowanie się jako podstawa relacji społecznych,* red. W. Błaszczyk, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych,* PWN Warszawa 2005.

Zasoby internetowe

[12] [http://www.szkolnictwo.pl/szukaj,USS_Utah_(BB-31)#II_wojna_.C5.9Bwiatowa].

[13] [http://www.sgwp.wp.mil.pl/pl/3.html].

[14] [http://www.hems.info.pl/?p=861].

Inne

[15] Reportaż TVN24, *Utonęły dwie osoby. Strażacy nie mieli odpowiedniej umowy*, 05.05.2011 godz. 19.23.

[16] *Ustawa o Państwowej Straży Pożarnej z dnia 24 sierpnia 1991 roku*, Dz. U. 2013, poz. 1340.

[17] *Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 16 września 2008 w sprawie szczegółowych bezpieczeństwa i higieny służby strażaków Państwowej Straży Pożarnej,* Dz. U. 2008, nr 180, poz. 1115, § 76-77.

STRESZCZENIE

Zarządzanie akcją ratowniczą

Kierowanie działaniami ratowniczymi jest procesem złożonym. Wiele czynników ma bezpośredni wpływ na decyzje. W odróżnieniu od zarządzania operacyjnego, presja czasu i bezpieczeństwo zarówno ofiar jak i ratowników ma ogromne znaczenie podczas akcji ratowniczej. Dostarczenie odpowiedniej informacji do odpowiednich służb znacznie skraca czas dysponowania specjalistycznych zespołów ratowniczych. Odległość pomiędzy miejscem zdarzenia, a ośrodkami stacjonowania grup zadaniowych jest istotnym czynnikiem. Od zapasu czasu, często liczonego w minutach zależą bowiem podejmowane decyzje. W takich sytuacjach od postanowienia kierującego działaniami ratowniczymi jest uzależnione czyjeś życie.

Słowa kluczowe: zarządzanie operacyjne, ratownictwo, dowodzenie, decyzja.

SUMMARY

Management of rescue operations

Targeting salvage operations is a complex process. Many factors have a direct impact on decisions. In contrast to the operational management, time pressure and the safety of both victims and rescuers is of great importance during the rescue. Provide proper information to the appropriate services significantly reduces the time to dispose of specialist rescue teams. The distance between the place of the event and task forces stationed centers is an important factor. Since the supply of time, often measured in minutes, actually depend on the decisions taken. In such situations, the order directing rescue operations is dependent on someone else's life.

Kamil Glinka
Uniwersytet Wrocławski

Zarządzanie komunikacją marketingową jednostki samorządu terytorialnego w warunkach sytuacji kryzysowej

WPROWADZENIE

Gminy, powiaty i województwa coraz częściej podejmują działania służące kreowaniu własnego, pozytywnego wizerunku. Decyduje o kilka elementów. Główną rolę odgrywa nieustanna, rosnąca rywalizacja o kapitał, usługi i ludzi traktowane jako czynniki rozwoju[1]. Podobnie jak podmioty, których celem jest osiągnięcie wymiernego zysku ekonomicznego, jednostki samorządu terytorialnego zabiegają zatem o zainteresowanie inwestorów, przedsiębiorców, turystów, studentów, wykwalifikowanych pracowników itp.. Dążąc do utrzymania lub zdobycia przewagi konkurencyjnej, prowadzą działania marketingowe.

Znaczenie działań marketingowych wzrasta w warunkach sytuacji kryzysowej. Zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę potrzebę nie tylko ciągłego kreowania wizerunku gminy, powiatu lub województwa, ale również właściwej reakcji na niejednokrotnie niekorzystne dla tego wizerunku czynniki (wydarzenia, działania, decyzje). Głównym celem artykułu jest zatem analiza sposobu zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową jednostki samorządu terytorialnego w warunkach sytuacji kryzysowej. Realizacji tego celu służy przegląd dominujących w literaturze przedmiotu ujęć teoretycznych.

[1] Nie ulega wątpliwości, że funkcjonowanie jednostek samorządu terytorialnego jest zorientowane na rozwój lokalny i regionalny, A. Szewczuk, M. Kogut-Jaworska, M. Zioło, *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 13.

WIZERUNEK JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO I INSTRUMENTY JEGO KREOWANIA

Rynkowa orientacja działań gmin, powiatów i województw wpisuje się w koncepcję marketingu terytorialnego (ang. place marketing). Zgodnie z jej założeniami, rywalizujące ze sobą jednostki samorządu terytorialnego działają na rynku[2]. Choć nadrzędnym celem ich funkcjonowania jest zaspokojenie potrzeb mieszkańców[3], to podobnie jak przedsiębiorstwa, kreują swój wizerunek. Definiowany jako ogół opinii, idei, wrażeń będących udziałem otoczenia[4], wizerunek może pełnić kilka funkcji (zob. Tabela 1).

Tabela 1. Funkcje wizerunku jednostki samorządu terytorialnego wg Sylwii Dudek-Mańkowskiej

Funkcja	Charakterystyka
podejmowania decyzji lokalizacyjnych	wpływa na wybór miejsca zamieszkania, spędzania urlopu czy lokalizacji inwestycji
identyfikująca	przekonuje o istnieniu jednostki samorządu terytorialnego i jej cechach
upraszczająca	upraszcza informacje na temat jednostki samorządu terytorialnego
porządkująca	porządkuje w logiczną całość informacje na temat jednostki samorządu terytorialnego
minimalizująca	ogranicza ryzyko negatywnych decyzji np. w postaci wyboru oferty innej, konkurencyjnej jednostki samorządu terytorialnego
orientacyjna	w sytuacji chaosu informacyjnego lub braku informacji różnicuje oferty jednostek samorządu terytorialnego i wpływa na decyzję o wyborze jednej z nich
kształtowania lojalności i przywiązania	sprzyja kształtowaniu poczucia przywiązania do jednostki samorządu terytorialnego i jej oferty (identyfikacji z jednostką samorządu terytorialnego)
kształtowania poczucia prestiżu	sprzyja kształtowaniu poczucia poważania i znaczenia
kształtowanie poczucia zaufania do władz lokalnych	sprzyja kształtowaniu pozytywnej oceny decyzji i działań władz lokalnych

Źródło: S. Dudek-Mańkowska, *Wizerunek Warszawy w działaniach promocyjnych władz lokalnych i w świadomości społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 31-33.

[2] Zob. A. Szromnik, *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast i regionów*, [w:] A, Grzegorczyk, A. Kochaniec (red.), *Kreowanie wizerunku miast*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011, s. 19-23.

[3] Zaspokojenie potrzeb mieszkańców to cel funkcjonowania nie tylko gminy, jako podstawowej jednostki samorządu terytorialnego, ale również powiatu i województwa, Dz. U. 1990, nr 16, poz. 95, Ustawa z dnia 8 marca 1999 r. o samorządzie gminnym, art. 7; Dz. U. 1998, nr 91, poz. 578, Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, art. 4; Dz. U. 1998, nr 91, poz. 576, Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, art. 11.

[4] P. Kotler, D. H. Heider, I. Rein, *Marketing Places – Attracting Investments*, Industry and Tourism to Cities, States and Nations, New York 1993, s. 141.

Tabela 2. Instrumenty promocji wg Charlesa W. Lamba, Josepha F. Haira, Carla D. McDaniela

Kryterium/ instrument promocji	Reklama	Promocja sprzedaży	Sprzedaż osobista	Public relations
Rodzaj komunikacji	Pośrednia i nieosobista	zazwyczaj pośrednia i nieosobista	Bezpośrednia i osobista	zazwyczaj pośrednia i nieosobista
Kontrola nad komunikacją	niewielka	średnia lub niewielka	duża	średnia lub niewielka
Sprężenie zwrotne	niewielkie	średnie lub niewielkie	duże	niewielkie
Szybkość sprężenia zwrotnego	opóźnione	zróżnicowane	natychmiastowe	opóźnione
Kierunek przepływu informacji	jednokierunkowy	przeważnie jednokierunkowy	dwukierunkowy	jednokierunkowy
Kontrola zawartości przekazu	tak	tak	tak	nie
Identyfikacja nadawcy	tak	tak	tak	nie
Szybkość dotarcia do szerokiej (licznej) publiczności	duża	duża	wolna	zazwyczaj duża
Elastyczność przekazu	przekaz taki sam do wszystkich odbiorców	przekaz taki sam do zróżnicowanych grup odbiorców	przekaz dostosowany do potencjalnego klienta	zazwyczaj brak kontroli nad kierunkiem przekazu

Źródło: Ch. W. Lamb, J. F. Hair, Jr., C. D. MacDaniel, *Marketing*, Cengage Learning, Mason 2007, s. 448.

Kluczową rolę w kreowaniu pozytywnego, pożądanego wizerunku gminy, powiatu lub województwa odgrywa skuteczny i efektywny[5] proces komunikowania z otoczeniem, zarówno wewnętrznym (mieszkańcy), jak i zewnętrznym (inwestorzy, turyści, studenci, przejezdni itd.). Umiejętne zarządzanie tym procesem, oparte na wykorzystaniu czterech komponentów promotion-mix[6], jest szczególnie istotne w warunkach sytuacji kryzysowej.

[5] O skutecznym komunikowaniu się jednostki samorządu terytorialnego z otoczeniem mowa wówczas, gdy umożliwia uzyskanie pożądanych, zakładanych (możliwie najlepszych) rezultatów. Z kolei efektywne komunikowanie się z otoczeniem pozwala na uzyskanie pożądanych (możliwie najlepszych) rezultatów przy równoczesnym zaangażowaniu możliwie najmniejszych środków.

[6] Elementy klasycznej mieszanki promocyjnej (ang. promotion-mix) to: reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista i public relations. Analiza literatury przedmiotu pokazuje jednak, że badawcze prezentują różne, niejednokrotnie odmienne jej ujęcia, zob. J. W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2001, s. 53; E. McCarty, W. Perreault, *Basic Marketing. A Global-Managerial Approach*, Illinois 1993, s. 35; B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996, s. 319; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa 2000, s. 510; K. Bogusławska, P. de Pourbaix, *Instrumenty promocji*, [w:] *Marketing. Przewodnik*, L. Garbarski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 253; J. Sikora, *Strategia zarządzania marketingowego w turystyce i rekreacji*, [w:] *Podstawy marketingu w turystyce i rekreacji*, S. Bosiacki, J. Sikorz (red.), Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Poznań 1999, s. 72.

Tabela 2 przedstawia charakterystykę tych komponentów (traktowanych jako instrumenty promocji) dokonaną przez Charlesa W. Lamba, Josepha F. Haira i Carla D. McDaniela. Jej analiza pozwala na stwierdzenie, że wykorzystanie reklamy, promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej i public relations niesie ze sobą nie tylko szereg korzyści, ale również pewne ograniczenia. Odmienny charakter poszczególnych komponentów mieszanki promocyjnej wynika z roli, jaką odgrywają w procesie kreowania wizerunku jednostki samorządu terytorialnego.

ZINTEGROWANA KOMUNIKACJA MARKETINGOWA (ZKM)

Wykorzystanie wszystkich czterech instrumentów promocji decyduje o przebiegu ZKM, czyli zintegrowanej komunikacji marketingowej (ang. *Integrated Marketing Communications*, IMC)[7]. Przegląd literatury przedmiotu pokazuje, że ZKM[8] jest rozumiana w różny sposób. Co jednak charakterystyczne dla większości definicji, to podkreślanie jej znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstw[9]. Nie oznacza to jednak, że ZKM nie pozwala na kształtowanie przejrzystego, spójnego i zauważalnego komunikatu, którego nadawcą jest gmina, powiat lub województwo[10].

George E. Belch i Michael A. Belch twierdzą, że ZKM pozwala wybrać odpowiednie metody komunikowania się nie tylko z klientami (nabywcami produktów i usług)[11], ale również tzw. innymi grupami otoczenia np. środkami masowego przekazu i opinią publiczną[12]. Według Jerry'ego Kliatchko ICM to „proces strategicznego zarządzania (...) komunikowaniem"[13]. Wśród jego głównych cech wymienia m.in. orientację na klientów oraz koncentrację na kanałach przepływu informacji[14]. W opinii Merlin Stone, Alison Bond

[7] Zob. S. U. Rehman, M. Seyd Ibrahim, *Integrated Marketing Communication and Promotion*, 'Researchers World. Journal of Arts, Science and Commerce' 2011, vol. 2, iss 4, s. 187-191.

[8] Na potrzeby artykułu stosuje się wymienne takie określenia jak: „zintegrowania komunikacja marketingowa", „komunikacja marketingowa", „komunikowanie z otoczeniem".

[9] Podkreślenia wymagają trzy modele komunikacji marketingowej zaproponowane w latach 90. XX w. przez D.H. Hoffmana i T. Novaka: (1) model komunikacji interpersonalnej, (2) model komunikacji masowej oraz (3) model komunikacji komputerowej, D. Hoffman, T. Novak, *Marketing in Hypermedia Computer – Mediated Environments: Conceptual Fundations*, „Journal of Marketing" 1996, vol. 60, s. 50-53

[10] M. Florek, A. Augustyn, *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Warszawa 2011, s. 175.

[11] W przypadku gmin, powiatów i województw oferowane przez nie produkty i usługi to produkty terytorialne.

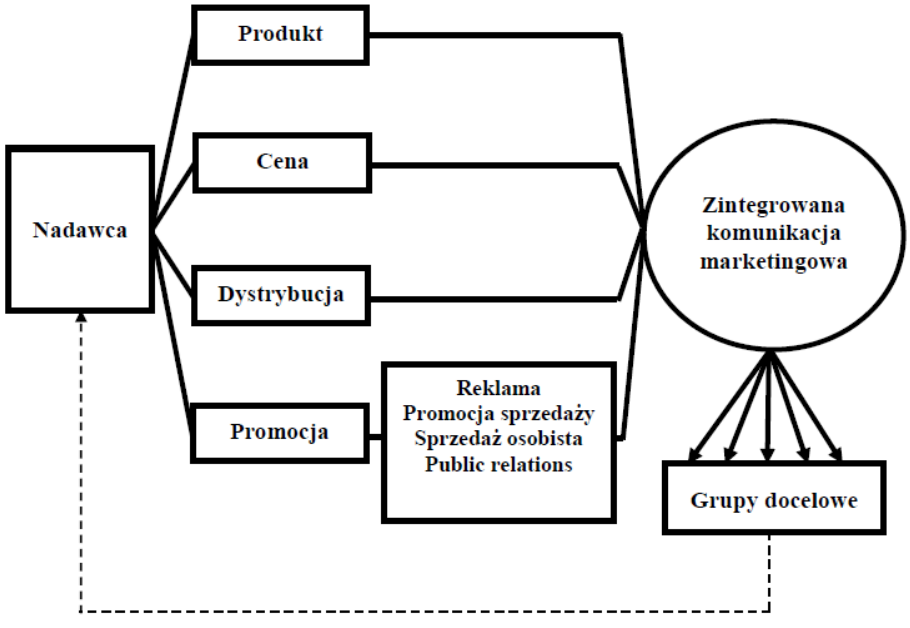
[12] G. E. Belch, M. A. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, Irwin, McGraw-Hill, Signapore 1999, s. 9-10, za: A. Szymańska, *Zintegrowane komunikowanie marketingowe*, [w:] Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju, J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 172.

[13] J. Kliatchko, *Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC)*, 'International Journal of Advertising' 2005, vol. 24, iss 1, s. 21.

[14] Ibidem.

i Elizabeth Blake istotą ZKM jest „prowadzenie wszystkich działań komunikacyjnych w sposób spójny i powiązany ze sobą[15].

Jak pokazuje Rysunek 1, David Pickton i Amanda Broderick prezentują rozszerzone ujęcie ZKM. Twierdzą, że jedynie połączenie wszystkich elementów klasycznej kompozycji marketingowej (ang. *marketing-mix*)[16], w tym instrumentów promocji, daje rezultat w postaci systemu zintegrowanej komunikacji marketingowej[17].



Rysunek 1. System zintegrowanej komunikacji marketingowej wg Davida Picktona i Amandy Broderick

Źródło: D. Pickton, A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education Ltd, Harlow 2001, s. 91, za: A. Szymańska, *Zintegrowane komunikowanie marketingowe*, [w:] *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 177.

[15] M. Stone, A. Bond, E. Blake, *Marketing bezpośredni i interaktywny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 267.

[16] Za klasyczne ujęcie koncepcji marketingu-mix uznaje się formułę 4P (ang. *The Four Ps, 4 Ps*) Edmunda Jerome'a McCarthy'ego, która łączy w sobie następujące instrumenty: produkt (*product*), cenę (*price*), dystrybucję (*place*) i promocję (*promotion*). Zaprezentowana w 1960 r. formuła 4P to równocześnie najbardziej znana i najczęściej cytowana kompozycja instrumentów marketingowych, zob. E. J. McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin INC, Homewood, Illinois 1960, s. 45.

[17] D. Pickton, A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education Ltd, Harlow 2001, s. 91, za: A. Szymańska, *op. cit.*, s. 177.

Zdaniem Dona E. Schultza, Stanley'a I. Tannenbauma i Roberta F. Lauterborna zintegrowana komunikacja marketingowa to proces komunikowania z otoczeniem, który pozwala na realizacją zaplanowanych wcześniej celów[18]. Magdalena Florek i Anna Augustyn podkreślają, że ZKM sprowadza się do „scalenia ze sobą różnego rodzaju instrumentów promocji w celu uzyskania efektu synergii, a tym samym większej skuteczności oddziaływania marketingowego"[19]. Podobne stanowisko prezentuje Tomasza Trojanowski. Zdaniem autora ZKM polega na odpowiednim zsynchronizowaniu instrumentów promocji, tak by tworzyły wyrazisty i spójny wizerunek[20].

O istocie zintegrowanej komunikacji marketingowej nie tylko zorientowanych rynkowo podmiotów komercyjnych, ale również jednostek samorządu terytorialnego decyduje relacja zachodząca pomiędzy nadawcą i odbiorcą komunikatu[21]. W przypadku ZKM mowa zatem o równoczesnym występowaniu sześciu podstawowych elementów:

- nadawcy,
- odbiorcy,
- komunikatu,
- kanału przekazu,
- szumów komunikacyjnych,
- sprzężenia zwrotnego[22].

W przypadku jednostek samorządu terytorialnego nadawcą komunikatu (informacji przybierających postać tzw. unikatowej propozycji sprzedaży, ang. unique selling proposition[23]) jest zazwyczaj komórka organizacyjna urzędu odpowiedzialna za przebieg komunikacji marketingowej. Odbiorcą takiego komunikatu może być zarówno otoczenie wewnętrzne, jak i zewnętrzne danej jednostki. W zależności od wybranego kanału przekazu[24]

[18] zob. D.E. Schultz, S.I. Tannenbaum, R.F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications*, NTC Publishing Group, Chicago 1993.

[19] M. Florek, A. Augustyn, *op. cit.*, s. 174. Choć promocja jest nieodzownym elementem ZKM, to nie może być nią utożsamiana, T. Trojanowski, *Zintegrowana działalność promocyjna przedsiębiorstw spożywczych*, [w:] *Społeczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, S. Flaszewska, S. Lachiewicz, M. Nowicki, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 298.

[20] Ibidem, s. 300.

[21] M. Drzazga, *Systemy promocji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 11-12.

[22] Por. T. Trojanowski, *op. cit.*, s. 298.

[23] K. Stochniałek-Mulas, Percepcja przekazów marketingowych jako element procesu komunikacji marketingowej, „Zarządzanie i Finanse" 2012, t. 2, s. 154.

[24] Kanał przekazu to sposób, w jaki komunikat pokonuję drogę od nadawcy do odbiorcy. W zależności od tego, czy mowa o komunikacji interpersonalnej, masowej czy komputerowej, kanał ten przybiera różną postać, Ibidem.

wielkość zarówno szumu komunikacyjnego[25], jak i obserwowanego sprzężenia zwrotnego[26] jest różna.

SYTUACJA KRYZYSOWA

Funkcjonowanie gmin, powiatów lub województw, podobnie jak przedsiębiorstw, wiąże się z szeregiem barier. Wyzwaniem dla zintegrowanej komunikacji marketingowej jednostki samorządu terytorialnego jest sytuacja kryzysowa definiowana jako każda sytuacja, która wyzwala negatywne reakcje otoczenia[27]. Jej znaczenie jest o tyle duże, że wpływa na sposób postrzegania gminy, powiatu lub województwa, niezależnie od tego, czy stanowi skutek działania sił przyrody, czy też działalności człowieka (lub jego zaniechania)[28]. Sytuacja kryzysowa w takim rozumieniu to kryzys wizerunku jednostki samorządu terytorialnego. Najważniejsze źródła jej występowania przedstawia Tabela 3.

Tabela 3. Źródła sytuacji kryzysowej w jednostkach samorządu terytorialnego

Wewnętrzne	Zewnętrzne
- decyzja/działanie władz lub pracowników jednostki samorządu terytorialnego - zaniechanie decyzji/działania przez władze lub pracowników jednostki samorządu terytorialnego	- działanie sił przyrody - katastrofa transportowa - sytuacja społeczno-gospodarcza - decyzja/działanie władz lub pracowników innych, konkurencyjnych jednostek samorządu terytorialnego - decyzje/działanie innych podmiotów publicznych

Źródło: opracowanie własne autora.

Analiza zawartości Tabeli 3 pozwala na stwierdzenie, że przyczyny występowania sytuacji kryzysowej mogą mieć charakter zarówno wewnętrzny,

[25] Szum komunikacyjny to wszelkiego typu utrudnienia obserwowane na drodze, jaką pokonuje komunikat.

[26] Mianem sprzężenia zwrotnego określa się reakcję odbiorcy na komunikat. W przypadku komunikatów, który nadawcą jest jednostka samorządu terytorialnego reakcje te mogą przybierać różną postać, np. zmiany częstotliwości odwiedzin oficjalnej strony internetowej tej jednostki lub liczby odwiedzających tę jednostek turystów.

[27] I. Kubicz, *Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR*, [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, R. Kubiak (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 146.

[28] Przyjęta przez autora definicja sytuacji kryzysowej znacznie wykracza poza rozwiązanie prezentowane na kartach Ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, zgodnie z którą sytuacja kryzysowa to „sytuacja wpływająca negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołująca znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków", Dz. U. 2007, nr 89, poz. 590, Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, art. 3.

jak i zewnętrzny. W pierwszym przypadku jej źródłem są decyzje i działania władz jednostek samorządu terytorialnego bądź pracowników urzędów podległych tym jednostkom. W drugim przypadku liczba możliwych źródeł jest znacznie większa[29].

Praktyka funkcjonowania gmin, powiatów i województw pokazuje, że niejednokrotnie znajdują się one w sytuacji kryzysowej. Świadczą o tym konkretne przykłady. Negatywny sposób postrzegania Wałbrzycha w 2010 i 2011 r. można traktować jako rezultat procederu tzw. kupowania głosów i, co z tym związane, powtórzonych wyborów samorządowych[30]. Odwołanie prezydenta Olsztyna w drodze referendum lokalnego z 2008[31], podobnie jak katastrofa budowlana na terenie Międzynarodowych Targów Katowickich z 2006 r.[32] to bez wątpienia kolejne przykłady kryzysu wizerunku jednostki samorządu terytorialnego.

Najważniejszym, bezpośrednim symptomem sytuacji kryzysowej jest zmiana dotychczasowego, pozytywnego sposobu prezentowania gminy, powiatu lub województwa przez środki masowego przekazu. Za symptom pośredni można uznać m.in. spadek, w porównaniu z okresem wcześniejszym, ogólnej liczby turystów odwiedzających daną jednostkę samorządu terytorialnego.

ZINTEGROWANA KOMUNIKACJA MARKETINGOWA W WARUNKACH SYTUACJI KRYZYSOWEJ

Zarządzanie zintegrowaną komunikacją marketingową jednostki samorządu terytorialnego[33], która znajduje się w sytuacji kryzysowej, wymaga podjęcia określonych działań[34]. Wpływ na zmianę negatywnego, niepożądanego sposobu postrzegania gminy, powiatu lub województwa ma również stopień, w jakim władze lokalne przewidują możliwość zaistnienia takiej sytuacji. Zwłaszcza że zdaniem Adama Grzegorczyka, można ją prognozować[35].

---

[29] Przedstawiona powyżej klasyfikacja źródeł sytuacji kryzysowej może być oczywiście znacznie poszerzona. Literatura przedmiotu wskazuje również na inne źródła m.in.: konflikt personalny (np. pomiędzy pracownikami urzędu jednostki samorządu terytorialnego); brak umiejętności przewidywania konsekwencji decyzji i działań; uzależnienie od wykorzystania nowoczesnych technologii; presję (brak) czasu; trudności w dostępie do niezbędnych zasobów; niewłaściwie (nieumiejętnie prowadzoną) komunikację w ramach organizacji (np. urzędu jednostki samorządu terytorialnego).

[30] R. Pawłowski, *Kupione wybory czy jednak zgodne z prawem?*, „30 Minut" 2011, nr 351, s. 1, 3.

[31] Mowa o referendum z 16.11.2008 r. w sprawie odwołania Prezydenta Olsztyna Czesława Małkowskiego oskarżonego o seksualne wykorzystywanie podwładnych – pracownic urzędu miejskiego, *I stało się…*, [www.olsztyn24.com], (28.09.2014).

[32] Prezydent Lech Kaczyński ogłosił trzydniową żałobę narodową, [http://katowice.naszemiasto.pl], (28.09.2014).

[33] Zarządzanie zintegrowaną komunikacją marketingową jednostki samorządu terytorialnego można traktować jako przykład zarządzania operacyjnego, zob. A. Sznajder, *Promocja jako narzędzie kreowania silnej marki*, [w:] *Zarządzanie silną marką*, M. K. Witek-Hajduk (red.), Wolters Kulwer Business, Warszawa 2011, s. 170-171.

[34] Por. Podręcznik zarządzania projektem infrastrukturalnym w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, Warszawa 2010, s. 147, [www.mos.gov.pl], (28.09.2014).

[35] Zob. A, Grzegorczyk, *Public relations*, Benta, Warszawa 1997, s. 36.

Tabela 4 prezentuje najważniejsze elementy przygotowań do zarządzania ZKM gminy, powiatu lub województwa w warunkach sytuacji kryzysowej.

Tabela 4. Elementy przygotowań do zarządzania ZKM w warunkach sytuacji kryzysowej

Element przygotowań	Charakterystyka
podręcznik działań antykryzysowych (ang. Crisis Communication Manual)	- plan działań, jakie powinny zostać podjęte w celu redukcji negatywnych skutków sytuacji kryzysowej
zestaw (pakiet) materiałów antykryzysowych (ang. Crisis Pack)	- materiały wykorzystywane w warunkach sytuacji kryzysowej: a) dane na temat jednostki samorządu terytorialnego, b) informacje na temat władz lokalnych i pracowników urzędu, c) dane kontaktowe do przedstawicieli środków masowego przekazu, d) szczegółowe instrukcje kontaktu z przedstawicielami środków masowego przekazu, e) materiały prasowe i promocyjne oraz oświadczenia udostępniane środkom masowego przekazu
ciemna strona (ang. Dark Site)	- odpowiednio wcześniej przygotowana strona internetowa jednostki samorządu terytorialnego, publikowana na serwerze w momencie zaistnienia sytuacji kryzysowej
poprawa wizerunku (ang. Recovery)	- projekt kampanii promocyjnej jednostki samorządu terytorialnego, realizowanej po pewnym, ściśle określonym czasie od momentu zaistnienia sytuacji kryzysowej (np. po 3 miesiącach)
dokument trudnych pytań i odpowiedzi (ang. Questions and Answers)	- zestaw potencjalnych pytań (i gotowych odpowiedzi), jakie mogą zadać zarówno przedstawiciele środków masowego przekazu, jak i pracownicy w warunkach sytuacji kryzysowej
audyt komunikacyjny (ang. Communication Audit)	- badanie systemu przepływu informacji, który funkcjonuje w organizacji (urzędzie jednostki samorządu terytorialnego); badanie umożliwia opracowanie spójnej strategii komunikacji wewnętrznej[36]
analiza interesariuszy (ang. Stakeholders Mapping)	- identyfikacja najważniejszych interesariuszy (partnerów) jednostki samorządu terytorialnego oraz oszacowanie ich potencjalnego wpływu na kształtowanie postaw i opinii na temat tej jednostki; identyfikacja ta umożliwia opracowanie wewnętrznie spójnej strategii komunikacji zewnętrznej[37]
monitoring mediów (ang. Media Monitoring)	- analiza zawartości środków masowego przekazu (telewizji, radia, prasy, Internetu), której celem jest: a) zdefiniowane dominującego sposobu postrzegania jednostki samorządu terytorialnego. b) określenie dominującego sposobu postrzegania, innych, konkurencyjnych jednostek samorządu terytorialnego, c) oznaczenie ewentualnych symptomów sytuacji kryzysowej

Źródło: opracowanie autora na postawie: I. Kubicz, *Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR*, [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, R. Kubiak (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 146-149.

[36] Komunikacja zewnętrzna (ang. internal communication) to komunikacja zachodząca wewnątrz organizacji, np. urzędu jednostki samorządu terytorialnego.

[37] Komunikacja zewnętrzna (ang. external communication) to komunikacja pomiędzy organizacją a jej otoczeniem (wewnętrznym i zewnętrznym). W przypadku jednostki samorządu terytorialnego chodzi o zintegrowaną komunikację marketingową (ZKM) pomiędzy daną jednostką a jej otoczeniem (odpowiednio mieszkańcami oraz inwestorami, przedsiębiorcami, turystami, studentami, przejezdnymi itd.).

Tabela 4 pokazuje, że rola działań prewencyjnych (antycypujących), podejmowanych z inicjatywy władz jednostki samorządu terytorialnego, jest istotna. Zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę potrzebę szybkiej i zdecydowanej reakcji na niekorzystne dla wizerunku jednostki samorządu terytorialnego wydarzenia, działania lub decyzje. Analiza Tabeli 4 pozwala na stwierdzenie, że skuteczne i efektywne zarządzanie ZKM gminy, powiatu lub województwa wymaga szeregu przygotowań. Kluczowe znaczenie posiada nie tylko wysiłek organizacyjny, ale również, co istotne, nakłady finansowe. Szczególnie że zarówno opracowanie strony internetowej (ang. Dark Site), jak i realizacja kampanii promocyjnej (ang. Recovery) może wiązać się z wykorzystaniem usług podmiotów zewnętrznych m.in. wyspecjalizowanych agencji marketingowych. Co istotne dla prognozowania sytuacji kryzysowej, to systematyczny, kompleksowy monitoring mediów[38].

Zarządzanie ZKM jednostki samorządu terytorialnego wiąże się oczywiście z realizacją konkretnych działań już w momencie zaistnienia sytuacji kryzysowej. Decydującą rolę, obok procesu komunikowania z otoczeniem, odgrywa wówczas komunikacja wewnętrzna. Tabela 5 przedstawia poszczególne etapy działań prowadzonych z inicjatywy władz jednostek samorządu terytorialnego.

Tabela 5. Działania prowadzone w warunkach sytuacji kryzysowej wg etapów

Etap	Charakterystyka
Pierwszy	- poinformowanie pracowników urzędu jednostki samorządu terytorialnego o zaistnieniu sytuacji kryzysowej - zebranie sztabu kryzysowego i ustalenie priorytetów działania
Drugi	- nawiązanie kontaktu z przedstawicielami środków masowego przekazu, prezentacja oświadczeń prasowych - utrzymywanie stałych kontaktów z przedstawicielami środków masowego przekazu
Trzeci	- realizacja kampanii promocyjnej - monitoring i ewaluacja prowadzonych działań

Źródło: opracowanie własne autora.

Analiza danych prezentowanych w Tabeli 5 pozwala na wysunięcie twierdzenia, że kluczowe znaczenie dla niwelowania negatywnych skutków sytuacji kryzysowej ma szybka, odpowiednio przygotowana reakcja podmiotu odpowiedzialnego z przedbieg komunikowania się jednostki samorządu terytorialnego z otoczeniem. Podmiotem tym jest sztab, którego zebranie powinno nastąpić w możliwie najkrótszym czasie od momentu pojawieniu się danych o kryzysie. Do zadań sztabu należy, w pierwszej kolejności, poinformowanie pracowników jednostki samorządu terytorialnego o zaistniałej

[38] Zob. G. Miller, *Kryzys w mediach społecznościowych*, [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, op. cit., s. 51.

sytuacji kryzysowej. Dopiero potem podejmuje on kluczowe decyzje co do organizacji i przebiegu procesu komunikowania marketingowego.

Co istotne z punktu widzenia zarządzania ZKM gminy, powiatu lub województwa to odpowiedni dobór komponentów promotion-mix (który decyduje o poprawie dotychczasowego wizerunku). Szczególnie jeśli przyjąć, że istota zarządzania ZKM to umiejętne, równoczesne wykorzystanie reklamy, promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej i public relations.

Tabela 6. Instrumenty promocji jednostek samorządu terytorialnego

Instrument	Środki (charakterystyka)	Cel
Reklama	reklama telewizyjna, radiowa, internetowa, prasowa, zewnętrzna (ang. outdoor), kinowa, pocztowa, multimedialna, lokowanie produktu (ang. product placement), materiały i gadżety reklamowe	dotarcie do masowego odbiorcy
Promocja sprzedaży	gwarancje kredytowe dla inwestorów, obniżki cen usług turystycznych, konkursy dla turystów, zwolnienia i ulgi podatkowe, szkolenia dla inwestorów, uzbrajanie i przekazywanie obszarów przeznaczonych pod inwestycje	stymulowanie decyzji o zakupie
Sprzedaż osobista	kompetencje i umiejętności osobiste pracowników jednostek samorządu terytorialnego	kształtowanie relacji
Public relations	eventy, konferencje prasowe, targi i wystawy, patronaty, system identyfikacji wizualnej, sponsoring, artykuły sponsorowane, monografie na temat jednostek samorządu terytorialnego, strona internetowa, infolinia telefoniczna, badania opinii publicznej, biuro skarg i zażaleń	przekazywanie informacji

Źródło: opracowanie autora na podstawie: Ch. W. Lamb, J. F. Hair, C. D. MacDaniel, *Essentials of Marketing*, Mason 2010, s. 486; M. Florek, A. Augustyn, *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Warszawa 2011, s. 9.

Znacznie doboru instrumentów promocji jest o tyle duże, że każdy z nich sprzyja realizacji odmiennego celu. Jak pokazuje Tabela 6, wykorzystanie reklamy niesie ze sobą możliwość dotarcia do masowego odbiorcy. Z kolei public relations pozwala na kontrolowane i zaplanowane przekazywanie informacji, co istotne zwłaszcza w kontaktach z przedstawicielami środków masowego przekazu. Oba komponenty mieszanki promocyjnej odgrywają szczególną rolę w procesie przywracania pozytywnego, pożądanego wizerunku gminy, powiatu lub województwa. Ich realny wpływ obrazuje

jednak dopiero przeprowadzona na zlecenie sztabu kryzysowego ewaluacja[39] zarządzania ZKM.

PODSUMOWANIE

Analiza danych prezentowanych we wcześniejszej części artykułu pozwala na wysunięcie kilku zasadniczych wniosków. Szczególnie jeśli przyjąć, że jednostki samorządu terytorialnego, podobnie jak zorientowane rynkowo podmioty komercyjne, podejmują wysiłki na rzecz kreowania własnego wizerunku.

Rywalizujące ze sobą gminy, powiaty i województwa dysponują szeregiem instrumentów komunikowania z otoczeniem, zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Skuteczne i efektywne zarządzanie zintegrowaną komunikacją marketingową (ZKM) pozwala im utrzymanie lub osiągnięcie przewagi konkurencyjnej względem innych, konkurencyjnych jednostek. Rola odpowiedniego doboru poszczególnych komponentów promotion-mix (reklamy, promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej i public relations) wrasta w sposób szczególny w warunkach sytuacji kryzysowej.

Niezależnie od źródła sytuacji kryzysowej (która każdorazowo prowadzi do załamania dotychczasowego wizerunku jednostki samorządu terytorialnego), władze lokalne stoją przed zadaniem planowania i realizacji szeregu działań komunikacyjnych. Kluczową rolę odgrywa kilka elementów. Po pierwsze, właściwe, odpowiednio wczesne przygotowanie wdrażanych w życie przedsięwzięć (nawet, jeśli wymaga ono współpracy z podmiotami zewnętrznymi, m.in. wyspecjalizowanymi agencjami marketingowymi). Równie istotne jest utrzymywanie stałego kontaktu z przedstawicielami środków masowego przekazu. Zwłaszcza że celem władz lokalnych powinno być przekazywanie informacji korzystnych z punktu widzenia wizerunku gminy, powiatu lub województwa. Trzecim ważnym elementem, który pozwala na ocenę rezultatów zarządzania ZKM w warunkach sytuacji kryzysowej, jest stały monitoring i ewaluacja prowadzonych działań.

Rosnąca rywalizacji o kapitał, dobra i usługi sprawia, że zarządzanie ZKM ma istotne znacznie. Kryzys wizerunku gminy, powiatu lub województwa dodatkowo je potęguje. Zwłaszcza w sytuacji, gdy szereg jednostek samorządu terytorialnego kieruje swój przekaz komunikacyjny do tych samych, lub podobnych grup odbiorców.

LITERATURA:

[1] Belch G. E., Belch M. A., *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, Irwin, McGraw-Hill, Signapore 1999.

[39] Mianem ewaluacji określa się proces zbierania i analizowania danych, które umożliwiają podejmowanie decyzji co do działań prowadzonych w przyszłości.

[2] Bogusławska K., Pourbaix de P., *Instrumenty promocji*, [w:] *Marketing. Przewodnik*, L. Garbarski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.

[3] Drzazga M., *Systemy promocji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

[4] Dudek-Mańkowska S., *Wizerunek Warszawy w działaniach promocyjnych władz lokalnych i w świadomości społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.

[5] Dz. U. 1990, nr 16, poz. 95, Ustawa z dnia 8 marca 1999 r. o samorządzie gminnym.

[6] Dz. U. 1998, nr 91, poz. 576, Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa.

[7] Dz. U. 1998, nr 91, poz. 578, Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym.

[8] Dz. U. 2007, nr 89, poz. 590, Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym.

[9] Florek M., Augustyn A., *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Warszawa 2011.

[10] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa 2000.

[11] Grzegorczyk A., *Public relations*, Benta, Warszawa 1997.

[12] Hoffman D., Novak T., *Marketing in Hypermedia Computer – Mediated Environments: Conceptual Fundations*, „Journal of Marketing" 1996, vol. 60.

[13] *I stało się…*, [www.olsztyn24.com], (28.09.2014).

[14] Kliatchko J., *Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC)*, 'International Journal of Advertising' 2005, vol. 24, iss 1.

[15] Kotler P., Heider D. H., Rein I., *Marketing Places – Attracting Investments, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, New York 1993.

[16] Kubicz I., *Zarządzanie komunikacją w kryzysie – od profilaktyki do sanacji wizerunku. Narzędzia i techniki PR*, [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, R. Kubiak (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.

[17] Lamb Ch. W., Hair J. F., MacDaniel C. D., *Essentials of Marketing*, Mason 2010.

[18] McCarthy E. J., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin INC, Homewood, Illinois 1960.

[19] McCarty E., Perreault W., *Basic Marketing. A Global-Managerial Approach*, Illinois 1993.

[20] Miller G., *Kryzys w mediach społecznościowych*, [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, R. Kubiak (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.

[21] Pawłowski R., *Kupione wybory czy jednak zgodne z prawem?*, „30 Minut" 2011, nr 351.

[22] Pickton D., Broderick A., *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education Ltd, Harlow 2001.za: A.

[23] *Podręcznik zarządzania projektem infrastrukturalnym w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko*, Warszawa 2010, s. 147, [www.mos.gov.pl], (28.09.2014).

[24] *Prezydent Lech Kaczyński ogłosił trzydniową żałobę narodową*, [http://katowice.naszemiasto.pl], (28.09.2014).

[25] Rehman S. U., Ibrahim M. S., *Integrated Marketing Communication and Promotion*, 'Researchers World. Journal of Arts, Science and Commerce' 2011, vol. 2, iss 4.

[26] Schultz D. E., Tannenbaum S. I., Lauterborn R. F., *Integrated Marketing Communications*, NTC Publishing Group, Chicago 1993.

[27] Sikora J., *Strategia zarządzania marketingowego w turystyce i rekreacji*, [w:] *Podstawy marketingu w turystyce i rekreacji*, S. Bosiacki, J. Sikorz (red.), Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Poznań 1999.

[28] Stochniałek-Mulas K., *Percepcja przekazów marketingowych jako element procesu komunikacji marketingowej*, „Zarządzanie i Finanse" 2012, t. 2.

[29] Stone M., Bond A., Blake E., *Marketing bezpośredni i interaktywny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

[30] Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Zioło M., *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.

[31] Sznajder A., *Promocja jako narzędzie kreowania silnej marki*, [w:] *Zarządzanie silną marką*, M. K. Witek-Hajduk (red.), Wolters Kulwer Business, Warszawa 2011.

[32] Szromnik A., *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast i regionów*, [w:] A, Grzegorczyk, A. Kochaniec (red.), *Kreowanie wizerunku miast*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011.

[33] Szymańska A., Zintegrowane komunikowanie marketingowe, [w:] Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju, J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

[34] Trojanowski T., *Zintegrowana działalność promocyjna przedsiębiorstw spożywczych*, [w:] *Społeczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, S. Flaszewska, S. Lachiewicz, M. Nowicki, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.

[35] Wiktor J. W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2001.

[36] Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996.

STRESZCZENIE

Zarządzanie komunikacją marketingową jednostki samorządu terytorialnego w warunkach sytuacji kryzysowej

Gminy, powiaty i województwa coraz częściej podejmują działania służące kreowaniu własnego, pozytywnego wizerunku. Podobnie jak podmioty, których celem jest osiągnięcie wymiernego zysku ekonomicznego, jednostki samorządu terytorialnego zabiegają zatem o zainteresowanie inwestorów, przedsiębiorców, turystów, studentów, wykwalifikowanych pracowników itp.. Dążąc do utrzymania lub zdobycia przewagi konkurencyjnej, prowadzą działania marketingowe. Znaczenie tych działań wzrasta w warunkach sytuacji kryzysowej. Zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę potrzebę nie tylko ciągłego kreowania wizerunku gminy, powiatu lub województwa, ale również właściwej reakcji na niejednokrotnie niekorzystne dla tego wizerunku czynniki (wydarzenia, działania, decyzje). Głównym celem artykułu jest zatem analiza sposobu zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową (ZKM) jednostki samorządu terytorialnego w warunkach sytuacji kryzysowej.

SUMMARY

Managing the marketing communication of a local government unit in the crisis

Communes (gminas), districts (poviats) and provinces (voivodeships) more and more frequently undertake actions aiming at creating their positive images. The local government units, as the units which goal is to achieve measurable economic benefits, strive for the interest of investors, entrepreneurs, tourists, students, qualified workers etc. They undertake marketing actions in order to maintain or gain a competitive advantage. The importance of such actions increases in the crisis. Especially while

taking into account the need for, not only creating the image of a gmina, a poviat or a voivodeship, but also the correct reaction to the factors which are unfavourable to their images (events, actions, decisions). Therefore the main aim of the article is to analyse the way of managing the Integrated Marketing Communication (IMC) of a local government unit in the crisis.

Barbara Szałko
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Zarządzanie zasobami w świetle Ekonomii Dobra Wspólnego – aspekt relacyjny

WPROWADZENIE

Celem artykułu jest ukazanie wielkiej szansy optymalizowania zarządzania zasobami materialnymi i niematerialnymi każdego rodzaju i w każdej jednostce nowoczesnej gospodarki po dogłębnej analizie założeń nowego trendu Ekonomii Dobra Wspólnego.

Poszukiwania najlepszych sposobów zarządzania trwają od wieków. Ekonomia Dobra Wspólnego przechyla szalę w stronę metod, badań i pomiarów jakościowych pojedynczych jednostek w aspekcie relacyjnym odnośnie współpracy z grupą i w zgodzie z interesem wspólnym.

Początek nowego nurtu to badania noblistki Elinor Ostrom (2009 r.) przeprowadzone we wspólnotach całego świata, które ukazywały wspólne inicjatywy lokalne prowadzone od wielu stuleci.

1. ISTOTA EKONOMII DOBRA WSPÓLNEGO

Dobro wspólne to pewien zasób a wraz z nim pewna społeczność, która nim zarządza; dodatkowo brane są pod uwagę procedury, pewne wartości i ustalone normy, które pozwalają społeczeństwu zarządzać danych zasobem. Dostęp do dobra wspólnego jest równy dla wszystkich a zrównoważone zarządzanie nim pozwala użytkować je i przekazać, w stanie nie gorszym od zastanego wcześniej, naszym potomnym.

„Dobro wspólne jest:

- społecznym systemem długoterminowej opieki nad zasobami, chroniącymi wspólne wartości i tożsamość społeczności,
- systemem samoorganizacji, przez który społeczności zarządzają zasobami (odnawialnymi i nieodnawialnymi), z minimalnym lub żadnym udziałem państwa i rynku,
- bogactwem, które dziedziczymy lub tworzymy wspólnie (...). To kolektywne bogactwo to dary natury, infrastruktura, dzieła kultury, tradycja i wiedza,
- obszarem gospodarki (i życia!), tworzącym nową wartość metodami nierzadko uznawanymi za trywialne, często zagrożonym przez system rynkowo-państwowy[1]".

Dobro wspólne istnieje zawsze tam, gdzie społeczność wzniosła się na wyżyny doskonałej komunikacji i świadomego tworzenia kapitału wzajemnych relacji. Powstają wówczas ruchy zachowujące i popierające dobro wspólne: ekowioski w Niemczech i innych krajach, wspólnoty rybackie, wspólnoty prowadzące irygację (np. Filipiny), społeczności zarządzające łąkami i lasami wysokogórskimi, wspólnoty próbujące przedłużyć żywotność naturalnych złóż surowca poprzez oszczędne zarządzanie nimi.

Społeczności organizują się w celu zapewnienia sobie bezpieczeństwa, ochrony środowiska i jego elementów, rozwiązywania problemów lokalnych, nawet tych o coraz większym zasięgu dzięki wykorzystaniu kapitału relacji całości lokalnego społeczeństwa.

„Dobro wspólne odnosi się do całości uznając jednostkę i społeczność za wzajemnie przenikające się. To jest metafizyka wielce różna od neoliberalnej, uznającej jednostkę za suwerena[2]".

Dobrem wspólnym są także rozpowszechniane za darmo periodyki naukowe, ogólnodostępne ogródki i parki miejskie.

Ekonomia Dobra Wspólnego nie jest utopijną ideą. Nakładem wydawnictwa Biały Wiatr ukazała się w Polsce książka austriackiego ekonomisty i socjologa, profesora Uniwersytetu w Wiedniu ,Christiana Felbera „Gospodarka Dobra Wspólnego. Model Ekonomii Przyszłości[3]".

Podłożem Gospodarki Dobra Wspólnego są według Felbera pozytywne aspekty psychiki ludzkiej wyniesione z kapitału relacji międzyludzkich budowanego wspólnymi siłami przez daną społeczność. Bezrobocie, nierówności społeczne, bieda, wykluczenie, głód, degradacja środowiska naturalnego i niekorzystne zmiany klimatyczne muszą być powstrzymane.

Ekonomia Dobra Wspólnego proponuje system oparty na relacjach międzyludzkich i wartościach konstytucyjnych. Ma to być system, który „nagradza interesariuszy za człowieczeństwo, współpracę, postępowanie

[1] Bollier D., „*The Commons. Dobro wspólne dla każdego*", Faktoria, Zielonka 2014.
[2] dr A. Kisil, Uczelnia Łazarskiego, Warszawa, [za:] Bollier D., „*The Commons. Dobro wspólne dla każdego*", Faktoria, Zielonka 2014.
[3] [http://pruszcz.com/home/artykuły/item/7008-nowy-model-ekonomii].

zgodne z zasadami ekologii, odrzucenie egoizmu, pewien ustalony system moralny[4]."

Model Felbera Gospodarki Dobra Wspólnego ukazuje pięć wartości:

- „godność ludzką,
- współpracę i solidarność,
- ekologiczną równowagę,
- sprawiedliwość społeczną,
- demokratyczne współdecydowanie i przejrzystość[5]."

Ponad 1200 przedsiębiorstw na świecie popiera Ekonomię Dobra Wspólnego. Kilkaset z nich posunęło się nawet do tego, aby wprowadzić w swoich procedurach „zrównoważone karty dóbr wspólnych[6]", które mają monitorować stopień zaangażowania organizacji w dobro wspólne. Punkty naliczane są za podnoszenie poziomu satysfakcji zatrudnionych osób z wykonywanej pracy czy wówczas, gdy top-menedżerstkie pensje są do przyjęcia w porównaniu do pensji pracowników najniższego szczebla.

Dobro wspólne to „ogólny wzorzec rządzenia się, zakorzeniony głęboko w historii ludzkości jako system samowystarczalnego, odpowiedzialnego zarządzania zasobami i pomocy wzajemnej (...), sposobem na wyjście poza „homo oeconomicus", samolubną, kalkulującą, zachłanną na korzyść jednostkę[7].

Podręczniki ekonomiczne ignorowały dotąd model dobra wspólnego jako modelu utrzymania się poprzez zaspokojenie potrzeb gospodarstwa domowego zamiast maksymalizacji wymiany towarowej (rynkowej)[8]. Doprowadziło to do niszczenia dóbr dopóki społeczności nie zaczęły organizować się w ich obronie.

2. W JAKI SPOSÓB UNIKNĄĆ „TRAGEDII WSPÓLNEGO PASTWISKA"?

Propozycja Ekonomii czy Gospodarki Dobra Wspólnego nie jest rodzajem teorii wartości, która jak najszybciej powinna być zastosowana w praktyce, jeśli weźmiemy pod uwagę historię dóbr wspólnych. Od zarania dziejów niezliczone dobra wspólne łączą w całość „produktywność gospodarczą, współpracę społeczną, osobiste zaangażowanie i etyczny idealizm[9]".

---

[4] Watson B., *„Can We create 'an Economy for the Common good'?"*, [http://theguardian.com/sustainable-business].

[5] Felber Ch., Die Gemeinwohl – Ökonomie, Eine demokratische Alternative wächst, Zsolnay 2012.

[6] [http://en.wikipedia.org/w/index.php].

[7] Bollier D., *Dobro wspólne jako stary/nowy paradygmat rządzenia się, gospodarki i polityki*, wystąpienie w Commons Strategies Group of American Academy, Berlin, 2012.12.04, opublikowane przez P2P Foundation na licencji Creative Commons (CC-BY-SA).

[8] Tamże.

[9] Bollier...,.

Gospodarka Dobra Wspólnego mogłaby pomóc nie dopuścić do „tragedii wspólnego pastwiska, gdyż według Garreta Hardina, gdy którekolwiek z pasących się na wspólnym pastwisku stad powiększy się o jedną sztukę, korzyść z jej posiadania przypada właścicielowi zwierzęcia, natomiast koszt rozkłada się na wszystkich, którzy korzystają ze wspólnej ziemi.

Pojedynczy użytkownik będzie dążyć wobec tego do maksymalizacji zysku, nie dbając o stan pastwiska. W sytuacji długiego i stabilnego wzrostu nadejdzie „tragedia wspólnego pastwiska", należałoby więc, według Garreta Hardina , ograniczać dostęp do wspólnych dóbr, aby nie dopuścić do straty całej społeczności użytkującej pastwisko. W roku wydania eseju Hardina (1968 r.) mówiło się dlatego o prywatyzacji, wprowadzaniu pewnych limitów, podatków czy kar[10].

Społeczności samoorganizujące się dla dobra wspólnego respektują jednak pewne granice dóbr wspólnych, które wyłączają z możliwości użytkowania osoby z poza społeczności, ustalają zasady korzystania z dobra zgodne z warunkami lokalnymi, kładą nacisk na demokratyczny przebieg procesów zarządzania danym dobrem wspólnym, monitorują i kontrolują powyższe, wprowadzają kary za łamanie zasad opracowanych wspólnie, zarządzają konfliktami wynikającymi ze wspólnego posiadania dobra, próbują uzyskać akceptację dla swoich działań w instytucjach państwowych, postulują i tworzą wielopoziomowe instytucje (tzw. nested enterprises) w razie zarządzania dobrami na dużą skalę, np. dużymi basenami wód gruntowych, wodami przybrzeżnymi oceanów, itp.[11].

Ekonomia Dobra Wspólnego jest propozycją alternatywną dla sposobów zarządzania dobrami wspólnymi poprzez prywatyzację bądź upaństwowienie.

Zakłada zarządzanie przez lokalne społeczności, które w tym celu tworzą w sposób demokratyczny własne instytucje. Ich jakość będzie zależała od jakości kapitału relacyjnego danej wspólnoty, który jest podstawowym elementem współdziałania (tworzą go interakcje, relacje lub więzi).

3. GRODZENIA XXI WIEKU: ŚWIATA, PRZESTRZENI PUBLICZNEJ I INFRASTRUKTURY, DÓBR WIEDZY I KULTURY

W obliczu rosnącej dysfunkcji instytucji państwowych ograniczenia związane ze środowiskiem i kulturą wpływają destrukcyjnie na dobra wspólne: przyrodę, bioróżnorodność, twórczość, informację, kulturę.

Społeczności reagują jednak w naturalny sposób organizując współpracę w sieci, licencje na oprogramowanie, wspólne akcje ratowania ekosystemu Ziemi, dbanie o wzrost sprawiedliwości społecznej, ulepszanie sposobu dystrybucji dóbr.

Ogromną siłą jest „twórczy potencjał relacji społecznych", który pozwala odnaleźć dobro wspólne i wspólnie nim zarządzać dla dobra ogółu. Za-

[10] [za:] Kisil A., [za:] Bollier D., *„The Commons. Dobro wspólne dla każdego."*, Faktoria, Zielonka 2014.

[11] [za:] [http://pl.wikipedia.org/index.php?title=Elinor_Ostrom].

chodzą również osobiste relacje między społecznością a zasobem: miłość do Ziemi, sentyment do górskich szczytów, chęć zachowania jakiegoś gatunku.

Dane dobro wspólne jest typowe dla konkretnej lokalizacji, rozwija się historycznie wraz z systemem wiedzy wspólnoty, która nim zarządza. Optymalizacja zarządzania dobrem wspólnym leży w interesie całej wspólnoty. Prowadzi to do opracowywania i ciągłego udoskonalania zarządzania dobrem wspólnym. Zdarzają się jednak problemy z ludźmi, którzy nie przestrzegają przyjętych norm, ponieważ dobrem wspólnym nazywa się zasoby łącznie ze społecznością, a ta podlega protokołom społecznym[12].

Zarządzanie dobrem wspólnym może przerosnąć efektywność instytucji państwowych. Jak jednak dotrzeć do świadomości społeczeństwa, aby zorganizowało się w efektywną społeczność zarządzającą pewnym dobrem?

Pierwszym krokiem jest z pewnością pobudzenie społeczeństwa do aspirowania o dobro wspólne, następnie interakcje, komunikowanie się, porozumiewanie i negocjowanie stworzą pewne „miejscowe prawa" niepisane.

Społeczności przyjmują „tak wolno robić – tak się nie robi", ustalają zasady i monitorują ich przestrzeganie. W ten sposób dochodzi do tworzenia wartości, zaobserwować można również nieprzerwany proces tworzenia kapitału relacyjnego poprzez dążenie do wspólnego celu a pośrednio do wspólnych korzyści w ujęciu historycznym.

Elinor Ostrom, noblistka, profesor z Uniwersytetu Indiana na podstawie analiz własnych badań empirycznych (opartych na żmudnej pracy w terenie), próbowała ocenić, jak społeczność radzi sobie z zarządzaniem długookresowym dobrem wspólnym, podczas gdy istnieją problemy unikania stosowania się do ustalonych zasad, problemy „gapowicza" i zachowań oportunistycznych. Elinor Ostrom w swojej książce z 1990 roku *„Governing the Commons"* pokazuje, jak wspólnotom udaje się dokonać niemożliwego: kooperować długookresowo uzgadniając potrzeby w momencie ich wystąpienia.

Twierdziła, że większość ludzi chce współpracować angażując się bezpłatnie na rzecz społeczności lokalnych, a także potrafi się zorganizować, aby chronić wspólny interes, bezpieczeństwo, dobro.

W ten sposób zarządzają systemem irygacji od 1224 roku wieśniacy z Törbel w Szwajcarii.

Wiele systemów zarządzania dobrem wspólnym działa od setek lat, mimo klęsk żywiołowych i innych „kryzysów"[13]. Społeczności wykształciły bowiem pewne adekwatne systemy egzekwowania odpowiednich zachowań, które przetrwały do dziś.

Sytuacja odwrotna występuje wówczas, gdy systemy zarządzania dobrem wspólnym przemocą zamieniane są w układy rynkowe, które „preferują własność prywatną, ceny, relacje rynkowe i konsumeryzm[14]".

Grodzenia miały miejsce w średniowieczu i w XIX-wiecznej Anglii. Przemocą grodzono pastwiska, lasy, łowiska i tereny łowieckie. Obecnie

[12] [za:] Bollier
[13] [za:] Bollier.
[14] [za:] Bollier.

procesy grodzenia odbywają się globalnie: ograniczany jest dostęp do ,,świata, przestrzeni publicznej i infrastruktury, dóbr wiedzy i kultury"[15]. Grodzenia w prostej linii prowadzą do katastrof ekologicznych, nierówności społecznych, biedy, głodu, migracji w poszukiwaniu pracy (neokolonializm).

Zawłaszczanie ziemi i wody skutkuje poważnymi problemami społeczności co do zaspokojenia potrzeb gospodarstw domowych.

Dobro wspólne to ogromna wartość, która próbuje za pomocą wspólnot przeciwstawiać się próbom przekształcania świata w towar do „zmonetyzowania", np. banki krwi, Linux, Wikipedia.

Próby urynkowienia, utowarowienia świata niszczą relacje społeczne, które dawniej łączyły ludzi. Zanikają normy etyczne, zbiorowe zwyczaje, wielopokoleniowe tradycje a w ich miejsce pojawia się indywidualizm i bezosobowość[16].

W kapitalizmie dobro wspólne przejawia się w „ekonomii darów" (udostępnianie wyników badań naukowych, stowarzyszenia obywatelskie), która przeciwstawia się nierównościom gospodarczym i destrukcji środowiska naturalnego.

„Ekonomia darów" opiera się na ścisłej współpracy, empatii i zrozumieniu potrzeb własnych i otoczenia. Pieniądz nie jest miernikiem wartości, a dokładniej nie stoi na pierwszym miejscu, nie jest priorytetem.

Silne więzi, uwarunkowane również emocjonalnie, pozwalają budować tożsamość danej grupy lub społeczności.

Ekonomiści zakładają jednak, że u podstaw decyzji leży walka konkurencyjna i egoizm jednostki. Taki światopogląd reprezentowali filozofowie polityczni: John Locke, David Hume i Thomas Hobbes (XVII wiek).

Badania zoologa Piotra Kropotkina potwierdziły jednak inny pogląd: „czynnikiem sukcesu gatunków, także człowieka, jest kooperacja, a nie konkurencja w rozumieniu darwinizmu[17]".

Podstawowa hipoteza ostatniej dekady głosi, „że chociaż współpraca i altruizm mogą być lokalnie niekorzystne dla jednostek, grupom mogą przynosić wiele korzyści ewolucyjnych[18].

Noblistka Elinor Ostrom badała setki wspólnot na całym świecie, które dbały o dobro wspólne i wykształtowały etykę współpracy.

Badania w dziedzinie genetyki, biologii, neurologii i psychologii ewolucyjnej potwierdzają powyższe rozważania[19].

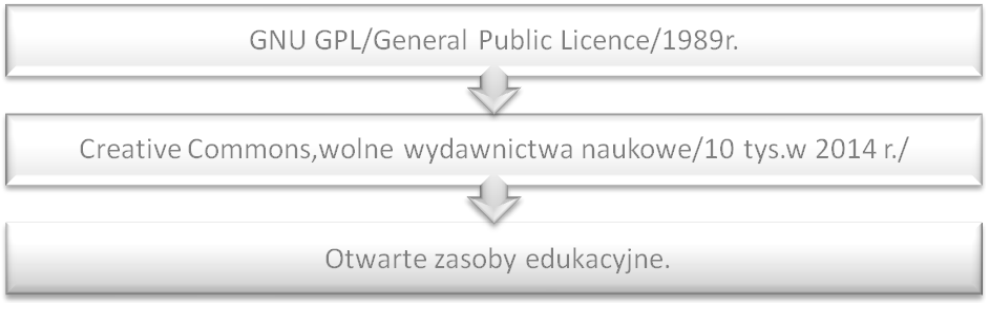
4. Internet jako dobro wspólne

Najbardziej zaskakuje chęć dzielenia się i ciągłego dążenia do współpracy w sieci WWW. Od 20 lat zawiązują się tam sieci wirtualnych społecz-

[15] [za:] Bollier.
[16] [za:] Bollier.
[17] Kropotlin P., *Pomoc wzajemna jako czynnik rozwoju*, ang. Mutual Aid: A factor of Evolution, Boston: Porter Sargent Publishers / Extending Horizon Books, reprint of 1914 edition; [za:] Bollier.
[18] [za:] Bollier.
[19] [za:] Bollier.

ności, tworzone są witryny, podejmowane są twórcze działania i wcielone w życie nowe pomysły.

Przykładem dóbr wspólnych są w Internecie programy *open source* = dostępny kod źródłowy (Perl, Sendmail, Apache). Wielką społeczność tworzą Internauci piszący w około 300 językach. Twórcy internetowi tworzą banki zdjęć, naukowych prac, utworów muzycznych, artykułów na licencji Creative Commons. Możliwe jest udostępnianie na Facebook'u, Youtube lub Twitterze, zarządzanych jednak przez osoby nastawione na zysk[20].



Rysunek 1. Spirala tworzenia dóbr wspólnych

Społeczności internetowe budują urządzenia, projektują samochody, badają występowanie ptaków, gatunków inwazyjnych, zanieczyszczenie wód. Zwiększa się zaangażowanie obywateli w różne działania poprzez dostęp do Internetu. W roku 2013 miały miejsce niemieckie targi technologii ,,SHARECONOMY" promujące współdzielenie wiedzy, zasobów i doświadczeń.

Internetowa encyklopedia, którą może tworzyć każdy z nas to ciekawy przykład dobra wspólnego. Hasła są stopniowo ulepszane podczas zbiorowej współpracy, wymiany myśli, „zbiorowej i rozproszonej redakcji[21]".

Internauci stworzyli wspólnie do dzisiejszego dnia cztery miliony haseł w 132 językach.

Wikipedia jest platformą współpracy grupowej. W Internecie za jej pomocą zachodzą interakcje, które przekształcane są w relacje i więzi. Ludzie podejmują współpracę, dyskutują o zmianach, przedstawiają argumenty, dzielą się wiedzą.

Na porządku dziennym są dyskusje, polemiki, a nawet spory – one to właśnie nadają kształt ostateczny danemu hasłu. Mechanizmy kontroli treści niezbędne i absolutnie potrzebne, a także natychmiastowe korekty błędów świadczą o ogromnym potencjale samoorganizacyjnym osób, które współtworzą społeczność Wikipedii.

Niemożność wykluczenia z konsumpcji dóbr internetowych tworzy nowy rodzaj więzi relacyjnych. Internauci ustalają reguły współpracy, kary dla nie przestrzegających owych reguł a także wzajemnie monitorują i kontrolu-

[20] [za:] Bollier.

[21] Hofmokl J., Tarkowski A., *Wikipedia – pospolite ruszenie encyklopedystów*, Biuletyn Ebib, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, vol. 3 (73).

ją poczynania współtwórców witryn, użytkowników stron a najważniejszy aspekt to współdzielenie przestrzeni internetowej i ochrona jej przez mieszkańców całego globu.

Dobrym pomysłem byłoby pisanie prac naukowo-badawczych na zasadzie „tworzenia Wikipedii". Ile różnych badań można byłoby wspólnie wykonać...[22].

Niektóre dobra internetowe to dobra klubowe, których nie mogą użytkować nieuprawnieni użytkownicy, np. sam dostęp do Internetu, zamknięte bazy danych, oprogramowanie na licencji.

Mimo tego ogromna rola Internetu jako twórcy więzi międzyludzkich, monitorowanie zachowań i kontrolowania poczynań uczestników wymiany relacyjnej powoduje, że sieć staje się narzędziem wspomagającym zarządzanie globalnymi zasobami ludzkimi. Internauci wymieniają się wiedzą, odczuciami, emocjami, ustalają kary dla nieetycznych zachowań, podsumowują je i uczą jak nie należy postępować. Komentarze i „polubienia" prowadzą do silnych więzi, które mogą przetrwać dłużej niż więzi oparte na wymianie handlowej.

Globalne forum w zakresie komunikacji: poczta elektroniczna, listy i grupy dyskusyjne, Skype – pokazują, czym jest nasze dobro wspólne i jak o nim mówić i dbać o nie.

Występuje tu jednak również free-riding – negatywne zjawisko „nadmiernego użytkowania, jak i niedostatecznego zaangażowania[23]".

Zwyczaje i tradycje użytkowania nowego dobra wspólnego, jakim jest Internet, jeszcze ciągle są kształtowane. Wspólne normy i wartości tworzą sieci relacji oparte na współpracy, lojalności i zaufaniu.

Dobro wspólne, jakim jest Internet, ma wyjątkowy, nierywalizacyjny charakter. Korzystając z informacji umieszczanych na stronach internetowych nie ograniczamy dostępu do nich innym użytkownikom, a w dodatku „niskie koszty wymiany informacji i porozumiewania się na odległość oraz zwiększenie wydajności komunikacji znacznie ułatwiają koordynację działań odległych przestrzennie grup oraz dostęp do kreatywnych zasobów z różnych części świata. Dzięki temu możliwe staje się tworzenie projektów na niespotykaną dotąd skalę[24]". Samo przydzielanie zadań przez uczestników projektów jest koordynowane i kontrolowane przez innych użytkowników. Następuje wiele procesów porozumiewania się, procesów wymiany relacyjnej i kontroli partnerskiej.

Ten proces redukuje w dużym stopniu koszty transakcyjne.

Dzięki ekonomii darów, dawaniu siebie, swoich możliwości i uzdolnień, kształtuje się „technologia relacji społecznych"[25].

Dzieje się tak na przykład podczas wymiany myśli naukowej i naukowych doświadczeń. Prestiż jest nagrodą w sieci.

Czterdziestoletni okres istnienia Internetu jest okresem krótkim. Ciekawym tematem badawczym mógłby być proces budowania relacji społecznych, a przede wszystkim motywacji internautów do organizowania się

[22] Pomysł autorski.
[23] Hofmokl J., „Internet jako nowe dobro wspólne".
[24] Tamże.
[25] [za:] Hofmokl.

w projekty w sieci, dzielenia własną, kreatywną myślą, inteligencją emocjonalną i po prostu „sobą”[26].

5. LOGIKA DOBRA WSPÓLNEGO KONTRA LOGIKA RYNKU

Różnice między logiką Dobra Wspólnego a logiką związaną z działaniami rynkowymi są istotne nawet dla osób nie związanych bezpośrednio z ekonomią. Poniższe zestawienie pozwala dostrzec „inność” myślenia rynkowego i myślenia w perspektywie wspólnego dobra. Silke Heifrich w „*The Wealth of Commons*” (pol. „Dobro Wspólne”) w roku 2012 dokonała udanej próby zestawienia obu logik.

Tabela 1. Krótkie porównanie podstawowych założeń logik rynku i Dobra Wspólnego[27]

	Logika rynku	**Logika Dobra Wspólnego**
Zasoby	Deficyt – naturalny lub sztucznie stworzony (przez wykluczenia lub ograniczenie dostępu).	Dla zasobów wyłącznych – zaspokajanie potrzeb wszystkich przez współdzielenie. Dla zasobów niewyłącznych – brak ograniczeń.
Strategia	„Efektywna” alokacja zasobów.	Wzmacnianie relacji społecznych jest podstawą dla zapewnienia uczciwego udziału w zasobach i ich zrównoważonego zużycia.
Koncepcja człowieka	Człowiek przede wszystkim maksymalizuje korzyści indywidualne (homo economicus).	Człowiek jest przede wszystkim społeczną istotą kooperującą.
Relacje człowieka z innymi i z przyrodą	Oddzielnie: ➢ albo – albo, ➢ indywidualizm kontra kolektywizm, ➢ społeczeństwo kontra przyroda.	Powiązanie: ➢ jednostka, ➢ społeczność i przyroda są wzajemnie powiązane i wzmacniają się.
Aktorzy zmian	Grupy nacisku, grupy interesów, instytucje polityczne skoncentrowane wokół rządu.	Różnorakie społeczności działające w sieciach rozproszonych, rozwiązania pojawiają się na pograniczu sieci.
Cele	Wymiana rynkowa i wzrost gospodarczy (PKB), uzyskiwane przez indywidualną inicjatywę, innowacje i „efektywność”.	Użyteczność, wspólny dobrobyt, zrównoważone gospodarstwo, uzupełnianie się przedsięwzięć.

[26] [za:] Hofmokl J., *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

[27] Powyższe zestawienie autorstwa Silke Heifrich, po raz pierwszy pojawiło się w „*The Wealth of the Commons: A World Beyond Marfcet and State*”, Levellers Press, 2012. Jest ono licencjonowane na zasadach Creative Commons (licencja CC-BY-SA, wersja 3.0).

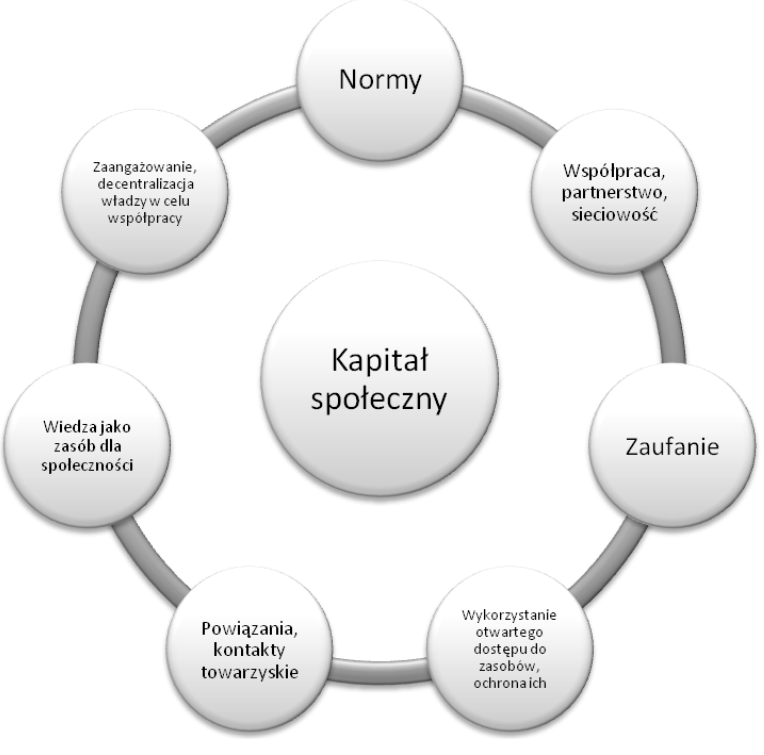
Główne pytanie	Co mogę kupić lub sprzedać?	Czego potrzebuję do życia?
System rządów		
Podejmowanie decyzji	Hierarchiczny, odgórny, autorytarny.	Poziomy, zdecentralizowany, oddolny. Samoorganizacja, monitorowanie i dostrajanie zużycia zasobów.
Zasada decydowania	Rządy większości.	Konsensus.
Relacje społeczne		
Relacje władzy	Centralizacja i monopol.	Decentralizacja i współpraca.
Relacje własności	Wyłączna własność prywatna: „Z tym co moje, mogę robić co chcę”.	Współużytkowanie: „Współodpowiadam za to, co współużytkuję.
Dostęp do zasobów ograniczonych (woda, ziemia, powietrze)	Ograniczony. Zasady ustalane przez właściciela.	Ograniczony. Zasady ustalane przez użytkowników.
Dostęp do zasobów nieograniczonych (idee, informacja)	Ograniczony. Niedobór jest sztucznie tworzony metodami prawnymi i technicznymi.	Nieograniczony. Normą jest otwarty dostęp.
Prawo użytkowania	Udzielane (lub nie) przez właściciela. Skupione na indywidualnych prawach.	Współudzielane przez współużytkowników. Skupione na uczciwości i równym dostępie.
Praktyki społeczne	Zwyciężyć kosztem innych. Dominuje postawa konkurencji.	Komoning. Dominuje postawa współpracy.
Produkcja wiedzy		
	Ideologia i wartości korporacyjne wpisane w edukację i produkcję wiedzy.	Partnerstwo, sieciowość i współpraca wspierają zróżnicowane punkty widzenia.
	Wiedza traktowana jak zasób rzadki, kupowana i sprzedawana.	Wiedza traktowana jako zasób nieograniczony dla dobra społeczności.
	Technologie zastrzeżone.	Wolne i otwarte technologie.
	Priorytetem jest wiedza i umiejętności wysoce specjalistyczne.	Wiedza jest poddana społecznej i demokratycznej kontroli.
Wpływ na …		
Zasoby	Wyczerpywanie, gospodarka rabunkowa, grodzenie.	Utrzymywanie, ochrona. Reprodukcja i rozszerzanie.
Społeczeństwo	Zawłaszczanie kontra interes grupowy. Wykluczenie.	„Mój rozwój osobisty jest warunkiem rozwoju innych – i odwrotnie”. Emancypacja poprzez kontakty towarzyskie.

6. EKONOMIA DOBRA WSPÓLNEGO JAKO OBSZAR TWORZENIA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

Kapitał społeczny to umiejętności społeczne pozwalające na podjęcie i rozwój współpracy z innymi uczestnikami życia społecznego. Rozwój nie zależy bowiem od pracy pojedynczych osób, lecz jest efektem współpracy grup społecznych.

Brak współdziałania, umiejętności nawiązywania i utrzymywania kontaktów, a także funkcjonowania w różnych mniej lub bardziej formalnych powiązaniach (sieciach)[28] decyduje o barierach rozwoju.

Niedostateczny poziom kapitału współpracy (społecznego) pozostawia problemy wszelkiego rodzaju w rękach nie zawsze kompetentnych władz.



Rysunek nr 2.

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek nr 2 przedstawia wielką różnorodność relacji społecznych zależnych od wewnętrznego kapitału relacyjnego, a ściślej inteligencji społecznej (zdolności „dogadywania się" z ludźmi oraz zachęcania ich do

[28] [http://ekonomiaspoleczna.pl/x/461870?print_docid=615861], data wejścia 04.09.2014.

współpracy), wyczulenia na potrzeby innych wypływającego z empatii oraz jasne precyzowanie własnych myśli i przekonań.

Istnieje pięć rodzajów inteligencji społecznej[29]:

- świadomość sytuacyjna – zrozumienie odmienności ludzi i sytuacji,
- prezencja – pierwsze wrażenie , jakie wywieramy na kimś,
- autentyczność kontaktów,
- czytelność – zdolność do jasnego wyrażania myśli i intencji,
- empatia.

Poszukiwanie i kształtowanie powyższych cech może pomóc zwiększyć własną skuteczność w walce o wspólne dobro i odwrotnie – ekonomia Dobra Wspólnego może pomóc kształtować inteligencję społeczną podczas interakcji z innymi ludźmi, którzy uznają te działania za priorytetowe.

Umiejętność popierania Dobra Wspólnego i walki o nie można z pewnością wykształcić, a nawet zmierzyć.

W praktyce anglosaskiej istnieją narzędzia do pomiaru inteligencji społecznej i emocjonalnej: testy MSCEIT. Być może należałoby wprowadzić wymóg osiągnięcia w tych testach pewnej średniej dla wszystkich osób z organizacji samorządowych?

Mogłoby to pomóc w osiąganiu konsensusu w sprawach dotyczących środowiska naturalnego i wszelkich innych związanych z budowaniem kapitału relacji międzyludzkich, rozmów, interakcji, w rozwiązywaniu konfliktów, a w konsekwencji poprawy wszelkich aspektów nowoczesnego gospodarowania.

PODSUMOWANIE

Niniejszy artykuł to zaledwie próba zastanowienia się nad ogromną szansą jaką jest praca dla dobra wspólnego. Ważnym aspektem poprawy sposobów zarządzania wszelkiego rodzaju zasobami jest zrozumienie potrzeby tworzenia i kształtowania zasobów relacyjnych. Sprawą priorytetową będzie wówczas określenie ważności danego zasobu dla danej społeczności oraz optymalne wykorzystanie inteligencji emocjonalnej i społecznej w celu zachowania danego zasobu w stanie pozwalającym na ciągłe użytkowanie bez uszczerbku dla przyszłych pokoleń.

LITERATURA:

[1] [za:] Hofmokl J., *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

[29] Albrecht K., *Inteligencja społeczna. Nowa nauka sukcesu*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2014, zapowiedź.

[2] Bollier D., *The Commons. Dobro wspólne dla każdego*, Faktoria, Zielonka 2014.

[3] Kropotlin P., *Pomoc wzajemna jako czynnik rozwoju*, ang. Mutual Aid: A factor of Evolution, Boston: Porter Sargent Publishers / Extending Horizon Books, reprint of 1914 edition; [za:] Bollier.

[4] Hofmokl J., Tarkowski A., *Wikipedia – pospolite ruszenie encyklopedystów*, Biuletyn Ebib, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, vol. 3 (73).

[5] Hofmokl J., *Internet jako nowe dobro wspólne.*

[6] Powyższe zestawienie autorstwa Silke Heifrich, po raz pierwszy pojawiło się w „*The Wealth of the Commons: A World Beyond Marfcet and State*", Levellers Press, 2012. Jest ono licencjonowane na zasadach Creative Commons (licencja CC-BY-SA, wersja 3.0).

[7] [http://ekonomiaspoleczna.pl/x/461870?print_docid=615861], data wejścia 04.09.2014.

[8] dr A. Kisil, Uczelnia Łazarskiego, Warszawa, [za:] Bollier D., „*The Commons. Dobro wspólne dla każdego*", Faktoria, Zielonka 2014.

[9] [http://pruszcz.com/home/artykuły/item/7008-nowy-model-ekonomii].

[10] Watson B., *Can We create 'an Economy for the Common good'?*, [http://theguardian.com/sustainable-business].

[11] Felber Ch., „*Die Gemeinwohl – Ökonomie, Eine demokratische Alternative wächst*", Zsolnay 2012.

[12] [http://en.wikipedia.org/w/index.php].

[13] Bollier D., *Dobro wspólne jako stary/nowy paradygmat rządzenia się, gospodarki i polityki*, wystąpienie w Commons Strategies Group of American Academy, Berlin, 2012.12.04, opublikowane przez P2P Foundation na licencji Creative Commons (CC-BY-SA).

[14] [za:] Kisil A., [za:] Bollier D., *The Commons. Dobro wspólne dla każdego*, Faktoria, Zielonka 2014.

[15] [za:] http://pl.wikipedia.org/index.php?title=Elinor_Ostrom/

STRESZCZENIE

Zarządzanie zasobami w świetle Ekonomii Dobra Wspólnego

Artykuł ukazuje początki nowego trendu w ekonomii – Ekonomii Dobra Wspólnego. W kontekście historycznym dobro wspólne nie jest niczym no-

wym, ludzie od dawna zrzeszali się i tworzyli pewne wspólnoty lokalne ,aby zapewnić dobru wspólnemu ochronę i przetrwanie. Przeniesienie tej naturalnej potrzeby ochrony cennego zasobu do ekonomii współczesnej może być szansą na realny wzrost dobrobytu w aspekcie globalnym przy jednoczesnej redukcji konsumeryzmu oraz podniesieniu ważności budowy kapitału relacyjnego do rangi zasobu nieimitowalnego, jak również nierywalizacyjnego.

SUMMARY

Assets Management in the light of the Common Good Economics

The article shows the beginnings of a new trend in the economy – the Common Good Economics. There is nothing new in the historical context of the common good, people have organized themselves and created some local communities to ensure the protection and survival of the common good. The transfer of the need to protect valuable natural resource to the today's economy _ may be a chance for real growth in terms of global welfare while reducing consumerism and increasing the validity of the construction of relational capital to the level of resource non-imitable, as well as non-rivalrous.

Key words: The Commons, The common good, new trend in the economy, local communities.

Bożena Stanek
Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie

Public relations w kształtowaniu wizerunku Urzędu Skarbowego

WSTĘP

Podmioty o statusie publicznoprawnym determinowane są prawem. Realizują zadania ustawowe. Działania tych podmiotów polegają na bezpośrednim wykonywaniu zadań państwa. Utrzymują kontakt państwa z obywatelami. Posiadają formalny status. Urzędowy wyraz mają w nazwie organu lub instytucji. Wydawać by się mogło, że działania na rzecz kształtowania, czy poprawy wizerunku tych podmiotów są bezprzedmiotowe, gdyż oficjalna, urzędowa ranga wskazuje na pozycję w strukturze państwa i znaczenie społeczne.

W pracy wyjaśniono pojęcie oraz modele public relations. Przedstawiono cel public relations oraz narzędzia wykorzystywane przy budowie pozytywnego image podmiotów. Na przykładzie urzędu skarbowego scharakteryzowano organizacje funkcjonujące w oparciu o przepisy prawne określające cel ich powstania i zakres działania. Opisano działania podejmowane przez urzędy skarbowe w celu wykreowania oraz utrwalenia pozytywnego wizerunku. Główną hipotezą niniejszego opracowania jest stwierdzenie, że w urzędach skarbowych stosowane są narzędzia public relations i mają na celu wykreowanie pozytywnego wizerunku administracji podatkowej.

W pracy wykorzystano materiały źródłowe w postaci dostępnej literatury przedmiotu, jak również materiały obserwacyjne, zaś zastosowana w pracy metoda badawcza ma charakter opisowy.

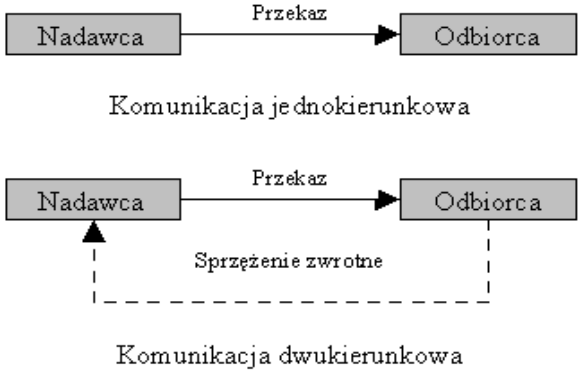
POJĘCIE I MODELE PUBLIC RELATIONS

Termin public relations pochodzi ze Stanów Zjednoczonych. Oznacza z angielskiego: relacje publiczne, kontakty z otoczeniem. Natomiast słowa

związane z pojęciem public relations pochodzą z języka łacińskiego i oznaczają: publiczność, publiczny, relacje[1]. Public relations według słownika Władysława Kopalińskiego to całokształt ustosunkowań (opinii, postaw, poglądów) społeczeństwa do działalności danego przedsiębiorstwa, organizacji, instytucji. To działalność osoby, firmy w celu osiągnięcia dobrych stosunków z innymi osobami, firmami, itd., albo zdobycia życzliwości opinii publicznej[2].

Istnieje cały szereg definicji public relations. Brytyjski Instytut Public Relations sformułował definicję, podając, że jest to przemyślane, planowane i systematyczne staranie wytworzenia i podtrzymywania wzajemnego zrozumienia między organizacją a jej publicznością[3]. Inna definicja: public relations to świadome, planowe i ciągłe wysiłki, mające na celu ustanowienie i utrzymanie zrozumienia między organizacją a jej otoczeniem[4]. Definicje te kładą nacisk na relacje organizacji z otoczeniem.

Biorąc pod uwagę dwie najważniejsze zmienne: kierunek przepływu informacji (komunikacja jedno – lub dwukierunkowa) oraz cele, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć przy użyciu instrumentów public relations James E. Grunig i Todd Hunt opracowali (1984r.) cztery modele charakteryzujące działania public relations podejmowane przez organizacje. Należą do nich: Publicity, Informacja publiczna, Asymetryczne komunikowanie dwukierunkowe, Symetryczne komunikowanie dwukierunkowe.



Rysunek 1. Komunikacja jedno- i dwukierunkowa

Źródło: B. Rozwadowska, *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa 2002, s. 70.

Organizacja w swoich działaniach nie stosuje tylko i wyłącznie jednego z wymienionych modeli. Raczej stosowana jest koncepcja stosowania tych

[1] A. Żbikowska, *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2005, s. 21.
[2] W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985, s. 349.
[3] T. Goban-Klas, Public relations, czyli promocja reputacji, Pojęcia, definicje, uwarunkowania, Business Press, Warszawa 1997, s. 19.
[4] W. Budzyński, Public relations. Zarządzanie reputacją firmy, Poltekst 2000, s. 10.

modeli w tzw. kontinuach uproszczonych i profesjonalnych[5]. Uproszczone są wykorzystywane przez organizacje, dla których istotny jest jedynie skuteczny przekaz i możliwość efektywnego wykorzystania narzędzi komunikacji. Profesjonalne public relations stosują przedsiębiorstwa, które postrzegają public relations, jako funkcję zarządzania między instytucją a otoczeniem oraz instrument rozwiązywania konfliktów[6].

ISTOTA I TECHNIKI KREOWANIA WIZERUNKU

Głównym celem public relations z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jest sposób, w jaki otoczenie postrzega firmę, a więc jej wizerunek.

Wizerunek (image) firmy jest sposobem postrzegania organizacji przez jej otoczenie, jest swego rodzaju obrazem firmy w świadomości osób, które się z nią stykają[7]. Wedle Michaela Kunczika wizerunek jest nie tylko znakiem handlowym, sloganem łatwym do zapamiętania, ale starannie opracowanym profilem osobowościowym danego człowieka, instytucji, produktu czy usługi[8].

Kontynuując rozmyślania Michaela Kunczika, kreowanie wizerunku wszystkiego i wszystkich (osób, instytucji publicznych, korporacji) stało się swego rodzaju rzemiosłem, dokonującym się na oczach publiczności za sprawą najnowszych technik inaczej narzędzi, instrumentów umożliwiających realizację poszczególnych celów.

Wizerunek przedsiębiorstwa jest składową dwóch czynników:

- Obiektywnych cech danej organizacji,
- Postaw wartości i doświadczeń podmiotów otoczenia postrzegających firmę[9].

Z przedstawionych definicji wynikają dwie konsekwencje istotne z punktu widzenia public relations:

- Wizerunek firmy jest pojęciem dynamicznym, ponieważ zależy od mogącej się zmienić tożsamości firmy (przedsiębiorstwo modyfikuje swoje zachowania, posługuje się nowymi środkami komunikacji i symbolami) oraz od przewartościowań zachodzących w postawach odbiorców wizerunku;
- W społeczeństwie mogą funkcjonować obok siebie różne wizerunki tej samej organizacji – wynika to z odmienności różnych osób, kształtowanych przez różnorodne czynniki społeczne i psychologiczne[10].

---

[5] A. Żbikowska, *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2005, s. 16.
[6] Tamże, s. 19.
[7] E.M. Cenker, *Public relations*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2000, s. 42.
[8] M. Kunczik, *Image of International Public Relations*, Mahwah, New Jersey, s. 182, cyt. za: K. Giereło, Wizerunek (image)..., s. 23-24.
[9] A. Żbikowska, *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2005, s. 42.
[10] Ibidem., s. 43.

Działania z zakresu public relations na rzecz dbałości o wizerunek można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne uwzględniając ich odmienny charakter i cele, którym służą.

Działanie wewnętrznego public relations (internal relations) doprowadziły do powstania czterech technik komunikacji wewnętrznej: werbalnej (np. instruktarz, narada), pisemnych (czasopisma, direct mail), wizualnych (telewizja, tablice ogłoszeń) i multimedialnych (telekonferencje, prezentacje)[11]. Do technik zewnętrznego public relations (external relations) można zaliczyć: relacje ze społecznościami lokalnymi, konferencje prasowe, wywiady, informacje prasowe, reklamy, sprawozdania z działalności, pisma.

INSTRUMENTY PUBLIC RELATIONS WYKORZYSTYWANE PRZEZ URZĘDY SKARBOWE

Urzędy skarbowe to państwowe jednostki budżetowe. Obsługują naczelników urzędów, którzy są organami podatkowymi pierwszej instancji i organami administracji niezespolonej. Urzędy skarbowe są aparatem, przez który działa Skarb Państwa. Do zakresu działań urzędów skarbowych należą zadania i sprawy wynikające przede wszystkim z przepisów prawa podatkowego m.in.: ustalanie lub określanie i pobór podatków oraz niepodatkowych należności budżetowych, jak również innych należności, rejestrowanie podatników, wykonywanie kontroli podatkowej, podział i przekazywanie dochodów budżetowych między budżetem państwa i budżetami gmin, wykonywanie egzekucji administracyjnej należności pieniężnych. Zakres zadań konstytuuje ustawa z dnia 21 czerwca 1996r. o urzędach i izbach skarbowych (Dz. U. z 2004, nr 121, poz. 1267 z późn. zm.). Naczelnicy Urzędów Skarbowych i Urzędy Skarbowe podlegają Ministrowi Finansów. Kształtowanie organizacji urzędów skarbowych należy do uprawnień i kompetencji Ministra Finansów.

Urzędy Skarbowe zgodnie z obowiązującymi uregulowaniami prawnymi zobowiązane są do prowadzenia gospodarki finansowej oraz zarządzania posiadanym majątkiem i zasobami. Jako odrębne jednostki organizacyjne urzędy skarbowe są pracodawcami a naczelnicy urzędów skarbowych, jako kierownicy tych jednostek prowadzą niezależną politykę kadrową. Naczelnicy urzędu pełnią rolę menedżerów. Koordynują pracę działów i komórek wyodrębnionych w urzędzie. Planują, ustalą cele i sposoby, oraz terminy ich osiągnięcia. Organizują - tworzą strukturę do osiągnięcia założonych celów. Zatrudniają – zapewniają odpowiedni personel do wykonania powierzonych zadań. Zarządzają – powierzają pracownikom zadania. Motywują – zachęcają pracowników do dobrego wykonywania powierzonych zadań. Alokują – przypisują zasoby do poszczególnych prac. Monitorują – na bieżąco sprawdzają, czy procesy prowadzą do określonych celów. Są odpowiedzialni za realizację i efektywność zadań. Poprzez realizację zadań związanych

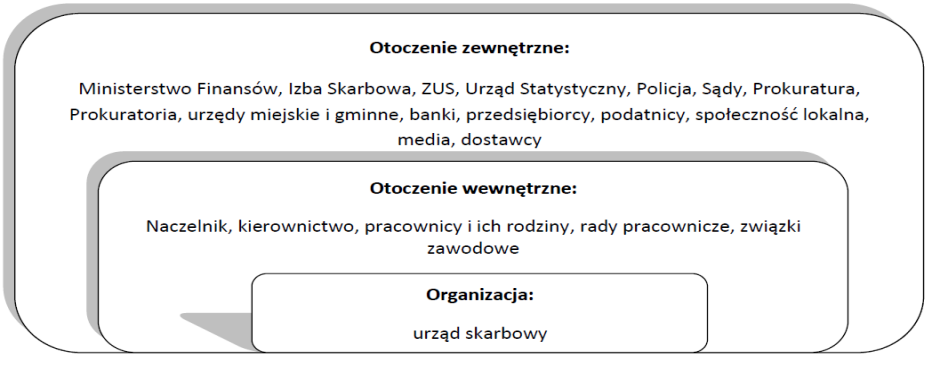
[11] R. Lewandowski, *Techniki Public relations*, [http://www.epr.pl/techniki-public-relations,teoria-pr,27677,1.html], (data odczytu 24.07.2014 r.).

z powierzonym stanowiskiem oraz postawionymi funkcjami dla urzędu kształtują wizerunek administracji podatkowej oraz wizerunek urzędnika.

Urzędy skarbowe, jako instytucje, które pod względem struktury organizacyjnej, obowiązujących zasad i stylu pracy posiadają wiele osobliwych, szczególnych sobie cech. Powołane są do realizacji wielu celów. Posiadają misję, znajdującą odzwierciedlenie w postawach i zachowaniach swojego otoczenia wewnętrznego. Misją urzędów skarbowych jest m.in. wykonywanie założonych dochodów budżetowych, umożliwiających realizowanie celów administracyjnych, społecznych i ekonomicznych Państwa. Także osiąganie wysokiego poziomu dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych. Ponadto stałe zapewnienie rzetelnej, sprawnej i przyjaznej obsługi podatników, prowadzącej do kształtowania pozytywnego wizerunku administracji podatkowej oraz pogłębianie zaufania obywateli do organów podatkowych.

Urzędy skarbowe realizują podstawowe zadania przy organizacyjnym wyróżnieniu komórek: obsługi bezpośredniej, postępowań podatkowych, kontroli podatkowej, egzekucji administracyjnej, organizacji i logistyki, obsługi prawnej i innych.

W urzędach skarbowych brak jest organizacyjnego wyróżnienia struktury komórki public relations, jak i jednoosobowego stanowiska ds. public relations, któremu by powierzono zadania z zakresu pielęgnacji o wizerunek urzędu. Nie oznacza to pominięcia wykorzystywania narzędzi public relations w dążeniu do osiągnięcia celów w zakresie kształtowania image urzędów skarbowych.



Rysunek 2. Grupy otoczenia w public relations urzędu skarbowego

Źródło: Opracowanie własne.

Wewnętrzne public relations (internal relations) stał się obszarem działań wizerunkowych urzędów skarbowych. Właściwa komunikacja wewnątrz instytucji, wielokierunkowy przepływ informacji i wiedzy, wydaje się być najważniejszym czynnikiem warunkującym właściwe funkcjonowanie urzędu.

Adresatami działań public relations urzędu są wszystkie grupy pracownicze, a więc naczelnicy, osoby zajmujące szczeble kierownicze oraz

stanowiska koordynujące (m.in.: kierownik działu, komornik skarbowy), samodzielne (m.in.: radca prawny, oskarżyciel skarbowy, kierownik referatu, inspektor kontroli podatkowej), specjalistyczne (m.in.: informatyk, inspektor, starszy poborca skarbowy), oraz wspomagające (m.in.: referent, księgowy likwidator) tworzących korpus służby cywilnej. Sukces urzędu zależy od sztuki i zdolności oraz aktywności zatrudnionych pracowników oraz od kształtowania ich zaangażowania i motywacji do osiągania celów urzędu, którym także jest tworzenie jego pozytywnego wizerunku.

Do najczęściej wykorzystywanych działań w wewnętrznym public relations w urzędach skarbowych należą:

- Komunikacja audiowizualna (Internet, Intranet, mailingi):
  Pracownicy posiadający własne terminale komputerowe mają obowiązek codziennie rano otworzyć swoją pocztę i zapoznać się nią. Także dla każdego pracownika dostępna jest strona Intranetowa urzędu skarbowego i izby skarbowej, na której można dowiedzieć się kluczowych sprawach, zadaniach dla skarbowości.

- Instruktarze:
  Bezpośrednie spotkania jednego lub grupy pracowników z osobą nadrzędną w urzędzie, mające na celu przekazanie konkretnych informacji np. próby rozwiązania konkretnego zadania.

- Tablice informacyjne:
  Umieszczane są na nich informacje dotyczące wewnętrznych spraw urzędu tj. informacje o ważnych wydarzeniach, szkoleniach, spotkaniach, rocznicach itp.

- Narady kadry kierowniczej z naczelnikiem, a następnie kierowników z pracownikami:
  Cykliczne spotkania, na których omawiane są bieżące zadania i sprawy, analizowane mierniki i dokonywana jest okresowa ocena działalności pracy urzędu. Kierownictwo urzędu jest dostępne dla szeregowych pracowników.

- Listy od naczelnika (np. z gratulacjami z okazji jubileuszów, czy szczególnych osiągnięć).

- Szkolenia:
  Pracownicy uczestniczą w szkoleniach zewnętrznych organizowanych przez Resort Finansów, szkoleniach wewnętrznych prowadzonych przez kolegów (szkolenia kaskadowe), a także e-learningowych.

- Anonimowe ankiety:
  Ankiety ,,Razem zmieniany urząd na lepsze,, zawierają pytania zamknięte, półotwarte lub otwarte dotyczące różnych kwestii. Przeprowadzane są, aby dowiedzieć się jak pracownicy postrzegają organizację pracy w urzędzie. Wyniki ankiety przedstawiane są w formie zbiorczej.

- Imprezy urzędowe (,,Dzień Skarbowości,, ,,Rajdy piesze i rowerowe,,) i wyjazdy integracyjne (,,Mistrzostwa Skarbowców,, ,pielgrzymki, wycieczki):

Urzędy celebrują święta i istotne dla nich wydarzenia. Specjalne spotkania z różnych okazji połączone są z pochwałami i zabawą. Integrują pracowników.

Wewnętrzne public relations nie dotyczy tylko sytuacji wewnątrz firmy. Pracownicy należą do społeczności lokalnych, są reprezentantami urzędu w różnych formach i w wielu sferach (obszarach na zewnątrz), śledzą informacje w mediach, sami są klientami urzędu, dlatego stanowią istotny element zewnętrznego public relations (external relations).

Zewnętrzne public relations (external relations) uważane jest za istotniejsze, w porównaniu z wewnętrznym, ponieważ w większym stopniu jest odpowiedzialne za kształtowanie wizerunku w otoczeniu zewnętrznym. Poniżej przedstawione zostały działania public relations budujące pozytywny wizerunek urzędów skarbowych w otoczeniu zewnętrznym:

- System identyfikacji wizualnej (logo):
  Atrybuty wizualne, za pomocą, których otoczenie zewnętrzne identyfikuje administrację skarbową. Opracowano symbole – rodzinę znaków wizualizujących – za pomocą monet i przenikania się kształtów. Użyto kolorów wiodących dla Ministerstwa Finansów i pionów podległych. Kolorem identyfikującym Administrację Podatkową jest niebieski.

- Strona internetowa:
  Dokumenty udostępniane w Internecie przez serwer WWW m.in. dotyczące: struktury organizacyjnej jednostki, regulaminu organizacyjnego, godzin urzędowania, telefonów kontaktowych, e-mailowych, oraz możliwości załatwienia spraw.

- Poprawne telefonowanie i odbieranie telefonów:
  W obsłudze klienta obowiązują ogólne standardy dobrej, niezawodnej i szybkiej obsługi. Jednym z elementów fachowej obsługi jest sposób przeprowadzania rozmów telefonicznych z wykorzystaniem formuły: ,,Dzień dobry,,, ,,Urząd Skarbowy w ...,, ,,imię i nazwisko,, Nacisk kładzie się na rzetelność załatwienia sprawy i informacji.

- Tablice informacyjne, ulotki, plakaty:
  Tablice zawierają najważniejsze dla podatnika informacje związane z akcją PIT, ważne terminy dla podatnika, harmonogramy dyżurów pracowników. Na ulotkach zamieszczane są informacje podatkowe możliwe do uzyskania bez kontaktowania się z urzędem skarbowym np. dotyczące wypełniania zeznań rocznych PIT, dotyczące prowadzonych akcji przez Ministerstwo Finansów np. ,, Nie daj się nabrać, sprawdź zanim podpiszesz,,

- Informacje prasowe, publikacje:
  Na łamach prasy publikowane są informacje, publikacje autorstwa pracowników urzędów skarbowych zawierające w treści interpretacje, poglądy i proponowane rozwiązania kluczowych i najtrudniejszych przepisów prawnych.

- Zaproszenia do urzędu – Organizacja ,,Drzwi otwartych,, i prowadzenie zajęć dla szkół:
  Dni otwarte w urzędach skarbowych zazwyczaj przygotowywane są dwa razy do roku, w okresie składania zeznań rocznych tj. od stycznia do końca kwietnia każdego roku. Odbywają się w soboty. Ideą organizowania tych dni jest przybliżenie społeczeństwu pracy wykonywanej przez urząd skarbowy oraz promowanie dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych.

- Publikacja – Biuletyn Skarbowy:
  Dwumiesięcznik powołany w celu usprawnienia obiegu informacji między Ministerstwem Finansów a aparatem skarbowym i podatnikami. Zawiera szereg informacji, sprawozdań z działalności i realizacji zadań tej służby. Większość materiałów publikowanych w biuletynie to stanowiska poszczególnych departamentów Ministerstwa Finansów w określonych sprawach, takich jak np. zwolnienia podatkowe[12], problemy z rozliczeniami podatników. Zawiera zapowiedzi, co nas czeka w najbliższym czasie. Jest dostępny w prenumeracie dla wszystkich podatników.

- Uczestnictwo w targach np. targach pracy:
  Obecność urzędów skarbowych na Targach Pracy i Przedsiębiorczości wspierających działania mające na celu łagodzenie skutków bezrobocia.

- Kampanie informacyjno-edukacyjne akcja ,,Weź paragon,,:
  Całoroczna kampania często prowadzona wspólnie z radiem, której celem jest wzmacnianie świadomości i wiedzy podatników, że paragon to nie tylko dowód potrzebny do reklamacji i zapewnia możliwość dochodzenia swoich praw, ale także potwierdza uczciwe rozliczanie się z budżetem podmiotów gospodarczych, jak również wspiera uczciwą konkurencję. W czasie akcji rozdawane są pocztówki, kubki i koszulki promujące to przedsięwzięcie.

- Obchody Dnia Skarbowości 31 lipca:
  Ustanowione dla uczczenia ustawy z 31 lipca 1919 r. o tymczasowej organizacji władz i urzędów skarbowych, która wprowadziła trójstopniowy model organizacji administracji skarbowej. Podczas ogólnopolskich uroczystości wręczane są pracownikom administracji podatkowej i kontroli skarbowej Odznaczenia Państwowe – Medale za długoletnią służbę, oraz Odznaki Honorowe za zasługi dla Skarbowości Rzeczpospolitej Polskiej[13].

- Kampanie promujące składanie e-deklaracji przez Internet np.: ,,Szybki Pit,, w galeriach handlowych:
  W marcu i kwietniu pracownicy fiskusa w centrach handlowych we wszystkich regionach kraju pomagają wypełnić szybko, sprawnie i za darmo e-zeznanie podatkowe PIT i od razu wysłać je przez Internet bezpośrednio do właściwego urzędu skarbowego.

---

[12] [http://www.mf.gov.pl/administracja-podatkowa/dzialalnosc/biuletyn-skarbowy/.....], (data odczytu 24.07.2014 r.).

[13] [http://www.mf.gov.pl/administracja-podatkowa.....], (data odczytu 24.07.2014 r.).

- Konkurs Szefa Służby Cywilnej „Profesjonaliści w służbie obywatelom": Konkurs skierowany do urzędów skarbowych. Laureatami są urzędy, które docenia się za uproszczanie procedur obsługi i dostosowanie ich do możliwości i oczekiwań indywidualnych klientów, m.in. osób starszych, niepełnoprawnych ruchowo, niewidomych, podatników młodych, po raz pierwszy uruchamiających działalność gospodarczą oraz cudzoziemców.
- Konkurs „Urząd Skarbowy przyjazny przedsiębiorcy":
  Organizowany przez Bisiness Centre Club przy współudziale Ministerstwa Finansów. Celem konkursu jest promowanie wysokich standardów obsługi klienta oraz tworzenie życzliwej i profesjonalnej relacji między administracją skarbową a przedsiębiorcą. Podatnicy typują urzędy do nagrody podkreślając profesjonalizm oraz pozytywne nastawienie urzędników do podatnika. Wyróżnione urzędy otrzymują tytuł Urząd Skarbowy Przyjazny Przedsiębiorcy – rok np. 2014. Prawo używania tytułu przysługuje przez 1 rok, tj. do czasu rozstrzygnięcia następnej edycji konkursu.
- Ranking urzędów skarbowych Dziennika Gazety Prawnej:
  Gazeta Prawna corocznie od 2003 r. sporządza ranking urzędów skarbowych, które działają najszybciej i najlepiej. Ranking publikowany jest na łamach Dziennika. Urzędy oceniane są w dwóch kategoriach skuteczność (nieomylność) i efektywność (pracowitość). Oddzielnie oceniane są urzędy różnej wielkości. Za duże uznane są te, które zatrudniają pracowników powyżej 130 osób, za średnie te, w których pracuje od 61 do 130 osób, za małe, w których zatrudnienie nie przekracza 60 osób. W odrębnej grupie oceniane są wyspecjalizowane urzędy, obsługujące dużych podatników.

PODSUMOWANIE

Do niedawna na polskim rynku z instrumentów public relations korzystał tylko sektor prywatny, czyli przedsiębiorstwa. Obecnie public relations zaczyna funkcjonować w sferze publicznej. Publiczne public relations korzysta z doświadczeń, jakie przyniosła praktyka w sektorze prywatnym. Z związku z wyjątkowością sektora publicznego (usługi dostarczane przez państwo nie można poddać działaniom rynku) nie wszystkie narzędzia public relations można stosować w sferze publicznej.

Urzędy skarbowe stosują różnorodny zestaw narzędzi public relations. Krótkookresowe działania są sporadyczne i nieskoordynowane. Stanowią doraźny środek poprawy własnego image. W długim okresie przyjmują cechy strategicznego zarządzania.

Do głównych celów działań public relations stosowanych przez urzędy skarbowe należą poprawa wizerunku administracji podatkowej i wizerunku urzędnika, co w konsekwencji wpływa na podniesienie sprawności i efek-

tywności działania urzędów. Kształtowanie wizerunku polega na nawiązywaniu korzystnych relacji ze społecznością.

Podsumowując, trzeba jednak stwierdzić, że rola public relations w kształtowaniu wizerunku urzędów skarbowych jest jeszcze niedoceniana. Wiele jednak wskazuje, że public relations będzie zyskiwać na znaczeniu wśród organizacji sfery publicznej, bowiem pozytywny wizerunek wyraża się w dążeniu do wzbudzania i utrwalania zaufania. Zaufanie natomiast jest podstawą prawidłowych relacji między obywatelami a władzą. To zaś koreluje z takimi walorami, jak: wydajniejsza gospodarka, lepsze szkoły, większa zdrowotność, efektywny rząd, mniejsza przestępczość, poczucie dobrobytu i szczęścia osobistego[14].

LITERATURA:

[1] Budzyński W., *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltekst 2000.

[2] Cenker E.M., *Public relations*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2000.

[3] Goban-Klas T., *Public relations, czyli promocja reputacji, Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Business Press, Warszawa 1997.

[4] [http://www.mf.gov.pl/administracja-podatkowa/.....], (data odczytu 24.07.2014 r.).

[5] Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985.

[6] Kunczik M., *Image of International Public Relations*, Mahwah, New Jersey, s. 182, cyt. za: K. Giereło, *Wizerunek (image)...*, .

[7] Lewandowski R., *Techniki Public relations*, [http://www.epr.pl/techniki-public-relations,teoria-pr,27677,1.html], (data odczytu 24.07.2014 r.).

[8] Rozwadowska B., *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa 2002.

[9] Tabernacka M., Szadok-Bratuń A., *Public relations w sferze publicznej*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o. Warszawa 2012.

[10] Żbikowska A., *Public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2005.

[14] M. Tabernacka, A. Szadok-Bratuń, *Public relations w sferze publicznej*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o. Warszawa 2012, s. 51.

STRESZCZENIE

Public relations w kształtowaniu wizerunku Urzędu Skarbowego

Tematyką artykułu jest public relations w sferze publicznej. Wyjaśniono pojęcie oraz modele public relations. Przedstawiono cel public. Zaprezentowano narzędzia public relations wykorzystywane przez podmioty sfery publicznej, których stosowanie przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku, co w konsekwencji przekłada się na wzbudzanie i utrwalanie zaufania do organów władzy. Na przykładzie urzędu skarbowego pokazano jak podmioty publicznoprawne próbują budować swój własny pozytywny wizerunek.

Słowa kluczowe: public relations, wizerunek, administracja publiczna.

SUMMARY

Public relations in shaping the image of tax office

The paper discusses public relations in the public sphere. It explains the concept and models of public relations. A public objective has been presented. The public relations tools used by entities operating in the public sphere have also been presented. The use of these tools contributes to building a positive image, which in turn translates into inspiring and maintaining the confidence in authorities. On the example of a tax office, it has been shown how public authorities try to build their positive image.

Keywords: public relations, image, public administration.

Małgorzata Kwiatkowska
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Nowe źródła finansowania generacji rozproszonej szansą rozwoju innowacyjnej gminy

WSTĘP

Rosnące tempo życia, a w konsekwencji wysoki stopień obciążenia środowiska naturalnego wymusza zmianę w obszarze zarządzania środowiskiem oraz opracowania nowych sposobów postępowania, by sprostać wyzwaniom zrównoważonego rozwoju. Wsparcie przez jednostki samorządu terytorialnego rozwoju źródeł zielonej energii bazujących na nowoczesnym wytwarzaniu rozproszonym to nie tylko reakcja na unijne dyrektywy, ale przede wszystkim przejaw odpowiedzialnego zarządzania, budowania postaw społecznych oraz wskazywanie nowego kierunku w obszarze bezpieczeństwa energetycznego. Stąd też autorka zdecydowała się na przybliżenie zagadnienia energetyki rozproszonej, przyjmując za cel wskazanie wpływu nowych źródeł finansowania mikroinstalacji na rozwój innowacyjnej, proekologicznej gminy oraz jej postrzeganie przez grupy interesariuszy, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Struktura artykułu, podporządkowana osiągnięciu zamierzonego celu, obejmuje trzy rozdziały. W pierwszym przedstawiona została definicja generacji rozproszonej oraz jej rys historyczny, w drugim dokonano analizy korzyści jakie niesie ze sobą budowa mikroinstalacji płynące dla jednostki samorządu terytorialnego, natomiast w ostatniej części omówione zostały nowe źródła finansowania inwestycji z obszaru generacji rozproszonej dostępne ze środków Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, ze szczególnym uwzględnieniem programu „Prosument". W tym celu wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury oraz indywidualnych przypadków.

1. Geneza i definicja pojęcia generacji rozproszonej

Generacja rozproszona, zwana również wytwarzaniem rozproszonym lub energetyką rozproszoną w literaturze przedmiotu definiowana jest niejednolicie, cechując się w konsekwencji niejednorodną typologią.

M. Kłos charakteryzuje generację rozproszoną (ang. *distributed generation*) jako „system mikro, małych i średnich układów wytwórczych energii elektrycznej i ciepła, mogących pracować w skojarzeniu"[1]. Tymczasem M. Włas podkreśla, iż często termin generacja rozproszona przytaczany jest w celu określenia źródeł energii mogących współpracować z funkcjonującymi systemami elektroenergetycznymi, w odróżnieniu od źródeł autonomicznych, w stosunku do których używane jest pojęcie – „generacją rozsianą" (ang. *dispersed generation*)[2]. G. Wiśniewski zwraca natomiast uwagę na fakt, iż generacja rozproszona to niezwykle intensywnie zróżnicowane pod względem technologicznym źródła, które służą lokalnemu wykorzystaniu[3].

Według Grupy Roboczej 37.23 CIGRE wytwarzanie rozproszone to źródła o mocach nie większych niż 50-100 MW, jednak nie wszystkie kraje zastosowały tę wielkość we własnych definicjach. W Wielkiej Brytanii moc źródła małoskalowego nie może przekraczać 100 MW, w USA – 50 MW, w Nowej Zelandii zaledwie 5 MW, a w Szwecji jedynie 1,5 MW. Na podstawie przedstawionych definicji można wysnuć wniosek, iż moc danej instalacji nie powinna stanowić kryterium decydującego o zaliczenie jednostki do źródeł rozproszonych. Pod uwagę należy wziąć również cechy, jakie ona posiada. Należą do nich:

1. przyłączenie do sieci rozdzielczych średnich lub niskich napięć,
2. wyłączenie spod centralnego planowania i dysponowania,
3. nastawienie na zasilanie lokalnego odbiorcy[4].

Mimo iż w czasach współczesnych małoskalowe jednostki stanowią jedynie niewielki odsetek ogólnej liczby istniejących instalacji, jednak to właśnie na instalacjach wytwarzania rozproszonego (opartego o paliwa kopalne) opierała się pierwsza faza rozwoju elektroenergetyki na świecie. Niestety z uwagi na coraz większe zapotrzebowanie energetyczne wywołane szybkim postępem gospodarczym mikroźródła zaczęły być zastępowane przez kompanie energetyczne. Tendencja ta stała się głównym kierunkiem rozwoju energetyki do lat 70. XX wieku, a więc do momentu wybuchu kryzysu naftowego, który zapoczątkował debatę nad skutkami dalszej dominacji tzw. „drugiej fali" (propagatorów masowej energetyki konwencjonalnej). Jedną z konkluzji było stworzenie pojęcia zrównoważonego rozwoju energetycznego, rozumianego jako gospodarowanie energią zapewniające wystarczający

[1] M. Kłos, *Generacja rozproszona w krajowym systemie elektroenergetycznym– korzyści i problemy*, [w:] J. Rączka (red.,), *Generacja rozproszona w nowoczesnej polityce energetycznej-wybrane problemy i wyzwania*, NFOŚiGW, Warszawa 2012, s. 34.

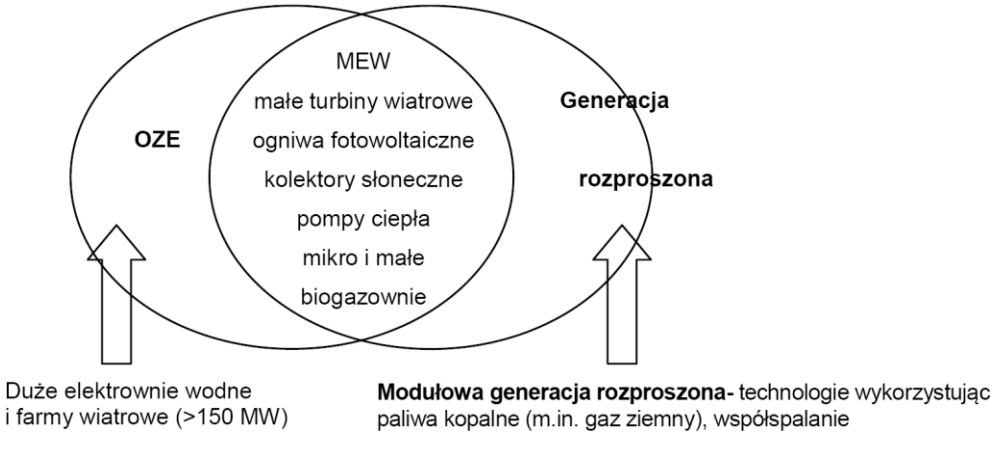
[2] Włas M., *Źródła generacji rozproszonej w systemie elektroenergetycznym*, Zeszyty Naukowe Wydziału Elektrotechniki i Automatyki Politechniki Gdańskiej, 2010, Nr 27, s. 50.

[3] G. Wiśniewski (red.), *Małoskalowe odnawialne źródła energii i mikroinstalacje*, Fundacja im. Heinricha Bölla, Warszawa 2012, s. 4.

[4] Ibidem.

jej dopływ również przyszłym pokoleniom, przy minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko[5]. Konieczność odchodzenia od tradycyjnych nośników energii, a tym samym rozwój tzw. „trzeciej fali" obejmującej zwolenników generacji rozproszonej, opartej o OZE przewidział już w 1980 roku amerykański pisarz Alvin Toffler, który pisał: „W wojnie idei i pieniędzy, jaka się rozszalała w krajach rozwiniętych, wyróżnić można antagonistyczne strony Są tam akcjonariusze starej bazy energetycznej drugiej fali. Obstają oni przy konwencjonalnych zasobach i technologiach- przy węglu, ropie i energii jądrowej. Im zależy na przedłużeniu status quo drugiej fali. (...) Właśnie rządzą kompaniami gazowymi i elektrowniami, komisjami nuklearnymi, korporacjami i działającymi w tych dziedzinach związkami zawodowymi (...). Mimo, że reaktory atomowe, czy zakłady do zgazowania (upłynniania) węgla i inne podobne technologie mogą wydawać się nowoczesne i przyszłościowe, to w rzeczywistości są one przestarzałymi wytworami drugiej fali, która utkwiła w potrzasku własnych nierozwiązywalnych sprzeczności. W odróżnieniu od nich, orędownicy tworzenia bazy trzeciej fali to przedstawiciele ruchu na rzecz ochrony środowiska, konsumenci, naukowcy oraz przedsiębiorcy reprezentujący najnowocześniejsze gałęzie przemysłu. Są rozproszeni, niedofinansowani (...), a propagandziści drugiej fali zazwyczaj przedstawiają ich jako otumanionych technicznymi nowinkami naiwniaków, których nie obchodzi prawdziwa wartość dolara"[6].

Najczęściej małe jednostki wytwórcze identyfikowane są jako instalacje wykorzystujące OZE i choć rzeczywiście istnieje silny związek pomiędzy rynkiem czystej energii i rynkiem energetyki rozproszonej, nie możemy tychże obszarów utożsamiać (rys. 1).

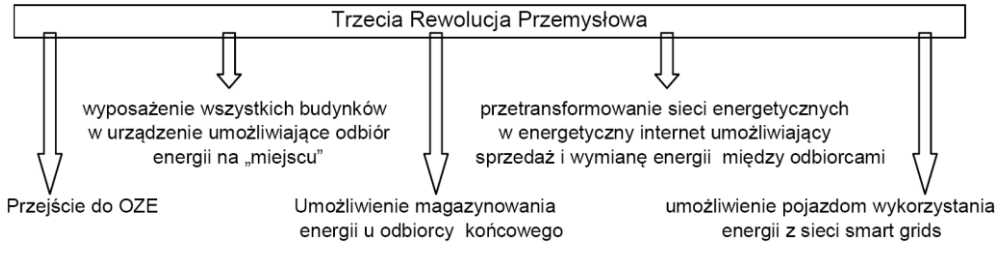


Rysunek 1. Rynek OZE a generacja rozproszona

Źródło: opracowanie własne na podstawie Instytut na rzecz Ekorozwoju, *Energetyka rozproszona*, Fundacja Instytutu na rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2011, s. 3.

[5] E. Mokrzycki, *Idea generacji rozproszonej. Nowe spojrzenie na środowisko*, „Nafta & Gaz Biznes", 2003, Nr 9, s. 20.
[6] A. Toffler, *Trzecia fala*, Wyd. Kurpisz, Poznań 2006, s. 40.

Rosnące znaczenie wytwarzania rozproszonego zostało zauważone także przez ustawodawcę, który zamieścił definicję mikro i małej instalacji w ustawie z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne, zgodnie z którą jako mikroinstalacja sklasyfikowane może zostać OZE o łącznej mocy zainstalowanej nie większej niż 40 kW, przyłączone do sieci o napięciu do 110 kV, natomiast jako małą instalację określono OZE o mocy zainstalowanej elektrycznej nie większej niż 200 kW, przyłączone do sieci o napięciu niższym niż 110 kV. Możliwość przyłączenia do sieci energetycznej oraz sprzedaży nadwyżki energii pozwalają na zmianę roli pełnionych przez właścicieli mikro i małych instalacji. Stając się prosumentami, a więc nie tylko konsumentami energii, ale i jej producentami, przesądzą oni o rozwoju tzw. Trzeciej Rewolucji Przemysłowej[7], której idea polega na zmianie sposobów dostarczania energii w związku z połączeniem rynku OZE oraz usług informatycznych. Rys. 2 przedstawia pięć filarów Trzeciej Rewolucji Przemysłowej.



Rysunek 2. Filary Trzeciej Rewolucji Przemysłowej

Źródło: oprac. własne na podstawie J. Rifkin, *Energia + Internet = Trzecia Rewolucja Przemysłowa*, Centrum Strategii Energetycznych, Warszawa 2013.

Proces implementacji przedstawionych zagadnień będzie trwał jeszcze wiele dekad, jednak już można dostrzec pierwsze działania temu sprzyjające. Ich przejawem są m.in. wytyczne Komisji Europejskiej w sprawie wprowadzenia inteligentnych sieci energetycznych (*smart grids*), które umożliwiłyby dwukierunkowy przesył i magazynowanie energii pochodzącej z OZE. W Komunikacie Komisji „Plan działania prowadzący do przejścia na konkurencyjną gospodarkę niskoemisyjną do 2050 r." *smart grids* zostały uznane za główny czynnik umożliwiający powstanie przyszłego niskoemisyjnego systemu elektroenergetycznego, zwiększający udział źródeł odnawialnych i generacji rozproszonej oraz umożliwiający elektryfikację transportu[8]. Inwestycje w inteligentne sieci energetyczne doskonale wpisują się w Strategię rozwoju „Europa 2020", zgodnie z którą rozwój gospodarczy Europy powinien w coraz większym stopniu opierać się na innowacyjnych rozwiązaniach w procesie wytwarzania produktów i świadczenia usług, a co za tym idzie

[7] J. Rifkin, *Energia + Internet = Trzecia Rewolucja Przemysłowa*, Centrum Strategii Energetycznych, Warszawa 2013

[8] [http://ise.ews21.pl/index.php?page=ise], (data dostępu:14.09.2014 r.).

wzrostu efektywności wykorzystania surowców odnawialnych. Stąd też niebagatelny wpływ na rozwój ekoinnowacyjności oraz wzrostu konkurencyjności ma budowa systemu odpornego na dezintegrację, umożliwiającego zarządzanie popytem oraz interakcję z ISD, czyli Infrastrukturą Sieci Domowej. Pierwszym etapem implementacji *smart grids* jest trwający proces stworzenia inteligentnego systemu pomiarowego. Zdaniem Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki pierwsze inteligentne sieci energetyczne mogą zacząć funkcjonować w naszym kraju już w latach 2015-2017 r. oznaczając pierwszy krok ku zrównoważonym energetycznie społecznościom lokalnym (*smart communities*)[9].

2. KORZYŚCI PŁYNĄCE Z ROZWOJU GENERACJI ROZPROSZONEJ NA TERENIE GMINY

Stworzenie lokalnych struktur elektroenergetycznych rodzi oczywiste korzyści nie tylko dla środowiska naturalnego, a tym samym dla poprawy jakości życia człowieka jako uczestnika biosystemu, ale również odgrywa znaczącą rolę dla gospodarki finansowej jednostek samorządu terytorialnego oraz kreowania jej wizerunku. A.B. Lovins w książce „*Small is profitable. The hidden economic benefits of making electrical resources at right size*" wskazuje aż 207 korzyści jakie niesie ze sobą rozwój generacji rozproszonej dla konsumentów i obywateli, głównie wynikających z unikania unikanie kosztów społecznych[10]. Wśród beneficjentów korzyści płynących z mikroinstalacji opartych na zielonej energii można wyróżnić:

- właścicieli instalacji – prosumentów,
- odbiorców energii,
- jednostki samorządu terytorialnego,
- podmioty gospodarcze z branży energetycznej oraz OZE,
- gospodarkę jako całość.

W dalszej części przedstawione zostaną pożytki, jakie niesie ze sobą rozwój zielonej generacji rozproszonej dla jednostek samorządu terytorialnego, na których terenie zlokalizowane zostały mikroinstalacje oparte na OZE. Modelowym przykładem gminy, której kluczowym czynnikiem rozwoju stały się inwestycje w odnawialne źródła energii jest austriacka gmina Güssing, której władze już w 1990 roku opracowały model, który przewidywał odstąpienie w 100% od zaopatrzenia w energię ze źródeł konwencjonalnych[11]. Region klasyfikowany jako jeden z najsłabszych w Austrii, nieposiadający na swoim terenie ani dużych zakładów przemysłowych, ani klu-

[9] Ibidem.

[10] A.B. Lovins, *Small is profitable. The Hidden Economic Benefits of Making Electrical Resources the Right Size*, Rocky Mountain Institute 2002, s. 5.

[11] J. Dziwisz, *Modelowe miasteczko ekoenergetyczne Güssing – studium przypadku*, [http://www.cedres.pl/sites/default/files/Modelowe%20miasteczko%20ekoenergetyczne%20Guessing%20%E2%80%93%20studium%20przypadku.pdf], (data dostępu: 4.09.2014 r.), s. 20.

czowych szlaków komunikacyjnych postanowił wykorzystać jedyne zasoby, w jakie bogaty był jego obszar, a mianowicie surowce naturalne. Uniezależnienie produkcji prądu, ciepła i paliw od importu surowców zrealizowane zostało dzięki budowie instalacji do produkcji biodiesla na bazie oleju rzepakowego, elektrociepłowni oraz ciepłowni opartych na zgazowaniu oraz spalaniu biomasy, biogazowni rolniczej oraz instalacji fotowoltaicznej. Dzięki wykorzystaniu potencjału naturalnego gmina Güssing stała się w ciągu 15 lat najbardziej innowacyjnym oraz proekologicznym obszarem w Austrii[12]. Na jej przykładzie oraz wielu polskich gmin, które zdecydowały się na rozwój poprzez zieloną energię można wyróżnić siedem najważniejszych korzyści z proekologicznego ukierunkowania. Należą do nich:

1. Wzrost dochodów gminy, a tym samym poziomu i jakości świadczonych usług publicznych.
2. Wzrost konkurencyjności gminy dzięki stworzeniu możliwości rozwoju zakładów funkcjonujących w specyficznych branżach sektora energetycznego oraz ich otoczenia organizacyjno-technicznego, jak również sektora transportowego (ok. 50 nowych zakładów w gminie Güssing).
3. Tworzenie nowych miejsc pracy (ok. 1000 w samej gminie Güssing).
4. Poprawa bezpieczeństwa energetycznego gminy poprzez zmniejszenie skutków awarii, strat energii mających miejsce przy przesyle na duże odległości, a tym samym poprawa obsługi odbiorców końcowych.
5. Możliwość kreowania pozytywnego wizerunku gminy jako jednostki innowacyjnej i proekologicznej.
6. Stworzenie nowego czynnika stymulującego rozwój turystyki.
7. Pobudzenie transferu wiedzy i technologii dzięki rozwojowi współpracy między sektorem nauki oraz przemysłu (stworzenie Renewable Energy Network Austria – Sieć Energie Odnawialne Austrii, Europejskiego Centrum Energii Odnawialnych z siedzibą w Centrum Technologicznym Güssing)[13].

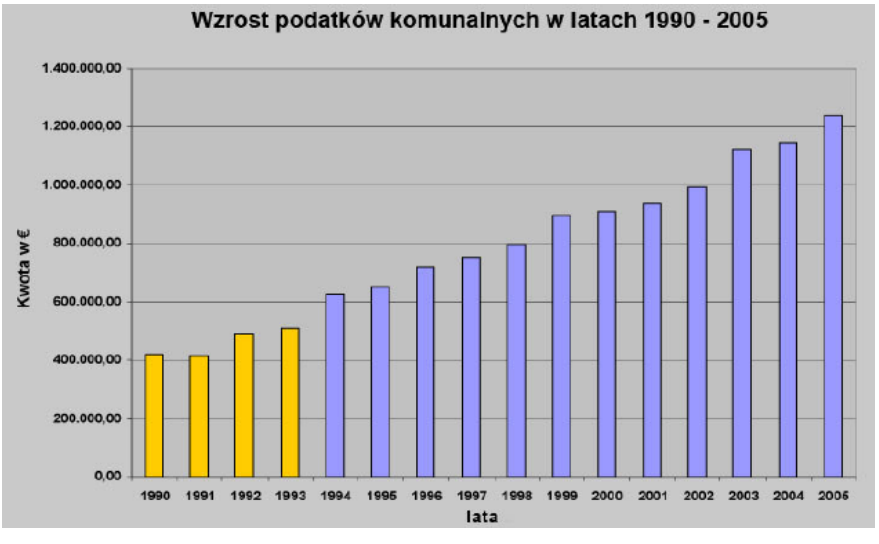
W dalszej części artykułu zostaną omówione jedynie wybrane spośród nich.

Najbardziej wymiernym z przedstawionych pożytków są korzyści ekonomiczne przejawiający się wzrostem dochodów gminy z tytułu nowych inwestycji. Ich źródła to przede wszystkim dochody z tytułu podatku od nieruchomości, udział w podatku dochodowym od osób fizycznych oraz prawnych, opłaty z tytułu czynszu dzierżawnego, bądź służebności gruntowej, dodatkowe opłaty wynikające z warunków zawartych w umowie, czy też wpływy z zakupu działki. Dzięki modelowi zastosowanemu w gminie Güss-

[12] [http://www.cedres.pl/sites/default/files/Modelowe%20miasteczko%20ekoenergetyczne%20Guessing%20%E2%80%93%20studium%20przypadku.pdf] (data dostępu: 14.09.2014 r.).

[13] M. Kłos, *Generacja rozproszona w krajowym systemie elektroenergetycznym – korzyści i problemy*, [w:] J. Rączka (red.,), *Generacja rozproszona w nowoczesnej polityce energetycznej – wybrane problemy i wyzwania*, NFOŚiGW, Warszawa 2012, s. 33.

ing jej roczne dochody komunalne w ciągu 15 lat wzrosły blisko trzykrotnie, z ponad 400 tys. euro w 1990 rok do ponad 1.200 tys. euro w 2005 roku (rys. 3)[14]. Wymiernymi korzyściami finansowymi mogą się pochwalić również polskie gminy. Dla przykładu gmina Margolin posiadająca na swoim terenie 80 wiatraków o małej mocy otrzymuje z tego tytułu 6 mln zł rocznie. Gmina Chojnice natomiast dzięki pozyskaniu inwestora zamierzającego posadowić na jej terenie 16 wiatraków ma otrzymywać rocznie 2 mln zł z tytułu podatku od inwestycji w postaci 2% wartości od części budowlanej obiektu oraz jednorazowo po 100 tys. zł dla każdego sołectwa, na którego terenie zostaną umieszczone turbiny wiatrowe[15]. Należy również podkreślić, iż opodatkowaniu podlega stworzona przez inwestora infrastruktura (drogi, GPZ, place). Według szacunków jedna turbina wiatrowa zasila budżet gminy o ok. 60-80 tys. zł rocznie. Należy również zauważyć, iż oprócz dochodu do gminnej kasy mikroinstalacje oparte na OZE tworzą źródło dodatkowych oszczędności. P. Chrobak oraz M. Sygit oszacowali, iż budowa biogazowni o mocy 0,5 MW może przynieść gminie ok. 120 tys. zł dochodu rocznie oraz ok. 1,7 mln zł oszczędności z tytułu zmniejszenia koszów zakupu energii po obniżonych cenach[16].



Rysunek 3. Wzrost dochodów z tytułu podatków w gminie Güssing w latach 1990-2005 [euro]

Źródło: [http://www.cedres.pl/sites/default/files/Modelowe%20miasteczko%20ekoenergetyczne%20Guessing%20%E2%80%93%20studium%20przypadku.pdf] data dostępu: 14.09.2014 r.).

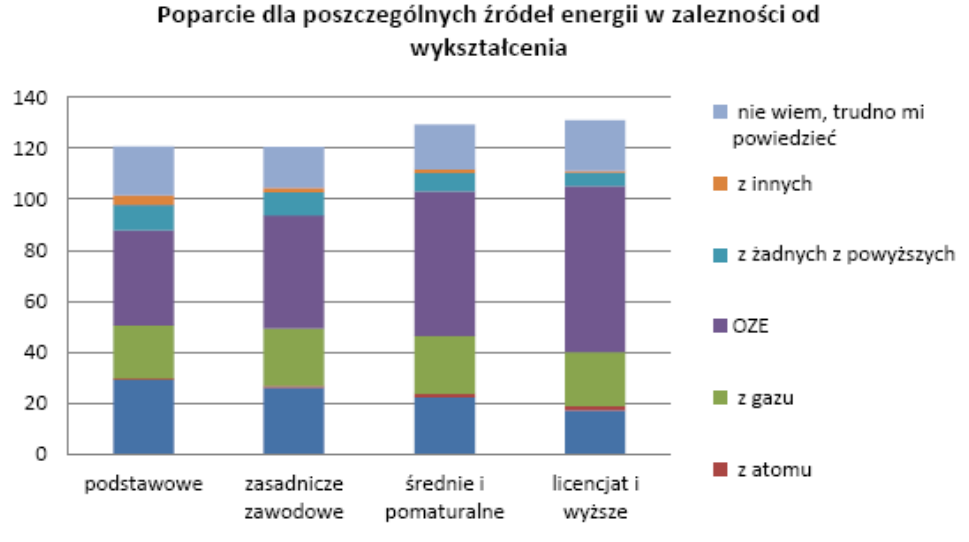
[14] R. Koch, *Das Model Güssing. Ein Beispiel für eine nachhaltige Energieversorgung*, Europäisches Zentrum für Erneuerbare Energie, s. 5

[15] [http://www.chojniczanin.pl/odnawialne-zrodla-energii-w-gminie-chojnice/?wylacz_komunikat_cookies=tak], (data dostępu: 14.09.2014 r.).

[16] P. Chrobak, M. Sygit, *Możliwości aktywizacji gmin w oparciu o odnawialne źródła energii*, [http://www.cedres.pl/sites/default/files/Mozliwosci%20aktywizacji%20gmin.pdf], (data dostępu: 14.09.2014 r.), s. 4.

Drugim niezwykle ważnym czynnikiem rozwoju jednostki samorządu terytorialnego jest jej postrzeganie przez zewnętrznych interesariuszy, w tym przyszłych mieszkańców oraz przedsiębiorców. Postrzeganie gmin ekoinnowacyjnych można zdiagnozować przez pryzmat nastawienie społeczeństwa do odnawialnych źródeł energii. Wyniki badań przeprowadzonych, zarówno w krajach Europy Zachodniej, jak i w Polsce obrazują coraz większą akceptację i otwartość społeczności na innowacyjne rozwiązania związane z energetyka odnawialną. Jak wskazuje TNS OBOP 45% obywateli najchętniej wykorzystywałoby energię pochodzącą z odnawialnych źródeł energii (OZE). Najbardziej pozytywne nastawienie do źródeł zielonej energii mają osoby zamieszkujące duże miasta (powyżej 100 tys. mieszkańców) oraz małe miasteczka (poniżej 20 tys. mieszkańców), aktywne zawodowe, posiadające wykształcenie średnie lub wyższe (rys. 4)[17].

Gminy powinien zainteresować fakt, że blisko połowa osób zainteresowanych inwestycjami w odnawialne źródła energii chciałaby zrealizować przedsięwzięcie w ciągu najbliższych dwu lat. Największymi entuzjastami tychże rozwiązań są rolnicy oraz przedsiębiorcy, a także ludzie młodzi mieszkający w domach niepodłączonych do sieci ciepłowniczej, ani gazowej. Wśród nich najbardziej popularną technologią są kolektory słoneczne. Najchętniej zainstalowałoby je 47% respondentów. Nieco mniejszym zainteresowanie cieszą się małe elektrownie wiatrowe. Na ich budowę zdecydowałoby się 17% badanych[18].



Rysunek 4. Poparcie dla poszczególnych źródeł energii w zależności od wykształcenia [%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie Instytut Energetyki Odnawialnej, *Polacy o źródłach energii odnawialnej*, Warszawa 2013.

[17] Instytut Energetyki Odnawialnej, *Polacy o źródłach energii odnawialnej*, Warszawa 2013
[18] Tamże, s. 5.

Wyniki badań wskazują, iż już blisko połowa społeczeństwa chciałaby wykorzystywać energię ze źródeł odnawialnych, a co za tym idzie wyżej ceni społeczności wspierające rozwój czystej energii oraz jednostki samorządu terytorialnego propagujące inwestycje w OZE.

Ostatnim z omawianych czynników będzie poprawa bezpieczeństwa energetycznego gminy. Zgodnie z projektem ustawy o OZE to właśnie na gminach ma spoczywać obowiązek zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego mieszkańców oraz popularyzacja energetyki prosumenckiej. Obecnie możemy wyróżnić dwa czynniki zagrażające bezpieczeństwu energetycznemu. Są nimi:

- bardzo niska efektywność przesyłu energii na duże odległości wynikająca z przestarzałych linii dystrybucyjnych, a w konsekwencji znacznie częściej występujące utraty zasilania niż ma to miejsce w innych krajach oraz
- wzrost krajowego deficytu energetycznego w wyniku wyłączenia z obiegu prawnego tzw. „Derogacji naturalnej 20 tys. godzin”[19].

Rozwiązaniem tego problemu jest właśnie stworzenie małych jednostek wytwórczych zasilających lokalnych odbiorców, a co za tym idzie niedotkniętych nieefektywnym przesyłem na duże odległości.

3. Nowe źródła finansowania inwestycji z obszaru generacji rozproszonej na przykładzie programu NFOŚiGW „Prosument”

Pomimo iż mikroinstalacje oparte na zielonej energii są coraz bardziej efektywne a na ich rynku można zaobserwować zjawisko erozji skali[20] to jednak cechują się one wciąż stosunkowo wysokim kosztem zakupu oraz montażu, niejednokrotnie przewyższającym możliwości gospodarstwa domowego. Stąd też warunkiem rozwoju mikroźródeł energetycznych jest aktywna postawa jednostek samorządu terytorialnego w obszarze pozyskania dla swoich mieszkańców oraz na własne potrzeby dodatkowych źródeł finansowania tychże inwestycji, pochodzących m.in. z NFOŚiGW.

W ofercie NFOŚiGW w 2013 r. znaleźć można było kilka programów zaangażowanych w rozwój mikroinstalacji oraz towarzyszącej im infrastruktury. Należał do nich m.in. program pilotażowy „Inteligentne Sieci Energetyczne” (o wartości 171 mln zł), który miał na celu optymalizację i racjonalizację zużycia energii: elektrycznej, cieplnej i ciepłej wody użytkowej w przestrzeniach pilotażowych celem ograniczenia lub uniknięcia emisji zanieczyszczeń do powietrza i emisji dwutlenku węgla. Beneficjentem programu mogły zostać samorządy, które na swoim terenie realizowały w przestrzeni

[19] Instytut na rzecz Ekorozwoju, *Energetyka rozproszona*, Fundacja Instytutu na rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2011, s. 3.

[20] K. Żmijewski, *Rewolucja energetyczna od kuchni – o rozwoju energetyki prosumenckiej w Polsce*, [w:] *Generacja rozproszona w nowoczesnej polityce energetycznej – wybrane problemy i wyzwania*, red. J. Rączka, NFOŚiGW, Warszawa 2012.

pilotażowej m.in. inwestycje w rozproszone odnawialne źródła energii, inteligentne sieci oświetleniowe, czy też inteligentne sieci przesyłowe[21]. Obecnie nabór wniosków do tego projektu został zakończony, a jednostkom samorządu terytorialnego udostępnione zostały trzy kolejne programy – dwa na potrzeby inwestycji publicznych („LEMUR" oraz „SOWA") oraz jeden skierowany do samorządów, które dokonują dalszej alokacji środków pomiędzy swoich mieszkańców („PROSUMENT").

Dalsza część rozdziału poświęcona zostanie analizie programu „Prosument" jako projektu przynoszącego bezpośrednie korzyści dla mieszkańców wspólnoty samorządowej, dzięki jej aktywności w obszarze pozyskiwania nowych źródeł finansowania zielonych mikroinstalacji.

Program „Wspieranie rozproszonych, odnawialnych źródeł energii Część 4) Prosument – linia dofinansowania z przeznaczeniem na zakup i montaż mikroinstalacji odnawialnych źródeł energii" ma na celu promowanie nowych technologii OZE oraz postaw prosumenckich, a także rozwój rynku dostawców urządzeń i instalatorów, a co za tym idzie zwiększenie liczby miejsc pracy w tym sektorze. Wskaźnikiem osiągnięcia zamierzonego celu będzie ograniczenie lub uniknięcie emisji dwutlenku węgla, wynikające z zawartych umów o 165 Mg/rok. Projekt przewiduje dofinansowanie w dwu formach – bezzwrotnej (dotacja), na którą przeznaczono 150 mln zł oraz zwrotnej pożyczki z puli ponad 450 mln zł przygotowanych na ten cel[22].

Wsparciem finansowym objęte są przedsięwzięcia polegające na zakupie i montażu małych instalacji lub mikroinstalacji odnawialnych źródeł do produkcji energii elektrycznej lub ciepła i energii w kogeneracji, na potrzeby istniejących lub będących w budowie budynków mieszkalnych jednorodzinnych lub wielorodzinnych w formie:

- źródła ciepła opalane biomasą – o zainstalowanej mocy cieplnej do 300 kWt,
- pompy ciepła – o zainstalowanej mocy cieplnej do 300 kWt,
- kolektory słoneczne – o zainstalowanej mocy cieplnej do 300 kWt,
- systemy fotowoltaiczne – o zainstalowanej mocy elektrycznej do 40kWp,
- małe elektrownie wiatrowe – o zainstalowanej mocy elektrycznej do 40kWe,
- mikrokogeneracja – o zainstalowanej mocy elektrycznej do 40 kWe[23].

Należy zauważyć, iż minimalna kwota na jaką może opiewać wniosek jednostki samorządu terytorialnego to 1 mln zł, dlatego też powinny one już

[21] NFOŚiGW, *Poprawa efektywności energetycznej. Część 1) Inteligentne Sieci Energetyczne (ISE)*, [http://www.nfosigw.gov.pl/srodki-krajowe/programy/inteligentne-sieci-energetyczne] (data dostępu: 14.09.2014).

[22] NFOŚiGW, Wspieranie rozproszonych, odnawialnych źródeł energii. Część 4) Prosument – linia dofinansowania z przeznaczeniem na zakup i montaż mikroinstalacji odnawialnych źródeł energii, [http://www.nfosigw.gov.pl/srodki-krajowe/programy/prosument-dofinansowanie-mikroinstalacji-oze/nabor-wnioskow-dla-samorzadow], (data dostępu: 14.09.2014).

[23] Ibidem.

w fazie koncepcyjnej dokonać analizy własnego potencjału energetycznego oraz zbadania zainteresowania mieszkańców inwestycjami w OZE, by wstępnie ocenić liczebność potencjalnych odbiorców programu.

Zgodnie z założeniami programu dofinansowanie może sięgać 100% kosztów kwalifikowanych, z czego udział dotacji to 15% (w 2014 r. – 20%), a maksymalna wysokość kosztów kwalifikowanych zakupu i montażu dla pojedynczej instalacji przeznaczonej do zainstalowania w budynku mieszkalnym osoby fizycznej wynosi 100 tys. zł. Przy założeniu, że koszty montażu i zakupu instalacji stanowiłyby 50% całości kosztów kwalifikowanych, każda jednostka składająca wniosek mogłaby dofinansować budowę co najmniej 20 mikro i małych instalacji. Stąd też jeszcze przed złożeniem wniosku w NFOŚiGW jednostka samorządu terytorialnego powinna:

- opracować obiektywne, gwarantujące osiągnięcie efektu ekologicznego, zapewniając równe traktowanie kryteriów wyboru beneficjentów końcowych programu,
- przyjąć zgłoszenia od osób zainteresowanych,
- dokonać wyboru ofert oraz podpisania wstępnych umów, określających m.in. warunki realizacji, finansowania, udostępniania nieruchomości dla celów instalacji i eksploatacji inwestycji oraz kontroli[24].

Rola jaką odgrywają samorządy w pozyskaniu źródeł finansowania zielonych mikroinstalacji jest nie do przecenienia. Dzięki aktywności jednostki na tym polu zmienia się nie tylko jej wizerunek w oczach interesariuszy zewnętrznych, ale również mieszkańców danej wspólnoty. Nowe źródła finansowania dają możliwość osiągnięcia różnorodnych korzyści, zarówno w wymiarze ekonomicznym, środowiskowym, ale również marketingowym.

LITERATURA:

[1] A.B. Lovins, *Small is profitable. The Hidden Economic Benefits of Making Electrical Resources the Right Size*, Rocky Mountain Institute 2002, s. 5, [http://ise.ews21.pl/index.php?page=ise], (data dostępu: 14.09.2014).

[2] [http://www.cedres.pl/sites/default/files/Modelowe%20miasteczko%20ekoenergetyczne%20Guessing%20%E2%80%93%20studium%20przypadku.pdf], (data dostępu: 14.09.2014).

[3] [http://www.nfosigw.gov.pl/srodki-krajowe/programy/prosument-dofinansowanie-mikroinstalacji-oze/nabor-wnioskow-dla-wfosigw], (data dostępu: 14.09.2014).

[4] Instytut na rzecz Ekorozwoju, *Energetyka rozproszona*, Fundacja Instytutu na rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2011.

[24] [http://www.nfosigw.gov.pl/srodki-krajowe/programy/prosument-dofinansowanie-mikroinstalacji-oze/nabor-wnioskow-dla-wfosigw] (data dostępu: 14.09.2014 r.).

[5] J. Dziwisz, *Modelowe miasteczko ekoenergetyczne Güssing – studium przypadku*, [http://www.cedres.pl/sites/default/files/Modelowe%20miasteczko%20ekoenergetyczne%20Guessing%20%E2%80%93%20studium%20przypadku.pdf], (data dostępu: 4.09.2014 r.).

[6] Kłos M., *Generacja rozproszona w krajowym systemie elektroenergetycznym– korzyści i problemy [w:] Generacja rozproszona w nowoczesnej polityce energetycznej – wybrane problemy i wyzwania*, red. J. Rączka, NFOŚiGW, Warszawa 2012

[7] Mokrzycki E., *Idea generacji rozproszonej. Nowe spojrzenie na środowisko*, „Nafta & Gaz Biznes" 2003, nr 9.

[8] NFOŚiGW, *Poprawa efektywności energetycznej. Część 1) Inteligentne Sieci Energetyczne (ISE)*, [http://www.nfosigw.gov.pl/srodki-krajowe/programy/inteligentne-sieci-energetyczne], (data dostępu: 14.09.2014 r.).

[9] NFOŚiGW, *Wspieranie rozproszonych, odnawialnych źródeł energii. Część 4) Prosument – linia dofinansowania z przeznaczeniem na zakup i montaż mikroinstalacji odnawialnych źródeł energii*, [http://www.nfosigw.gov.pl/srodki-krajowe/programy/prosument-dofinansowanie-mikroinstalacji-oze/nabor-wnioskow-dla-samorzadow], (data dostępu: 14.09.2014 r.).

[10] P. Chrobak, M. Sygit, *Możliwości aktywizacji gmin w oparciu o odnawialne źródła energii*, [http://www.cedres.pl/sites/default/files/Mozliwosci%20aktywizacji%20gmin.pdf], [data dostępu: 14.09.2014 r.]

[11] Instytut Energetyki Odnawialnej, *Polacy o źródłach energii odnawialnej*, Warszawa 2013.

[12] R. Koch, *„Das Model Güssing. Ein Beispiel für eine nachhaltige Energieversorgung."*, Europäisches Zentrum für Erneuerbare Energie, [http://www.chojniczanin.pl/odnawialne-zrodla-energii-w-gminie-chojnice/?wylacz_komunikat_cookies=tak], (data dostępu: 14.09.2014 r.).

[13] Rifkin J., *Energia + Internet = Trzecia Rewolucja Przemysłowa*, Centrum Strategii Energetycznych, Warszawa 2013.

[14] Toffler A., *Trzecia fala*, Wyd. Kurpisz, Poznań 2006.

[15] Ustawa z dnia 10 kwietnia 1997 roku Prawo energetyczne Dz. U. 1997 Nr 54, poz. 348 z późn. zm.

[16] Wiśniewski G. (red.), *Małoskalowe odnawialne źródła energii i mikroinstalacje*, Fundacja im. Heinricha Bölla, Warszawa 2012.

[17] Włas M., *Źródła generacji rozproszonej w systemie elektroenergetycznym*, Zeszyty Naukowe Wydziału Elektrotechniki i Automatyki Politechniki Gdańskiej 2010, Nr 27.

[18] Żmijewski K., *Rewolucja energetyczna od kuchni- o rozwoju energetyki prosumenckiej w Polsce [w:] Generacja rozproszona w nowoczesnej polityce energetycznej- wybrane problemy i wyzwania*, red. J. Rączka, NFOŚiGW, Warszawa 2012.

STRESZCZENIE

Nowe źródła finansowania generacji rozproszonej szansą rozwoju innowacyjnej gminy

Generacja rozproszona, rozumiana jako źródła o niewielkiej mocy, wyłączone spod centralnego planowania i dysponowania, zainstalowane w celu zaopatrzenia lokalnego odbiorcy i bardzo często oparte o OZE, stanowi niedoceniany, a w konsekwencji niewykorzystany czynnik rozwoju lokalnego. Wysoka aktywność jednostek samorządu terytorialnego w obszarze wykorzystania nowych źródeł finansowania inwestycji opartych na OZE oznacza możliwość stosunkowo niskokosztowego osiągnięcia nie tylko korzyści ekologicznych, ale również ekonomicznych. Stąd też niebagatelną rolę odgrywa nastawienie władz samorządowych do nowych możliwości finansowania, w tym programów NFOŚiGW.

Słowa kluczowe: generacja rozproszona, odnawialne źródła energii

SUMMARY

New source of finances of the distributed generation with chance of the development of the innovative commune

Generation dispersed, understood as sources about the little power, supplies excluded from the planned economy and having at their disposal, installed to the purpose of the local recipient and very often based about renewable energy sources, constitutes undervalued, and in consequence unused factor of the local development. The high activity of self-government units in the area of using new source of finances of investment based on renewable energy sources means the possibility relatively of low-cost achieving not only ecological, but also economic benefits. From here turning self-government authorities to new possibilities of financing, in it is also playing a role of no small importance of programs National Fund for Environmental Protection and Water Management.

Key words: distributed energetics, renewable energetics.

Karolina Mazur
Uniwersytet Zielonogórski
Zdzisław Kulczyk
WPPHU „AXA"

Zaufanie międzyorganizacyjne we współczesnych organizacjach. Przegląd badań naukowych

WSTĘP

Kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość to terminy, które kojarzą się ze współczesną gospodarką opartą na wiedzy, w której funkcjonują organizacje powiązane ze sobą, o nieostrych granicach, usieciowione. Swoboda przepływu wiedzy pomiędzy uczestnikami procesów innowacyjnych oraz klimat sprzyjający kreatywności to dzisiaj przedmiot studiów organizacyjnych w wielu ujęciach. Ujęcia te odnoszą się do organizacji jako takiej, jak i do organizacji opartej na relacjach zewnętrznych. Autorzy zadali sobie zatem pytanie, czy w tych nowoczesnych organizacjach, o często rozszerzonych granicach, wśród czynników kształtujących efektywność znajduje się zaufanie, zarówno odniesione do samych członków organizacji, jak i w relacjach zewnętrznych. Szczególna uwaga została poświęcona temu ostatniemu problemowi. W tym celo dokonano krytycznego przeglądu literatury, co umożliwiło realizację trzech zadań badawczych: zdefiniowanie zaufania i pogrupowanie ujęć, w jakich definicje te powstały, następnie zdefiniowanie zaufania w kontekście relacji międzyorganizacyjnych oraz ustalenie, jakie są dotychczasowe nurty badawcze, w których zaufanie międzyorganizacyjne stanowi główny przedmiot zainteresowań. Podstawową korzyścią z tej analizy jest określenie potencjalnych problemów badawczych mogących być przedmiotem przyszłych projektów.

Analiza została przeprowadzona na podstawie publikacji recenzowanych opublikowanych w bazach EBSCO, PROQUEST, ELSEVIER i Wiley-

Blackwell. W pracy zastosowano elementy metaanalizy w takim stopniu, w jakim pozwalał na to dostępny materiał.

1. Różnorodność podejść do terminu „zaufanie"

Zaufanie zostało wielokrotnie definiowane w wielu dziedzinach, między innymi w psychologii, psychologii społecznej i socjologii, w dziedzinie ekonomii i w dyscyplinie zarządzania. Wszystkie podejścia mogą mieć znaczenie w kształtowaniu działań biznesowych, w zależności od układu społeczno-politycznego i ekonomicznego, w jakim funkcjonuje określona organizacja.

W psychologii zaufanie definiowane jest, między innymi jako oczekiwanie, że inne osoby i grupy mogą się powoływać na werbalne lub pisemne słowo „obiecuję"[1]. Z kolei w psychologii społecznej zaufanie traktowane jest jako relacja pomiędzy aktorami lub grupami, w której jedna strona przyjmuje pozycję wyrażoną słownie lub behawioralnie, taką, że inni przyjmą kierunek działań uznany za preferowany w stosunku do alternatyw[2]. Currall i Judge definiują zaufanie jako zachowanie związane z poleganiem na innej osobie poniżej warunku ryzyka[3]. Zaufanie może także być definiowane jako pewne pozytywne oczekiwania w związku z cudzym zachowaniem[4] lub jako rozmiary działań, co do których osoba jest przekonana i skłonna do podjęcia się ich na podstawie słów, czynów, czy innych decyzji[5]. Zaufanie jest stanem psychicznym obejmującym zamiar akceptowania istnienia luki pewności w oparciu o pozytywne oczekiwanie intencji lub innego zachowania[6]. Jeszcze inna definicja pochodząca z tej dziedziny jest taka, że zaufanie to skłonność strony A do bycia odsłoniętym/niezabezpieczonym na działania strony B oparte na oczekiwaniu, że B będzie wykonywała poszczególne działania istotne dla A niezależnie od zdolności A do monitorowania lub kontrolowania B[7].

W ujęciu socjologicznym (podobnie jak w ujęciu psychologii społecznej) zaufanie polega na działaniu organizacji poniżej warunków ryzyka. Podmiot ustala inny zaufany podmiot do współpracy, ryzykując wynik ujemny (uraz lub stratę)[8]. Jeden podmiot podejmuje ryzyko zależne od działania innego

---

[1] J.B. Rotter, *A new scale for the measurement of interpersonal trust*, "Journal of Personality", 1967, vol. 35, s. 651–665.

[2] V. Braithwaite, M. Levi, *Trust and governance*, Russell Sage Foundation, New York, 1998, s 47.

[3] S.C. Currall, T.A. Judge, *Measuring trust between organizational boundary role persons*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 1995, vol. 64, no 2, s. 151–170.

[4] R. Lewicki, D.J. McAllister, R.J. Bies, *Trust and distrust: New relationships and realities*, "Academy of Management Review", 1998, vol. 23, no 3, s. 438–458.

[5] D.J. McAllister, Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. "Academy of Management Journal", 1995, vol. 38, no 1, s. 24–59.

[6] D. Rousseau, S.B. Sitkin, R.S. Burt, C. Camerer, *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. "Academy of Management Review", 1998, vol. 23, no 3, s. 393–404.

[7] R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, *An integrative view of organizational trust*. "Academy of Management Review", 1995, vol. 20, no 3, s. 709–734.

[8] R. Bachmann, A. Inkpen, *Understanding institutional-based trust building processes in interorganizational relationships*, "Organization Studies", 2011, vol. 32, no 2, s. 281–300.

aktora[9]. Gdy mówimy, że komuś ufamy albo że ten ktoś jest godny zaufania, określamy w ten sposób, że prawdopodobieństwo, iż ta osoba wykona dla nas korzystne działanie, albo co najmniej nieszkodliwe dla nas, jest wystarczająco wysokie. Zaufanie oznacza przekonanie o solidności osoby, albo systemu w związku z danym zbiorem wyników lub wydarzeń. Zaufanie wyraża wiarę w nieposzlakowaną uczciwość innej osoby, miłość albo w poprawność abstrakcyjnych zasad[10]. Zaufanie to oczekiwanie przez jednostkę, że etycznie słuszne zachowanie moralne, właściwe decyzje i czyny oparte są również na zasadach etycznych ze strony drugiej jednostki we wspólnych dążeniach, albo w gospodarczej wymianie[11]. Zaufanie to wiarygodne relacje ludzi podatnych na zachowania swoich kolegów, które są przewidywalne, ale nie wynikają z samego tylko obowiązku, do działania w najlepszym interesie, organizacji[12]. Zaufanie to utrzymujące się przekonanie, że członkowie systemu społecznego mogą działać zgodnie z (odpowiednim) systemem wartości i czuć się pewnie w oczekiwanych transakcjach terminowych ustanowionych przez jeden podmiot, bądź innych, albo przez ich symboliczne przedstawicielstwa[13]. Zaufanie to także przekonanie, że wyniki działania będą odpowiednie wynikające z własnego punktu widzenia[14]. Można też zaufanie określić jako oczekiwanie w związku z czynami innych ludzi i zamiarami, jako takimi, jako podstawę do indywidualnej współpracy, zredukowanego ryzyka w społecznej złożoności oraz uporządkowanie w kapitale społecznym[15]. Inaczej jeszcze: zaufanie jest to forma refleksyjnego działania grupy społecznej, wynikająca z ustalonego porządku i relacji ukształtowanej wrażliwości społecznej. Jest to utrzymanie stanu przychylnego oczekiwania wobec innych działań i intencji mniej lub bardziej konkretnych[16]. Zaufanie może być rozumiane jako obiekt pozytywnie odnoszący się do motywacji, lojalności, do solidarności w relacjach[17] lub postawienie na przyszłe działania uwarunkowane przez innych[18]. Zaufanie to także zwiększenie wrażliwości na inną osobę, której zachowanie nie jest pod naszą kontrolą, w sytuacji, która jest obarczona ryzykiem straty lub innych nadużyć, w których strata jest większa niż korzyści, jeżeli pewien zysk nie równoważy

[9] J. Coleman, *Foundations of social theory*. Harvard University Press, Cambridge,1990, s. 300-321.

[10] A. Giddens, *The consequences of modernity*, UK: Polity, Cambridge 1990, s. 1-54.

[11] L.T. Hosmer, Trust: *The connecting link between organizational theory and ethics*, "Academy of Management Review", 1995, vol. 20, s. 379–400.

[12] D.M. Khodyakov, The complexity of trust-control relationships in creative organizations: Insights from a qualitative analysis of a conductorless orchestra. "Social Forces", 2007, vol. 86, no 1, s. 1–22.

[13] J. Lewis, A. Weigert, *Trust as a social reality*, "Social Forces", 1985, vol. 63, s. 967–985.

[14] B. Misztal, Trust in modern societies: The search for the bases of social order. 1996, UK: Polity Press, Cambridge, s. 9-10.

[15] G. Möllering, *The nature of trust: From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension*, "Sociology", 2001, vol. 35, no 2, s. 403–420.

[16] G. Möllering, *Trust: Reason, routine, reflexivity*, Elsevier, Amsterdam, 2006, s. 4-23.

[17] T. Parsons, *Research with human subjects and the "professional complex"*, [w:] P. Freund (red.), *Experimentation with human subjects.*, Braziller, New York, 1970, s. 34.

[18] P. Sztompka, *Trust, distrust and two paradoxes of democracy*, "European Journal of Social Theory", 1998, vol. 1, no. 1, s.19–32.

tej lub innej straty[19]. Zaufanie jest zestawem wzajemnych oczekiwań wszystkich zaangażowanych w wymianę[20].

Zaufanie w ekonomii to działanie z innymi ludźmi, oparte na wyborze jednego działania, do którego musi być zastosowane monitorowanie przez inny podmiot[21]. Zaufanie to oczekiwanie, że partner nie będzie angażować się w oportunistyczne zachowania, nawet w obliczu możliwości i zachęty do oportunizmu[22]. Zaufanie to oczekiwanie na działania innych, które wpływa na czyjś wybór, gdy trzeba podjąć działania wyprzedzające[23]. Według definicji z pogranicza prawa i ekonomii, zaufanie jest to pewność do wystawienia siebie na ryzyko dające podstawy do spodziewanego zysku[24].

Zaufanie w zarządzaniu definiowane może być jeszcze inaczej. Przykładowo, jeśli jeden aktor oczekuje, że inny powstrzyma się od oportunistycznego zachowania w przypadku, gdy nadarzy się do tego okazja, ale nie dostaje żadnego zapewnienia, że tak właśnie będzie, może to oznaczać, iż istnieje zaufanie[25]. Zaufanie może być rozumiane także jako niski stopień niepewności osiągnięcia celu wynikająca z wzajemnych zależności społecznych, albo dygresyjnych struktur, w tym z obszaru organizacji pracy[26]. Zaufanie można traktować również jako wiarę w uczciwość moralną osoby lub obcej firmy, ukształtowaną przez stosunki międzyludzkie, które prowadzą do wzajemnych społeczno-psychologicznych więzi, norm, uczuć i przyjaźni[27].

Szczególnym rodzajem zaufania jest zaufanie społeczne, które implikuje postrzeganie ryzyka oraz udział społeczeństwa w podejmowaniu strategicznych decyzji przez organizacje społeczne i podmioty gospodarcze. Jest to szczególnie istotne przy tworzących się nowych technologiach[28]. Jednakże pojęcie to zwykle stosowane jest w ujęciach na poziomie makro, na przykład w odniesieniu do zarządzania środowiskiem i innymi problemami o dużej wadze społecznej. To dość politologiczne ujęcie zostało pominięte w analizie jako odrębne na tyle, że nie może być dołączone do prostej anali-

---

[19] D. Zand, *Trust and managerial problem solving*, "Administrative Science Quarterly", 1972, vol. 17, no. 2, s. 229–239.

[20] L.G. Zucker, *Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920*, "Research in Organizational Behavior", 1986, vol.8, s. 53–111.

[21] P. Dasgupta, *Trust as a commodity*, [w:] D. Gambetta (red.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, Blackwell, Oxford, 1988, s. 49-72.

[22] B. Nooteboom, *Forms, sources and processes of trust*, [w:] R. Bachmann, A. Zaheer (red.), *Handbook of trust research,* Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2006, s. 247–263.

[23] E. Ostrom, A behavioral approach to the rational choice theory of collective action: Presidential address, "American Political Science Review", 1998, vol. 92, no 1, s. 1–22.

[24] O. E. Williamson, *Calculativeness, trust, and economic organization*, "Journal of Law and Economics", 1993, vol. 36, no. 1, s. 453–486.

[25] S. Deakin, J. Michie (red.), Contract, co-operation and competition: Studies in economics, management and law, Oxford University Press, Oxford, 1997, s 11.

[26] C. Grey, C. Garsten, *Trust, control and post-bureaucracy*, "Organization Studies", 2001, vol. 22, s. 229–250.

[27] P. Ring, A. Van de Ven, *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, "Academy of Management Reviev", 1994, vol. 19, s. 90-118.

[28] L. Frewer, Risk Perception, Social trust, and Public Participation in Strategic Decision Making: Implications for Emerging Technologies, "AMBIO: Journal of the Human Environment", 1999, vol. 28, no 6, s. 569-574.

zy w kontekście ujęć dotyczących zarządzania i relacji międzyorganizacyjnych.

Powyższe definicje dotyczą zaufania jako podstawowego pojęcia. W teorii zarządzania pojawiły się jeszcze definicje szczególnych dwóch form zaufania: zaufania organizacyjnego, które odnosi się do relacji interpersonalnych w organizacji oraz zaufania międzyorganizacyjnego, które odnosi się do organizacji o rozszerzonych granicach (ang. *boundary spanned organization*[29]), w której relacje oparte na zaufaniu dotyczą więzi międzyorganizacyjnych.

2. ISTOTA ZAUFANIA MIĘDZYORGANIZACYJNEGO

Zaufanie w organizacji, zwane zaufaniem organizacyjnym (ang. *organizational trust*), było przedmiotem zainteresowania przedstawicieli nauki od wielu lat. Pojawiło się wiele projektów badawczych, w ramach których badane były między innymi: relacja zaufania z produktywnością i kreatywnością, komunikacja ryzykiem oraz mechanizmami kontroli[30]. Wykazana została relacja pomiędzy zaufaniem organizacyjnym a wynikami pracy oraz postawami pracowników[31]. Pewna uwaga została także poświęcona czynnikom kształtującym zaufanie organizacyjne, do których dotąd zaliczono między innymi: role przywódcze, zasady strukturalizowania organizacji (przede wszystkim formalizację i centralizację) oraz normy kulturowe[32].

W organizacji traktowanej w sposób tradycyjny, organizacji o zamkniętych granicach, przy założeniu, że współczesne organizacje są otwarte, a Sala relacje pomiędzy pracownikami i różnymi osobami nie są ograniczone ramami ani formalnymi strukturami. poziom zaufania pozostaje na pewno w relacji do efektywności oraz jakości zarządzania. Przykładem takiego podejścia może być traktowanie klienta jako członka zespołu projektowego[33]. Biorąc pod uwagę współczesny rozwój teorii dotyczących relacji międzyorganizacyjnych oraz współczesne ujęcie sieciowe, można spodziewać się, że w literaturze pojawi się coraz więcej wyników badań dotyczących zaufania międzyorganizacyjnego.

W definicji zaufania międzyorganizacyjnego pojawia się pewien problem wynikający z faktu, że organizacje jako takie nie mają emocji, nie wykazują się postawą, nie mogą zatem obdarzać zaufaniem. Niektórzy autorzy twierdzą jednak, że może istnieć coś takiego, jak zaufanie międzyorganizacyjne, gdyż organizacje składają się z jednostek indywidualnych, które wchodząc

[29] H.E. Aldrich, D. Herker, *Boundary Spanning Roles and Organization Structure*, "Academy of Management Review", 1977,vol. 2, no 2, s. 217-230.

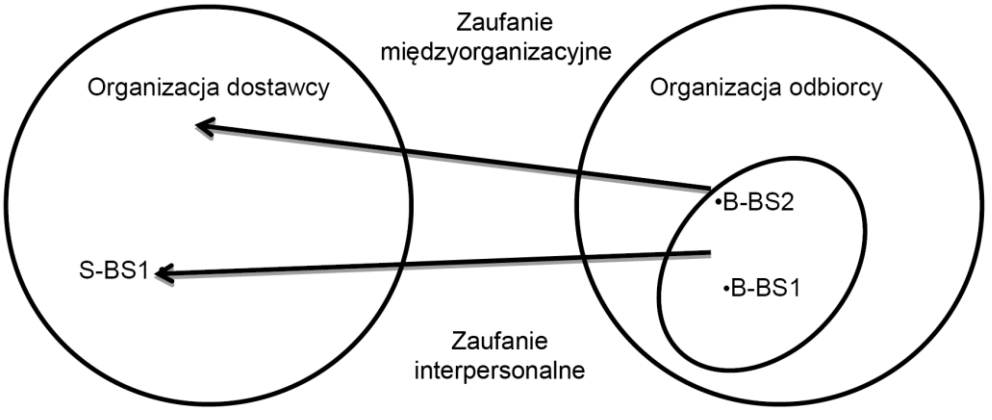
[30] A.F. Correia Rodrigues, A.L. de Oliveira Marques Veloso, *Organizational Trust, Risk and Creativity*, "Revista Brasileira de Gestão de Negócios", 2013, vol. 15, no 49, s. 545.

[31] J. A. Duffy, J. Lilly, Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support?, "Journal of Behavioral & Applied Management", 2013, vol. 14, no. 3, s. 185-197.

[32] P.P. Li, Y. Bai, Y. Xi, *The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis*, "Management and Organization Review", 2011, vol. 8, no 2, s. 371–396.

[33] B. A. Wech, K.N. Kennedy, D. Deeter-Schmelz, *A multi-level analysis of customer contact teams*, "The Journal of Services Marketing", 2009, vol. 23, no 6, pp. 436-448.

w relacje z różnymi partnerami mogą być skłonne do określonego zaufania wobec nich[34]. Pojawia się pytanie: kto ufa komu? Zaufanie interpersonalne (ang. *interpersonal trust*) w kontekście relacji międzyorganizacyjnych jest to zakres, w jakim agent (tzw. *boundary spanner*) ufa partnerowi w partnerskiej organizacji. Jest to zaufanie osoby pełniącej rolę *boundary spanner* do jej indywidualnego partnera w partnerskiej organizacji. Zaufanie międzyorganizacyjne może być rozumiane jako zakres zaufania, jakim jest obdarzona partnerska organizacja przez członka kluczowej organizacji[35]. Na rysunku 1 przedstawiona została ilustracja zaufania itnerorganizacyjnego i interpersonalnego w kontekście relacji międzyorganizacyjnych zaczerpnięta od A. Zaheera, B. McEvily i V. Perrone'a.



Gdzie:

S-BS1 – podstawowy BS w organizacji dostawcy
B-BS1 – podstawowy BS w organizacji odbiorcy
B-BS2 – wtórny BS w organizacji odbiorcy

Rysunek 1. Zaufania inerorganizacyjne i interpersonalne w kontekście relacji międzyorganizacyjnych

Źródło: A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, *Does Trust Matter?* ... op. cit., s. 141.

[34] Przykładowo: Blois, K. J., *Trust in business to business relationships: an evaluation of its status*, "Journal of Management Studies", 1999, vol. 36, 197–215; M. Janowicz-Panjaitan, R. Krishnan, *Measures for Dealing with Competence and Integrity Violations of Interorganizational Trust at the Corporate and Operating Levels of Organizational Hierarchy*, "Journal of Management Studies", 2009, vol. 46, no 2, s. 245-268; A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, Does Trust Matter? *Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, "Organizational Science", 1998, vol. 9, no. 2, s. 141-159.

[35] A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, *Does Trust Matter?... op. cit.*, s. 141-159;
Przez pojęcie kluczowej organizacji można rozumieć organizację, z punktu widzenia jest prowadzona analiza.

Pojęcie *boundary spanner* (BS) odnosi się do roli społecznej osoby, która rozszerza lub przekracza granice organizacji/społeczności/grupy[36]. Z roli tej wynikają dwie podstawowe funkcje: przetwarzania informacji oraz zewnętrznej reprezentacji. Pierwsza z nich odnosi się do teorii, według której otoczenie organizacji może być rozumiane jako zbiór informacji, które mogą być pozyskane przez organizację[37]. Natomiast druga funkcja jest spełniana przede wszystkim przez pracowników zaopatrzenia, rekruterów, przedstawicieli handlowych i pracowników marketingu, czyli wszystkich tych, którzy mają stałe kontakty z otoczeniem biznesowym, są odpowiedzialni za relacje z organizacjami zewnętrznymi i na podstawie oceny których tworzona jest opinia o działaniach organizacji[38].

O ile definicje zaufania (por. poprzedni punkt) są różnorodne i charakteryzują się zróżnicowanym poziomem abstrakcji, definicje zaufania międzyorganizacyjnego odwołują się zwykle do definicji A. Zaheera i jego wsp. Z 1998 roku lub A. Zaheera i N. Venkatramana z 1995. Zwykle także w badaniach wykorzystywane są narzędzia badawcze przedstawione w tych opracowaniach[39].

Podstawowe pojęcia, które są związane ze zjawiskiem zaufania (poza kluczowym pojęciem *boundary spanner*) to[40]:

- strona ufająca (ang. *trustor*), która utrzymuje określony poziom oczekiwań w stosunku do drugiej strony,
- strona będąca obiektem zaufania (ang. *trustee*), która jest przedmiotem oceny.

Głównym problemem będącym przedmiotem analizy nie jest jedynie określenie samego zaufania, które jest subiektywne i stanowi podstawę do przyjęcia określonej postawy przez jednostkę indywidualną, ale raczej określenie poziomu pogwałcenia zaufania (ang. *trust violation*) i jego konsekwencji. Konsekwencje te w odniesieniu do zarządzania zwykle dotyczą skuteczności lub efektywności działań wykonywanych w oparciu o zaufanie[41].

---

[36] H.E. Aldrich, Herker D., *Boundary Spanning Roles and Organization Structure*, "Academy of Management Review", 1977,vol.2, no 2, s. 218.

[37] W. Dill, *The Impact of Environment on Organizational Development*, [w:] S. Mailick, E. Van Ness (red.), *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1962. s. 94-109, cytowane za: H.E. Aldrich, Herker D., *Boundary Spanning Roles* .... op. cit, s. 218.

[38] H.E. Aldrich, Herker D., *Boundary Spanning Roles*... op. cit., s. 218.

[39] A. Zaheer, B. McEvily, V. Perrone, Does Trust Matter?... op. cit., s. 141-159; A. Zaheer, N. Venkatraman, *Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role Trust in Economic Exchange*, "Strategic Management Journal", 1995, vol. 16, no 5, s. 373-392.

[40] M. Becerra, Gupta A. K., *Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects*, "Organizational Science", 2003, vol. 14, no 1, s. 33

[41] M. Janowicz-Panjaitan, R. Krishnan, *Measures for Dealing with Competence .... op. cit.* s. 245-268.

3. ZAUFANIE MIĘDZYORGANIZACYJNE W BADANIACH NAUKOWYCH

W badaniach naukowych pojawiają się głosy dotyczące zarówno czynników kształtujących zaufanie, jak i konsekwencji określonego poziomu zaufania oraz jego pogwałcenia. Niestety badania ilościowe w tym zakresie nie pojawiają się zbyt często.

Pewnym podsumowaniem prac badawczych dotyczących zaufania międzyorganizacyjnego (w odniesieniu do małych przedsiębiorstw) jest praca A.S. Gaura i jego współpracowników z 2011 roku. Wyodrębnili oni wyniki badań, które zaowocowały następującymi wnioskami[42]:

- historia i czas trwania relacji oraz powtarzalność wymian pomiędzy stronami stanowi czynnik budujący zaufanie,
- szeroki zakres kontraktu buduje zaufanie,
- pozytywna dynamika zaufania zwiększa prawdopodobieństwo zastosowania elastycznych form kontraktów,
- społeczne mechanizmy kontroli przynoszą pozytywne efekty w zakresie funkcjonowania międzynarodowych joint venture jeśli oparte są na zaufaniu afektywnym (ang. *affect-based trust*),
- wybór kupujących na podstawie zaufania wzmaga podatność przedsiębiorców,
- pierwotne zaufanie (ang. *pre-existing trust*) wzmaga prawdopodobieństwo, że zostanie wybrany mniej formalny model kontrolowania relacji,
- zaufanie pozytywnie wpływa na jakość pracy w relacji, co jest pozytywnie moderowane przez poziom niezależności,
- wewnętrzna niepewność wpływa negatywnie na rozwój zaufania,
- istnieje pozytywna relacja pomiędzy zaufaniem a jakością współpracy w aliansach, relacja ta jest silniejsza w warunkach wysokiej niepewności behawioralnej i słabsza w przypadku wysokiej niepewności środowiskowej,
- pozytywna relacja pomiędzy zaufaniem a jakością współpracy jest mediowana przez relacjonalizm,
- zaufanie instytucjonalne, np. personalne, może być oparte na identyfikacji, niejednoznaczność w zakresie identyfikacji organizacyjnej podważa zaufanie instytucjonalne,
- istnieje relacja odwróconego U pomiędzy międzyorganizacyjnym zaufaniem a tworzeniem wartości w organizacji mierzonym za pomocą innowacji,

[42] A.S. Gaur, D. Mukherjee, S.S. Gaur, F. Schmid, *Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust and SME Performance*, "Journal of Management Studies", 2011, vol. 48, no 8, s. 1756 (ze względu na ograniczenia edytorskie pominięto źródła pierwotne).

- zaufanie ma pozytywny wpływ na uczenie się, ale nie na innowację; zaufanie i niejawność wiedzy łącznie wpływają na jakość innowacji,
- zaufanie wzmaga prawdopodobieństwo pozostawania w aliansie, który nie jest efektywny,
- obdarzanie kadry kierowniczej w sferze zakupów większą autonomią wspomaga budowanie zaufania w tym zakresie,
- wykazanie się w zakresie relacji pewną uprzednią historią pozostaje w relacji z zaufaniem, jednakże w relacji tej zmienną moderującą jest oczekiwanie kontynuowania działalności,
- zaufanie pomiędzy partnerami pozostaje w związku z jakością relacji w aliansach; związek jest tym większy im mniejszy rozmiar aliansu,
- zaufanie relacyjne pośrednio wpływa na relacje pomiędzy strategiami banku a prawdopodobieństwem, że określona firma zmieni bank,
- interpersonalne i międzyorganizacyjne zaufanie pozostają w relacji, ale stanowią odrębne konstrukty; międzyorganizacyjne zaufanie ma bezpośredni wpływ na efektywność organizacji i jakość współpracy.

Po przeanalizowaniu głównych badań ilościowych dotyczących poziomu zaufania wyodrębniono dwie zmienne, które mogą być podstawą częściowej metaanalizy[43]. Zmienne te to efektywność (ang. *performance*) oraz specyfika aktywów będących podstawą budowania relacji międzyorganizacyjnych (ang. *assets specificity*). W Tabeli 1 przedstawiono wyniki częściowej metaanalizy dotyczącej relacji zaufania międzyorganizacyjnego oraz efektywności. W Tabeli 2 przedstawiono wyniki podobnej analizy dotyczącej specyfiki aktywów.

Tabela 1. Relacja pomiędzy zaufaniem międzyorganizacyjnym a efektywnością: częściowa metaanliza

Autorzy badań	Korelacja	Wielkość próby	Waga	Waga*Korelacja
Gulati i Nickerson 2008	0,589	216	0,207095	0,12198
Lado i wsp. 2008	0,210	409	0,392138	0,08235
Zaheer i wsp. 1998	0,573	68	0,065197	0,03736
Nes i wsp. 2007	0,260	120	0,115053	0,02991
Nie i wsp. 2011	0,420	173	0,165868	0,06966
Liao 2010	0,420	57	0,054650	0,02295
	Suma:	1043	Średnia z korelacji:	0,36422
			max	0,589
			min	0,210

Źródło: opracowanie własne.

[43] A. Gondek, K. Mazur K., *Metodyka metaanalizy w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2013, s. 68-91.

Analiza relacji pomiędzy zaufaniem międzyorganizacyjnym a efektywnością została przeprowadzona na podstawie 6 badań prowadzonych od roku 1998 do roku 2011. Sumaryczna próba badawcza wyniosła 1043. Minimalna wartość korelacji wyniosła 0,210. Można ją uznać za słabą. Maksymalna korelacja w badanej próbie wyniosła 0,589, czyli była umiarkowana, ale świadcząca o rzeczywistej zależności. Średnia korelacji (obliczona jako średnia ważona odniesiona do wielkości próby) wynosi 0,36422, co świadczy o potwierdzeniu zależności, choć jej statystyczne znaczenie jest przeciętne[44].

Tabela 2. Relacja pomiędzy zaufaniem międzyorganizacyjnym a specyfiką aktywów: częściowa metaanliza

Autorzy badań	Korelacja	Wielkość próby	Waga	Waga*Korelacja
Hoffman i wsp. 2010	0,161	151	0,127426	0,02052
Lado i wsp. 2008	0,270	409	0,345148	0,09319
Lui i wsp. 2006	0,030	228	0,192405	0,00577
Mellewigt i wsp. 2007	0,431	68	0,057384	0,02473
Zaheer i Venkatraman 1995	0,072	329	0,277637	0,01999
	Suma	1185	Średnia z korelacji:	0,1642
			max	0,431
			min	0,030

Źródło: opracowanie własne.

Analiza relacji pomiędzy zaufaniem międzyorganizacyjnym a specyfiką aktywów została przeprowadzona na podstawie 5 badań prowadzonych od roku 1995 do roku 2011. Sumaryczna próba badawcza wyniosła 1185. Minimalna wartość korelacji wyniosłą 0,030. Można ją uznać za nikłą. Maksymalna korelacja w badanej próbie wyniosła 0,431, czyli była ona umiarkowana, ale, podobnie, jak w poprzednim przypadku, świadcząca o rzeczywistej zależności. Średnia korelacji wynosi 0,1642, co świadczy o tym, ze zależność jest słaba i wymagająca dalszych badań, ale jest znaczne domniemanie, że istnieje. Duże zróżnicowanie wyników świadczy także o możliwości istnienia wielu zmiennych moderujących.

PODSUMOWANIE

Z przeprowadzonej analizy opracowań naukowych nasuwa się kilka wniosków. Pierwszy z nich dotyczy obecności kwestii zaufania w naukach o zarządzaniu na różnych poziomach i w odniesieniu do różnych sektorów (także administracji państwowej). Daje to nadzieję na rozwój zainteresowa-

[44] A. Stanisz, *Przystępny kurs statystyki*, 1998, T. 1. Statsoft Polska, Kraków, s. 205.

nia zaufaniem zarówno na poziomie strategicznym (np. w zakresie specyfiki zasobów i ich kontrolowania), jak i na poziomie operacyjnym (np. w odniesieniu do efektywności). Pojawia się także pytanie, czy zaufanie międzyorganizacyjne jest czynnikiem kształtującym poziom ryzyka i w jakim zakresie, czy istnieją lub mogą istnieć techniki zarządzania ryzykiem oparte na zaufaniu. Na podstawie analizy piśmiennictwa dotyczącego zaufania społecznego oraz zrządzania ryzykiem można przyjąć, że tak. Pojawia się następnie pytanie, jak kształtować zaufanie za pomocą działań operacyjnych w taki sposób, aby miało ono znaczenie strategiczne i przyniosło strategiczne korzyści. Ten kierunek zainteresowań zostanie rozwinięty przez autorów w przyszłych projektach badawczych.

LITERATURA:

[1] Aldrich, H. E. Herker D.E., *Boundary Spanning Roles and Organization Structure*, "Academy of Management Review", 1977, vol. 2, no 2, s. 217-230.

[2] Bachmann R., Inkpen A., *Understanding institutional-based trust building processes in interorganizational relationships*, "Organization Studies", 2011, vol. 32, no 2, s. 281–300.

[3] Becerra M., A. K. Gupta., *Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects*. "Organizational Science", 2003, vol. 14, no 1, s. 32–44.

[4] Blois, K. J., *Trust in business to business relationships: an evaluation of its status*, "Journal of Management Studies", 1999, vol. 36, 197–215.

[5] Braithwaite V., Levi M., *Trust and governance.*, Russell Sage Foundation, New York, 1998.

[6] Coleman J,. *Foundations of social theory,* Harvard University Press, Cambridge, 1990.

[7] Correia Rodrigues, A.F., de Oliveira Marques Veloso A.L., *Organizational Trust, Risk and Creativity*, "Revista Brasileira de Gestão de Negócios", 2013, vol. 15, no 49, s. 545-561.

[8] Currall S.C., Judge T.A. *Measuring trust between organizational boundary role persons*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 1995, vol. 64, no 2, s.151–170.

[9] Dasgupta P., *Trust as a commodity*. [w:] D. Gambetta (red.), *Trust: Making and breaking cooperative relations,* Blackwell, Oxford, 1988, s. 49-72.

[10] Deakin S., Michie J. (red.), *Contract, co-operation and competition: Studies in economics, management and law,* Oxford University Press, Oxford, 1997.

[11] Dill W. *The Impact of Environment on Organizational Development*, [w:] S. Mailick, E. Van Ness (red.), *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1962.

[12] Duffy J. A., Lilly J., *Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support?,* "Journal of Behavioral & Applied Management", 2013, vol. 14, no. 3, s. 185-197.

[13] Frewer L., *Risk Perception, Social trust, and Public Participation in Strategic Decision Making: Implications for Emerging Technologies*, "AMBIO: Journal of the Human Environment", 1999, vol. 28, no 6, s. 569-574.

[14] Gambetta D. (red.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, Basil Blackwell, Oxford, 1988.

[15] Gaur A.S., Mukherjee D., Gaur S.S, Schmid F., *Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust and SME Performance*, "Journal of Management Studies", 2011, vol. 48, no 8, s. 1752-1781.

[16] Giddens A., *The consequences of modernity*, UK: Polity, Cambridge 1990.

[17] Gondek A., Mazur K., *Metodyka metaanalizy w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*,. Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2013, s. 68-91.

[18] Grey C., C. Garsten, *Trust, control and post-bureaucracy*, "Organization Studies", 2001, vol. 22, s. 229–250.

[19] Hoffman W.H., Neuman K., Speckbacher G., *The effect of interorganizational trust in make-or-cooperate decisions: Disentangling opportunism-dependent effects of trusts*, "European Management Review", 2010, no 7, s. 101-115.

[20] Hosmer L.T., *Trust: The connecting link between organizational theory and ethics*, "Academy of Management Review", 1995, vol. 20, s. 379–400.

[21] Janowicz-Panjaitan M., Krishnan R., *Measures for Dealing with Competence and Integrity Violations of Interorganizational Trust at the Corporate and Operating Levels of Organizational Hierarchy*, "Journal of Management Studies", 2009, vol. 46, no 2, s. 245-268.

[22] Khodyakov D.M., *The complexity of trust-control relationships in creative organizations: Insights from a qualitative analysis of a conductorless orchestra.* "Social Forces", 2007, vol. 86, no 1, s. 1–22.

[23] Lewicki R., McAllister D.J., Bies R.J., *Trust and distrust: New relationships and realities*, "Academy of Management Review", 1998, vol. 23, no 3, 438–458.

[24] Lewis J., Weigert A., *Trust as a social reality*, "Social Forces", 1985, vol. 63, s. 967–985.

[25] Li P.P., Bai Y, Xi Y., *The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis*, "Management and Organization Review", 2011, vol. 8, no 2, s. 371–396.

[26] Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D., *An integrative model of organizational trust*, "Academy of Management Review", 1995, vol. 20, s. 709–734.

[27] Misztal B., *Trust in modern societies: The search for the bases of social order.* 1996, UK: Polity Press, Cambridge.

[28] Möllering G., *The nature of trust: From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension.* "Sociology", 2001, vol. 35, no 2, s. 403–420.

[29] Möllering G., *Trust: Reason, routine, reflexivity,* Elsevier, Amsterdam, 2006.

[30] Nooteboom B., *Forms, sources and processes of trust*, [w:] R. Bachmann, A. Zaheer (red.), *Handbook of trust research*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2006, s. 247–263.

[31] Omsels P., Bouckehaert G., *Studying interorganizational trust in public administration. A conceptual and analytical framework for "administrational trust",* "Public Performance & management Review", 2014, vol. 37, no 4, s. 577-604.

[32] Ostrom E., *A behavioral approach to the rational choice theory of collective action: Presidential address*, "American Political Science Review", 1998, vol. 92, no 1, s. 1–22.

[33] Parsons T., *Research with human subjects and the "professional complex.",* [w:] P. Freund (red.), *Experimentation with human subjects.* Braziller, New York, 1970.

[34] Ring P., Van de Ven A., *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, "Academy of Management Review", 1994, vol. 19, s. 90–118.

[35] Rotter J.B., *A new scale for the measurement of interpersonal trust*, "Journal of Personality", 1967, vol. 35, s. 651–665.

[36] Rousseau D., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C., *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*, "Academy of Management Review", 1998, vol. 23, no 3, s. 393–404.

[37] Sztompka P., *Trust, distrust and two paradoxes of democracy*, "European Journal of Social Theory", 1998, vol. 1, no. 1, s.19–32.

[38] Wech B. A., Kennedy K. N., Deeter-Schmelz D., *A multi-level analysis of customer contact teams*, "The Journal of Services Marketing", 2009, vol. 23, no 6, pp. 436-448.

[39] Williamson O.E., *Calculativeness, trust, and economic organization*, "Journal of Law and Economics", 1993, vol. 36, no. 1, s. 453–486.

[40] Zaheer A., McEvily B, Perrone V., *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, "Organizational Science", 1998, vol. 9, no 2, s. 141-159.

[41] Zaheer A., Venkatraman N., *Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role Trust in Economic Exchange*, "Strategic Management Journal", 1995, vol. 16, no 5, s. 373-392.

[42] Zand D., *Trust and managerial problem solving*, "Administrative Science Quarterly", 1972, vol. 17, no. 2, s. 229–239.

[43] Zucker L.G., *Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920*. "Research in Organizational Behavior", 1986, vol.8, s. 53–111.

STRESZCZENIE

Zaufanie międzyorganizacyjne we współczesnych organizacjach. Przegląd badań naukowych

W artykule definiowano pojęcie zaufania w różnych dziedzinach. Zdefiniowano także zaufanie międzyorganizacyjne i objaśniono to pojęcie z zastosowaniem teorii rozszerzania granic. Przeprowadzono krytyczną analizę literatury dotyczącej zaufania międzyorganizacyjnego. Analiza została przeprowadzona na podstawie publikacji recenzowanych i opublikowanych w bazach EBSCO, PROQUEST, ELSEVIER i Wiley-Blackwell. W pracy zastosowano elementy metaanalizy w zakresie relacji pomiędzy zaufaniem a efektywnością i zaufaniem a specyfiką aktywów. Określono zarządzanie ryzykiem oparte na zaufaniu jako możliwym do rozwoju kierunku badawczym w ramach zarządzania operacyjnego.

SUMMARY

Interorganizational trust in contemporary organizations. The research review

The paper consist of recapitulation of the term "trust' in diversified approach. The interorganizational trust has been also defined and explained with application of theory of boundary spanning. The critical review of literature referred to interorganizational trust has been presented in this paper. The analysis has been conducted on the basis of reviewed publications, which are publish in datasets of: EBSCO, PROQUEST, ELSEVIER and Wiley-Blackwell. The paper includes the partial meta-analysis of trust an performance and trust and asset specificity. The risk management based on trust has been identified as future research.

Marian Kopczewski
Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa
w Poznaniu

Jakość kształcenia a zarządzanie jakością

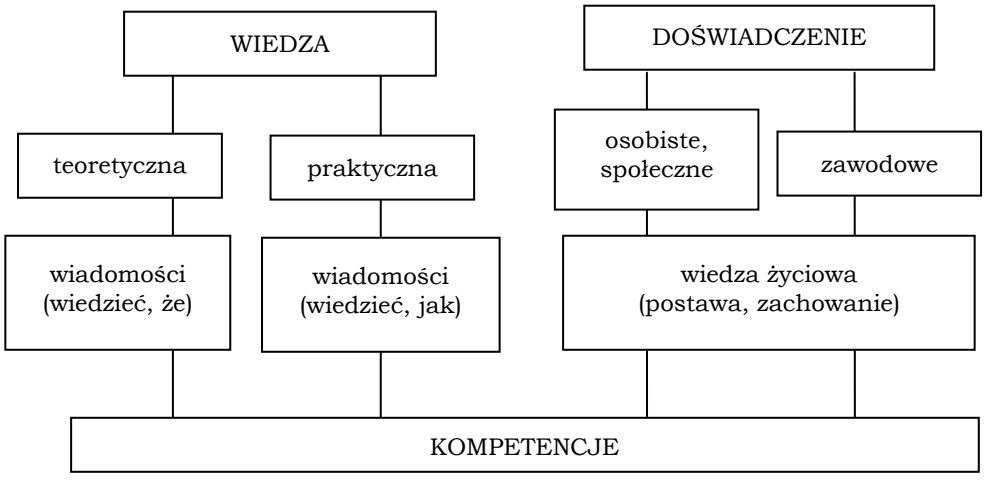
WSTĘP

Wymagania stawiane nauczycielom, w tym rozumieniu i akademickim – są niezwykle wysokie, a ich spełnienie nie gwarantuje wyłącznie sukcesów. Kierują oni bowiem ludźmi, których trzeba przede wszystkim nauczyć oraz przygotować do życia w społeczeństwie, szczególnie w zakresie ukształtowanych umiejętności zarządzania na różnego typu organizacjach. Studenci i uczniowie, w dalszych rozważaniach używane będzie słowo studenci, bywają różni, są silni i słabi , pełni pychy i całkiem pokorni, ciekawi świata i mimo młodego wieku, pogrążeni w apatii. Wszyscy oni, dzięki pracy nauczyciela, ich kompetencji, wiedzy i umiejętności stają się absolwentami kończącymi różnego rodzaju szkoły i uczelnie, a następnie mogą to być również nauczyciele.

Ten artykuł to próba ukazania uwarunkowań funkcjonowania nauczyciela – w różnych sytuacjach społecznych, jego roli, zadań i kwalifikacji, zapewniających sprawne, działanie wśród studentów i przełożonych, szczególnie w aspekcie jakości kształcenia Zapewnić to może każda uczelnia i szkoła (nauczyciele), która jest w stanie elastycznie przystosować się do zmieniającego się otoczenia poprzez odpowiednią jakość kształcenia. Bowiem wymogiem edukacji XXI wieku stało się przyłączenie do „ruchu jakości" (quality movement), tj. dążenia do osiągania międzynarodowych standardów jakości kształcenia. W którym jakość w edukacji utożsamiana jest jako filozofia i praktyka świadomego doskonalenia procesu kształcenia dla dobra jednostki i społeczeństwa.

KOMPETENCJE SPOŁECZNE

W każdym zawodzie kompetencje mają swój konkretny poziom i zakres odzwierciedlający się w jakości wykorzystanych zadań. Są one widoczne i wymierne jako wypadkowa ogólnej wiedzy oraz umiejętności przyswojonych, opanowanych i potwierdzonych w praktyce (rysunek 1).



Rysunek 1. Zakres kompetencji

Źródło: opracowanie własne.

Wiedza i doświadczenie oraz ich ciągły rozwój umożliwiają realizację zadań służbowych i celów własnych, nauczycieli i nauczanych, w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Ich oznaką jest między innymi:

- zdolność współpracy z przełożonymi, kolegami, a szczególnie nauczanymi,
- możliwość realizacji celów zawodowych i osobistych,
- akceptowanie zmian, przystosowanie się do nich i wpływanie na ich przebieg,
- chęć ciągłego rozwoju.

Wiążą się z nimi również kwalifikacje społeczne, to m. in.[1]:

- przywództwo (umiejętność wywierania wpływu, zdolność przekonywania, motywowania, nawiązywania i utrzymywania kontaktów),

[1] A. Czerwińska, i. in., *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1994, s 17.

- umiejętności diagnozowania i prognozowania sytuacji społecznej (odczytywania stanów emocjonalnych, rozumienie zachowań i ich przewidywanie),
- umiejętność skutecznego komunikowania się,
- umiejętność pomagania i konstruktywnego myślenia, tworzenia klimatu zaufania i bezpieczeństwa,
- umiejętność rozwiązywania konfliktów i prowadzenia negocjacji,
- umiejętność znalezienia się w różnych sytuacjach społecznych,
- umiejętności logistyczne.

Te i inne umiejętności wzajemnie się uzupełniają i przenikają, tworząc podstawy do rozwijania w każdym nauczycielu jego indywidualnego zestawu edukacyjnego, sprzyjającego[2]:

- samodzielnemu, aktywnemu przeszukiwaniu lepszych sposobów postępowania, myślenia, widzenia i oceniania,
- dokonywaniu wyborów i decyzji w sprawie własnego postępowania,
- analizowania swoich sukcesów i niepowodzeń,
- poszukiwanie sygnałów zwrotnych o rzeczywistych skutkach naszych działań.

Szkoda, że niektórym nauczycielom, wraz z nadmiernym przekonaniem o posiadaniu wiedzy towarzyszy skłonność do zaniżania oceny innych. A przecież zdawać należy sobie sprawę, że nie ma takich ludzi, którzy wiedzą wszystko i wszystko potrafią. Jest to przejaw niekompetencji, wyrażany tym, że nauczyciel:

- udaje że wie,
- nie wie czego nie wie,
- nie pyta, mimo że wie kto wie,
- jest przekonany, że wszystko wie i nie ma żadnych wątpliwości,
- nie przejawia ochoty do rozwijania swojej wiedzy.

ZMIANY KLUCZEM DO SUKCESU

Charakterystyczną cechą XXI wieku są ciągłe zmiany, którym towarzyszy hasło budowy społeczeństwa informatycznego, a w aspekcie szkolnictwa: modernizacja, restrukturyzacja, reorganizacja, przebudowa, likwidacja

[2] J. Mellibruda, *Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich*, Warszawa 1980, s. 82.

i budowa nowych struktur. Te i inne zmiany wymuszają zmiany świadomości będącej następstwem zmian myślenia. Ważną sprawą jest jednak zawsze umiejętność dopasowywania się do zachodzących zmian, tak by móc je kontrolować i na nie wpływać. Pamiętając również, że trzeba też zmieniać się samemu, doskonalić swoje dotychczasowe umiejętności, uczyć się języków itd. Zaczynając chociażby od próby odpowiedzenia na kilka pytań:

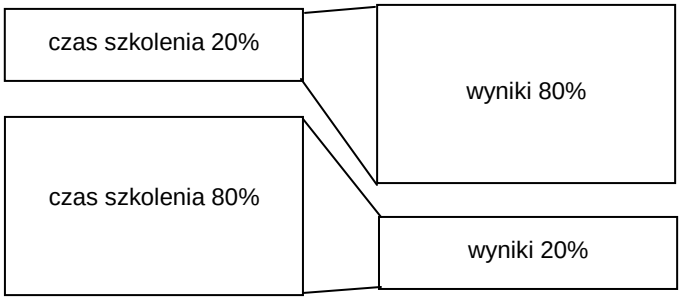
- co chcę osiągnąć (pracy zawodowej, życiu osobistym)?
- jak (w jaki sposób) chcę to osiągnąć?
- kiedy chcę to osiągnąć?
- dlaczego właśnie to?
- itp.?

Powszechne myślenie o sukcesie w życiu osobistym jest również oznaką czasów w których żyjemy, oznaką zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia. Sukces to: wiedza, pieniądze, sława, szczęście, w nauczaniu jest splotem wielu czynników, które nie zawsze dają się przewidzieć i kontrolować – przysłowiowy łut szczęścia. Samo szczęście nie gwarantuje zbyt długiego pasma pomyślności, trzeba mu dopomóc przez systematyczną pracę, dobrą organizację i konsekwencję w realizowaniu zamierzeń służbowych i osobistych. Sukces to proces zarządzania, a więc systematyczne planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie i kontrola. Każdy nauczyciel, który chce osiągnąć sukces dydaktyczny musi myśleć pozytywnie, podejmować kolejne wyzwania, ustalać priorytety w pracy, a jego miarą jest umiejętność wpływania na rozwój własny i nauczanych. Sprzyja mu między innymi: określenie swoich ról i zadań (obecnych i perspektywicznych), dobór celów, planowanie, zdolność koncentracji, racjonalne wykorzystanie czasu.

PRIORYTETY W PRACY EDUKACYJNEJ

Wyznaczenie priorytetów w pracy nauczyciela jest sprawą indywidualną i wiąże się z konkretnym zakresem obowiązków i kompetencji oraz sytuacją w której on działa. Najbardziej użytecznym narzędziem ustalania priorytetów w życiu indywidualnym nie tylko nauczyciela, ale i zbiorowych działaniach zorganizowanych jest zasada PARETO[3]. Zasada ta zwana potocznie „zasadą 20/80" – opracowaną przez włoskiego ekonomistę Vilfredo Pareto, wskazuje zależność ważną zarówno w produkcji, jak i w każdej celowej ludzkiej działalności (rysunek 2). Zakłada ona, że 20% ogółu czasu, energii, pieniędzy i wysiłku ludzi zapewnia im 80% efektu.

[3] H. Hamer, *Klucz do efektywności nauczania*, Warszawa 1994, s 26.



Rysunek 2. Procentowy układ „szkolenie – wyniki" wg zasady PARETO

Źródło: opracowanie własne.

Najważniejsze więc stać się powinno ustalenie przez nauczycieli 20% priorytetów (treści kształcenia, wykonywania itp.) i im właśnie poświęcenie jak największej uwagi. Przykładem działania tej zasady w szkołach jest układ, że:

- 20% nauczanych jest sprawcami 80% przewinień,
- 20% nauczanych realizuje 80% zadań (różnych poza dydaktycznych),
- 20% czasu nauki zapewnia 80% efektów.

Przypuszczenia to mogą być obarczone pewnymi błędami, jednak wskazują pewne priorytety szkodliwe i wychowawcze, ustalają potrzeby, są wskazówkami do planowania itp. Dlatego właściwe spożytkowanie 20% czasu nauczania może przynieść 80% efektów, pod warunkiem, że nauczyciel wie, na jakie elementy nauczania należy zwrócić największą uwagę oraz umie ustalić priorytety.

GOSPODAROWANIE CZASEM, A EFEKTYWNOŚĆ NAUCZYCIELA[4]

Nauczyciele powinni umieć tak gospodarować swoim czasem, że wykonując wiele funkcji, czynności i zadań, umiejętnie godzą ważne sprawy zawodowe i osobiste. Możliwe jest to dzięki optymalnemu wykorzystaniu i ciągłemu kontrolowaniu czasu pracy do osiągnięcia celów zawodowych jak i życiowych. Nauczyciel, jak każdy inny człowiek, musi mieć czas na pracę zawodową, życie rodzinne, odpoczynek, zabawę i przede wszystkim ustawiczną naukę (dokształcenie). Aby to osiągnąć, trzeba ustalić i zaplanować: Co i w jakim czasie zamierza w życiu zrealizować? Jakie stawia cele zawodowe i jaki jest ich czas realizacji? Jakie są cele osobiste i perspektywa ich

[4] Opracowano na podstawie: L.J., Seiwert, *Jak organizować czas*, Warszawa 1993.

urzeczywistnienia? Jakie przedsięwzięcia będą służyły osiąganiu celów? Co zamierzamy uczynić, aby przyjęte cele zrealizować? Od czego zacząć i co można zrobić już dziś? Co realizujemy dzisiaj, co jutro, pojutrze? Jaki jest plan dnia i tygodnia, miesiąca, roku itp.?

Próbą zapanowania nad swoim czasem i zagospodarowania nim jest odpowiednio opracowany plan, którego podstawą winien być realizm i naczelna zasada planu: *Jeśli człowiek nie traci ani jednej godziny swego dnia roboczego, to może spokojnie oczekiwać ostatecznego wyniku swojej pracy. Z zupełną pewnością może liczyć na to, że obudziwszy się pewnego poranka, przekona się iż jest jednym z najkompetentniejszych ludzi w swoim zawodzie, bez względu na to, jaki jest obrany przezeń zawód.*

TWÓRCZA POSTAWA NAUCZYCIELA

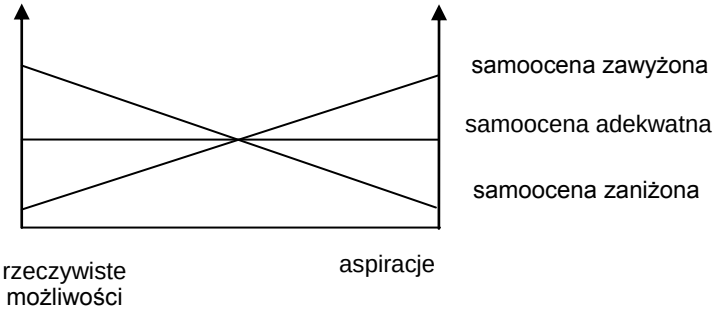
Można opanować wiele umiejętności i przyswoić wiedzę dotyczącą różnych zagadnień dydaktycznych, ale w praktyce są sytuacje, w których wiedza i posiadane umiejętności nauczyciela są niewystarczające. Najbardziej efektywną umiejętnością dającą szansę sprostowania wymaganiom jest umiejętność uczenia się, czyli nabywania nowej wiedzy i wykorzystania jej w praktyce, sprzyjają temu zdolności:

- diagnozowania sytuacji czyli postrzegania w porę zmian,
- samooceny wiedzy i umiejętności, możliwość ich poprawy lub rozszerzenia,
- programowania własnego rozwoju.

Twórcza postawa, oznaczająca się nie tylko działalnością nowatorską, ale przede wszystkim utrwalenie innym (uczniom) tworzenie nowych idei, rozwiązań i wprowadzenie ich w życie oraz umiejętność wykorzystania zdolności uczniów. Tak więc twórcza postawa w nauczaniu to nie tylko nauczanie, ale również umiejętne zarządzanie ludźmi (nauczanymi) i motywowanie ich do osiągnięć.

O tym, jak będzie zachowywał się nauczyciel w różnych sytuacjach, decyduje w znacznym stopniu ocena samego siebie (rysunek 3) tj.:

- samopoznawanie (rozpoznawanie swoich mocnych i słabych stron, preferencji, zamiłowań
- skłonności),
- zaufanie do siebie samego (wiara we własne możliwości, upór samodyscyplina, wiedza i umiejętności).



Rysunek 3. Formy samooceny

Źródło: opracowanie własne.

Ocena własnych możliwości nauczyciela jest zwykle zróżnicowana w odniesieniu do poszczególnych sfer działania, jednak zdolności samooceny powinno sprzyjać[5]:

- potwierdzenie tego co już wiemy o sobie,
- przypomnienie tego, co o sobie wiedzieliśmy, ale co uległo zapomnieniu,
- potwierdzenie lub odrzucenie przypuszczeń dotyczących siebie i swoich możliwości,
- dowiedzenie się tego, czego o sobie nie wiedzieliśmy.

Uwzględniając powyższe wskaźniki samooceny, jedną z możliwości zebrania i zestawienia informacji o własnej osobie jest autoanaliza (rysunek 4).

co wiem o sobie?	czego o sobie nie wiem?	
pole otwarte	pole ślepe	co inni o mnie wiedzą?
pole ukryte	pole nieznane	co inni o mnie nie wiedzą?

Rysunek 4. Metoda autoanalizy za pomocą „okienka Johari”

Źródło: opracowanie własne.

[5] M. Armstrong, *Jak być lepszym menadżerem*, Warszawa 1997, s. 55.

Zebrane informacje wpisuje się w przygotowane pola prostokąta:

POLE OTWARTE – wpisujemy to wszystko, co wiemy o sobie i myślimy, że inni o nas wiedzą.

POLE ŚLEPE – wpisujemy wszystko, czego sami nie jesteśmy świadomi, o czym informują nas inni (informacje pozytywne i negatywne).

POLE UKRYTE – wpisujemy to, co wiemy o sobie, o czym nie wiedzą inni.

POLE NIEZNANE – wpisujemy swoje potencjalne możliwości, które się dotąd nie ujawniły.

Kolejnym krokiem jest analiza zebranych informacji i szukanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Która część prostokąta zawiera najwięcej informacji a która najmniej?
- Co jest przyczyną takiej dysproporcji i co z tego wynika?
- Co warto zmienić i dlaczego?

Taka próba spojrzenia na siebie powinna sprzyjać refleksji, każdego nauczyciela i nie tylko – praktycznie każdego człowieka, o własnych kompetencjach społecznych, wpływać na dalsze doskonalenie komunikowania się z uczniami (innymi ludźmi). Może uświadomić nam coś, o czym dotąd nie myśleliśmy, o jakości w edukacji.

JAKOŚĆ W EDUKACJI

Zmieniająca się w ogromnym tempie polska rzeczywistość końca lat XX wieku, postawiła pod znakiem zapytania dotychczasowy system edukacji w Polsce. Reforma na tej płaszczyźnie okazała się nieuniknioną. Koniecznością dla instytucji edukacyjnych stało się wkomponowanie w dynamikę zmian prawno-ekonomiczno-społecznych zachodzących w kraju, gdyż ich celem jest uczenie przystosowania do życia w społeczeństwie, do pełnienia w nim różnorodnych funkcji. Znane jest stwierdzenie, że jedyną trwałą rzeczą jest zmiana. Dlatego elastyczność w przystosowaniu się do zmienności otoczenia jest dzisiaj wymogiem związanym z wdrażaniem transformacji. Instytucje przeprowadzają zmiany modyfikacyjne w swoim „wnętrzu". Dotyczą one zarówno struktury organizacji, jak i przekształcenia wartości i norm postępowania zespołów ludzkich.

Wymóg stosowania kontrolowanego procesu wprowadzania zmian dotyczy głównie sfery psycho-socjologicznej. Najważniejszymi zasobami każdej instytucji są bowiem ludzie i na nich powinna być skupiona uwaga szczególna. Niezwykle ważne jest i istotne wytworzenie sytuacji, stanu, w którym konieczność realizacji zmian byłaby powszechnie zrozumiała i odczuwalna jako zjawisko pozytywne. Wymogiem dla edukacji polskiej początku XXI

wieku stało się przyłączenie do „ruchu jakości" (quality movement) porównywalnego z dążeniem do osiągania międzynarodowych standardów jakości w przedsiębiorstwach usługowych wg serii norm ISO. Dalekosiężną wizją w ruchu jakości jest dojście do stanu Total Quality Menagment (TQM), to znaczy osiągnięcie takiego sposobu zarządzania, który dzięki aktywności całego zatrudnionego personelu i zaspokojeniu interesów klientów (usługobiorców i zleceniodawców) - umożliwia permanentne polepszanie wszystkich procesów i czynności, unikanie powtarzanych błędów (drogą prewencji) i podnoszenie wskaźników efektywności. TQM to najnowsza strategia organizacyjna, powszechnie przyjmowana na świecie we wszystkich dziedzinach ludzkiego działania, opisowo tłumaczona w Polsce jako zarządzanie dla jakości. Twórcą tej teorii jest W.E. Deming, który określił, że jakość to „to, co zadowala, a nawet zachwyca klientów". Priorytetem każdego działania powinno być dążenie do osiągnięcia wysokiej jakości. Globalne zarządzanie jakością według Deminga oznacza: „że kultura danej organizacji wyznacza i wspiera stałe dążenie do zadowolenia klientów za pomocą zintegrowanego systemu narzędzi, metod i szkoleń", sformułował on 14 zasad określających filozofię zarządzania jakością:

1. Stwórz i utrwalaj sytuacje, w których pracownicy będą dążyć do ciągłego doskonalenia produktu lub usługi w taki sposób, by najlepiej zaspokoić potrzeby klienta.
2. Ucz każdego nowej filozofii – w przedsiębiorstwie nie mogą być akceptowane produkty marnej jakości, ani niedbałe usługi.
3. Uświadom sobie i innym prawdziwy cel kontroli – jest nim doskonalenie procesów i usług, a nie wyłapywanie braków.
4. Skończ z praktyką robienia interesów opartych wyłącznie na kryterium cenowym – ścisła współpraca z dostawcami prowadzić powinna do wytworzenia stosunku zaufania i współdziałania. Ceny dostarczanych surowców i usług nie powinny być jedynym kryterium i nie wolno oddzielać ich od ceny jakości.
5. Stale doskonal system produkcji i usług – wszyscy pracownicy w przedsiębiorstwie powinni być upoważnieni do dokonywania ciągłych ulepszeń oraz do zmniejszania marnotrawstwa i eliminowania działań nieefektywnych.
6. Wprowadź nowoczesne programy szkolenia – skuteczne programy uczą pracowników stawiania sobie ambitnych celów, efektywnej pracy i stałej oceny osiąganych wyników.
7. Wprowadź przywództwo – szefowie powinni stać się prawdziwymi liderami i doradcami.
8. Przegnaj strach – zbuduj zaufanie i klimat, aby pracownicy nie bali się stawiać pytań, sygnalizowania problemów i prezentowania nowych pomysłów.

9. Staraj się integrować pracowników różnych szczebli wokół realizacji wspólnego celu – wydajność rośnie, jeśli pracownicy różnych wydziałów i zespołów traktują się po partnersku zamiast konkurować i rywalizować ze sobą.
10. Usuń hasła i slogany, zachęcające przemowy, zbyt ściśle określone zadania – pracownicy, którzy sami kierują własną pracą, sami ustalają cele i zadania.
11. Wyeliminuj ścisłe wskaźniki ilościowe – liczby nie odzwierciedlają jakości produktu i koncentrują uwagę pracowników na realizowaniu zadań ilościowych.
12. Usuń przeszkody, które hamują dumę i radość z pracy – działaj tak, aby dostarczyć informację zwrotną o wynikach i osiąganych efektach, stosuj systemy motywacyjne stawiające przed pracownikiem ambitne wyzwania.
13. Realizuj z pełną energią program kształcenia i doskonalenia zawodowego – przedsiębiorstwo, które chce znajdować się w czołówce, musi stale podwyższać kwalifikacje wszystkich pracowników.
14. Działaj tak, aby zrealizować powyższe założenia poprzez stałe zaangażowanie szefa i kierownictwa przedsiębiorstwa. Filozofia jakości musi stać się podstawą kultury organizacji i rutyną działania.

Przedsiębiorstwo realizujące filozofię zarządzania według powyższych zasad staje na drodze do doskonałości. Czy uczelnia/szkoła może również się tam znaleźć? Analizując sens tych norm, dochodzimy do wniosku, że każdą z nich możemy przenieść na grunt edukacji. Czymże jest uczelnia/szkoła jako organizacja, jeśli nie przedsiębiorstwem świadczącym usługi edukacyjne?

Wprowadzenie filozofii TQM oraz Demingowskiego pojęcia jakości do edukacji wnosi bardzo wiele rewelacyjnych możliwości w zmienianiu naszej oświaty. Wraz z definicją jakości edukacja przejęła pojęcie „klienta" (budzące zresztą wiele kontrowersji). Kim jest zatem klient uczelni/szkoły? W odniesieniu do edukacji musimy mówić o „kliencie zbiorowym", syntetyzującym i artykułującym oczekiwania wszystkich rzeczywistych klientów uczelni/szkoły, a więc: nauczanych, rodziców, nauczycieli, społeczności lokalnej itd. To właśnie oni oczekują od uczelni/szkoły jej lepszego funkcjonowania, możliwie jak najlepszych efektów kształcenia, jak najwyższej jakości procesu edukacji, bycia „dobrą szkołą lub uczelnią". To, co robimy na lekcjach i w każdej innej pozalekcyjnej sytuacji jest niczym innym jak usługą wobec rodziców i ich dzieci. Oddając dziecko do szkoły rodzic ma prawo oczekiwać, że będzie tam objęte możliwie jak najlepszą opieką, że jakość pracy zatrudnionych w szkole osób będzie najwyższa, podobnie na studiach. Nauczyciele mają oczekiwania w zakresie jak najlepszych warunków pracy i rozwoju zawodowego. Studenci/uczniowie chcą się uczyć w dobrej, przyjaznej uczelni/szkole. Poziom usługi edukacyjnej zależy od tego, w jakim stopniu przyczynia się ona do rozwoju nauczanego. W budowaniu jakości w eduka-

cji konieczne jest zatem: badanie oczekiwań klientów szkoły, diagnozowanie obecnego stopnia zaspokojenia klientów szkoły, projektowanie zmian w szkole/uczelni, służące lepszemu spełnianiu oczekiwań klientów, zespołowe współdziałanie w realizowaniu zaprojektowanych zmian, mierzenie, diagnozowanie jakości realizowanych zmian (monitoring), ewaluacja zmian.

W koncepcji TQM akcentowana jest idea, że rozwój, postęp zależy przede wszystkim od ludzi pracujących tan pracujących, a droga do jakości to proces ciągły, działanie systematyczne ku rozwiązywaniu określonego problemu, a jednocześnie bieżące porównywanie osiąganych rezultatów z zamierzonymi, uważne obserwowanie skutków, aby dokonać niezbędnej korekty od razu. Nowoczesna uczelnia/szkoła zatem to jednostka autonomiczna. Współcześnie rozumiana autonomia – to nie wyizolowanie uczelni/szkoły od zewnętrznych wpływów, ale bezustanne zbieranie informacji od jej klientów, ich opinii i ocen o sposobach i efektach działania pedagogicznego, aby dokonać niezbędnych zmian.

MIERZENIE JAKOŚCI PRACY UCZELNI/SZKOŁY

TQM zakłada, że mierzenie jakości pracy jest główną formą doskonalenia. Stefan Wlazło definiuje mierzenie jako „postawę poznawczą, humanistyczne i holistyczne spojrzenie na człowieka, a nie jakieś konkretne procedury”[6]. Inaczej postrzega mierzenie Irena Dzierzgowska, która widzi w tym jedynie metodę[7]. W mierzeniu dobre są wszystkie te czynności i działania, które służą dobru studenta/ucznia, jego satysfakcji z podejmowanych przez niego działań edukacyjnych. Procedury mierzenia jakości są ukierunkowane na uzyskiwanie informacji pozwalającej ocenić jakość świadczonej usługi edukacyjnej. Mierzenie jakości wymaga: określenia, co wpływa na jakość, jakie są główne dziedziny i wskaźniki działania oraz tematy, które trzeba ocenić, ustalenia kryteriów w celu jednoznacznego zdefiniowania czym jest wysoka jakość, używania obiektywnych narzędzi, aby rzetelnie badać wskaźniki działania.

Mierzenie jakości może być prowadzone wewnętrznie – przez samą szkołę i zewnętrznie – przez powołaną do tego instytucję, czy osoby. Każda szkoła, której zależy na osiąganiu wysokiej jakości powinna stworzyć mechanizm wewnętrznego badania, umożliwiający stałą obserwację sposobu realizacji ustalonych celów, sposobu funkcjonowania i osiąganych wyników. Jeśli chcemy wprowadzić jakość w szkole musimy: uznać, że jakość w szkole jest sprawą wszystkich, że wszystkim na niej zależy, dążyć do rozumienia własnej roli oraz ról innych osób w dążeniu do jakości, partnerstwa i ciągłego doskonalenia, znajdowania ochoty na zdobywanie większej wiedzy i lepszych umiejętności, wciąż podejmować wysiłki, aby swoje działania wykonywać lepiej zrozumieć, że jakość to respektowanie zdania klientów szkoły oraz przyjęcie standardów.

---

[6] S, Wlazło, *Mierzenie jakości pracy szkoły*, cz. I, Wrocław 1999, s. 28-32.

[7] Opracowano na podstawie: I. Dzierzgowska, M. Kalinowska, *Poradnik. Mierzenie jakości pracy szkoły*, Warszawa 1997.

W wewnętrznym systemie mierzenia jakości pracy uczelni/szkoły stosuje się odpowiednie procedury jakości:- pomiar dydaktyczny, ankietowanie nauczanych i współdziałanie z nimi, samooceny nauczycieli indywidualne i w zespołach, hospitacje diagnozujące, opinie absolwentów szkoły, tworzenie szkolnych standardów jakości pracy nauczycieli i standardów jakości pracy kierowniczej.

Dzięki wewnętrznemu mierzeniu jakości pracy uczelni/szkoły możemy zauważyć bieżące problemy nauczanych i nauczycieli, porównać priorytety nauczycieli i rodziców w zakresie zadań szkoły (czasem rozbieżne). Zastosowane narzędzia mierzenia pozwalają na dotarcie do nowych źródeł informacji (często zaskakujących). Samokontrola, samoocena, samoewaluacja, wewnętrzny system mierzenia jakości nabierają szczególnego znaczenia. U ich podstaw legło przekonanie, iż bezpośredni wykonawcy zaangażowani w pracę mają największe szanse wychwycić w porę braki, wprowadzić działania korygujące, obserwować proces, planować rozwój, tworzyć systemy zapewniające jakość. Oni też powinni czuć się najbardziej odpowiedzialni za jakość pracy swojej instytucji. To oni tworzą szkołę „stale i w całości uczącą się", szeroko wykorzystującą do samodoskonalenia informację zwrotną o wynikach pracy. Zewnętrzne mierzenie jakości szkoły to nowocześnie pojmowana rola nadzoru pedagogicznego, który ma przeistoczyć się z dotychczasowego kontrolera w organ wspierający rozwój jakościowy placówki. Zewnętrzne mierzenie jakości ma dostarczyć rzetelnej informacji o jej mocnych i słabych stronach, o jej osiągnięciach, problemach do rozwiązania, ma wreszcie dostarczyć opinii publicznej (m.in. rodzicom i uczniom) wiedzy o jakości edukacji w danej szkole. Pozwala również, w odróżnieniu do wewnętrznego mierzenia jakości, spojrzeć całościowo, widząc różne aspekty pedagogicznej praktyki. Głębokie w wyrazie zdanie przytoczone w „Poradniku - mierzenie jakości pracy szkoły"[8], iż „mierzenie jakości szkoły ma tylko tyle sensu, na ile przyczynia się do poprawy jakości jej pracy", diametralnie zmienia postrzeganie zadań nadzoru pedagogicznego oraz w sposób jasny i zdecydowany określa cel i sens mierzenia jakości pracy szkoły. Dochodzimy w tym momencie do problemu oceniania w procedurach jakości, oceniania na różnych płaszczyznach: wizytator – szkoła, dyrektor, dyrektor – nauczyciel, nauczyciel – uczeń. Ocenianie w kategoriach jakości, to mówienie o mocnych i słabych stronach pracy ludzi czy instytucji, przy czym słabe strony są postrzegane jednocześnie jako szansa na przyszły sukces, na dalszy rozwój. Najważniejszy w ocenie aspekt przyszłości – wskazywanie, co można zrobić i dlaczego będzie to korzystne. Wydaje się, że właśnie problem oceniania w kategorii jakości jest rewolucją w sposobie myślenia w polskiej szkole. Wyrwanie z krępującego strachu przed oceną pozwoli zarówno uczniom, jak i nauczycielom oraz dyrektorom na swobodne i prawdziwe zaangażowanie się w pracę nad sobą oraz na partnerskie współdziałanie dla podniesienia jakości szkoły.

Niezmiernie istotne w kontekście planowania zapewnienia jakości edukacji jest określenie standardów jakości pracy szkoły. Standardy są umow-

[8] Opracowano na podstawie: I. Dzierzgowska, M. Kalinowska, *Poradnik. Mierzenie jakości pracy szkoły*, Warszawa 1997.

ne. Stefan Wlazło podaje przykłady czterech podstawowych standardów pracy szkoły, które zostały skonstruowane na optymalnym poziomie ogólności, a przez to maja charakter uniwersalny[9]:

- w szkole stworzone są warunki do rozwoju każdego ucznia, aby umożliwić mu potencjalny sukces w dalszej edukacji lub pracy zawodowej,
- klimat szkoły sprzyja efektywnej pracy nauczycieli i uczniów,
- warunki materialne i kwalifikacje kadry pedagogicznej umożliwiają realizację przyjętych w szkole programów edukacyjnych,
- szkoła promuje swoje możliwości w lokalnym środowisku.

W standardzie pierwszym uwzględnione zostały aspekty intelektualne, emocjonalne, moralne i zdrowotne nauczanego. W drugim podstawowym standardzie szczegółowe wskaźniki dotyczą relacji nauczyciele – nauczani i nauczyciele – dyrektor, bardzo wymiernych dowodów, jak frekwencja, estetyka budynku, a także zjawisk patologicznych w szkole. Standard trzeci – to zaakceptowanie indywidualnych możliwości intelektualnych, wychowawczych, opiekuńczych i innych tkwiących w każdej szkole. Czwarty standard jakości pracy szkoły – to modyfikacja znanych dawniej oczekiwań, aby szkoła współdziałała ze swoim środowiskiem, ale w tym brzmieniu akcentujący indywidualne możliwości poszczególnych szkół. Tak określone standardy podstawowe stanowią bazę, na której można się oprzeć, wyznaczają kierunek w drodze do wdrażania systemu zapewnienia jakości, są punktem wyjścia do konstruowania standardów wymagań dostosowanych do specyfiki danej placówki.

„Dobra szkoła" – filozofia jakości spowodowała przede wszystkim refleksję nad szkołą oraz dążenie do określenia wizji „dobrej szkoły", tej, do której będziemy zmierzać. Wszelkie koncepcje „dobrej szkoły" można ująć w kilku stwierdzeniach. „Dobra szkoła" to szkoła oparta na humanizmie, gdzie główne wysiłki koncentrują się nie na realizacji celów dydaktyczno-wychowawczych, lecz bezpośrednio na drugim człowieku jako wartości, na każdym pojedynczym nauczanym, nauczycielu, rodzicu. Szkoła ma służyć nauczanemu. Udział w tworzeniu dobrej szkoły powinni mieć wszyscy uczestnicy życia szkolnego, nie wyłączając rodziców. Trudno określić „jak jest" w szkole bez opinii rodziców. Oni w porównaniu z nauczycielami patrzą na szkołę z innej strony. Mogą zauważyć takie sprawy wymagające zmiany, które umykają uwadze nauczycieli, a są ważne dla rozwoju szkoły. W „dobrej szkole" rodzice mają prawo nie tylko do wyrażania opinii i oczekiwań wobec szkoły, ale do aktywnego udziału w procesie jej rozwoju. Właściwa kooperacja między szkołą a domem to symptom jakości szkoły. „Dobra szkoła: to również „dobry nauczyciel", traktujący ucznia jak partnera, służąc mu, na miarę swoich możliwości, radą i pomocą. Jego mistrzostwo poparte jest z jednej strony gruntowną wiedzą teoretyczną, umiejętnościami, a z drugiej – silnymi predyspozycjami osobowościowymi. Dobry nauczyciel musi chcieć i lubić pracować z uczniami, być wrażliwy na ich potrzeby i problemy, wiedzieć jak je rozpoznać i jak im zaradzić. Uczniowie instynk-

[9] S, Wlazło, *Mierzenie jakości pracy szkoły*, cz. III, Wrocław 1999, s. 48.

townie lgną do takich nauczycieli, autentycznie zaangażowanych w swoją pracę, wykonujących ją z pasją, nie stroniących od nowych rozwiązań. Tylko taki pedagog może stać się prawdziwym przewodnikiem i mistrzem dla swoich uczniów. W „dobrej szkole" demokratyczne działania samorządu uczniowskiego umożliwiają młodym ludziom mówienie ich własnym głosem. Jest to nie tylko lekcja demokracji, ale i prawdziwa lekcja pokory: nauczyciele i rodzice odkrywają w uczniach partnerów. Partnerstwo staje się twórcze, kiedy zarówno dorośli, jak i uczniowie zechcą się uczyć wzajemnie od siebie, szanować się nawzajem i twórczo inspirować w procesie osobistego dialogu. W „dobrej szkole" uczeń czuje się bezpiecznie, również w odniesieniu do godności własnej.

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

W „dobrej szkole" wszyscy: uczniowie, nauczyciele i rodzice mają poczucie pracy w której mamy: połączenie wysokich wymagań edukacyjnych z ideą humanistyczną, ma to być efekt zarządzanie jakością**,** jest on wdrożeniem polityki jakości, na które składają się:

- polityka jakości – cele jakości i sposoby ich osiągania,
- cele i zadania organizacji – szkoły,
- system jakości – struktura organizacyjna, zadania, procesy, zasoby szkoły,
- funkcje zarządzania jakością – planowanie, sterowanie, doskonalenie.

Zarządzanie jakością określa zatem stosunek przedsiębiorstwa i jego pracowników do zarządzania jakością. W czytelny sposób określając cele oraz politykę jakościową kierownictwa firmy, pomagając we wdrażaniu systemu zarządzania jakością (SJZ). Do zasad zarządzania jakością należą:

- zasada „ciągłego doskonalenia" – (Continuous Improvement Process; Kaizen) – ciągłe ulepszanie, oparte na stałych, niewielkich udoskonaleniach, wprowadzanych przy użyciu dostępnych narzędzi i systemów.
- zasada „zero defektów"– jej istotą jest zapobieganie i dostrzeganie niezgodności na jak najwcześniejszych etapach istnienia wyrobu. Trzeba przy tym pamiętać, że przyczyny problemów mogą występować we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Natomiast podstawową jest, wspomniana wcześniej, metodą TQM (Total Quality Management).TQM to sposób zarządzania organizacją, skoncentrowany na jakości. Jest oparty na udziale wszystkich członków organizacji. Jego celem jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa. TQM włącza w budowanie jakości całe przedsiębiorstwo – powinno stać się stylem funkcjonowania organizacji.

Prowadzone badania w aspekcie „jaka jest dobra szkoła" – w aspekcie zarządzania jakością, dowodzą, że w dobrych szkołach istnieje duża identyfikacja nauczycieli i uczniów ze szkołą. To jednak wymaga założenia, że interesy zwłaszcza dzieci muszą być uwzględnione, że nauczyciele są gotowi dyskutować, że uczniowie mają udział w podejmowaniu decyzji i są zachęcani do odpowiedzialności za swoje działania. Duże znaczenie ma celowość działań, przejrzystość i sens szkolnych dążeń i oceny ucznia. Umożliwienie doznania przez ucznia poczucia sukcesu, jak też doświadczenie, że uczniowie mają indywidualny wpływ na swoje postępy – należy również do empirycznych cech "dobrej szkoły". Cechy te w swojej syntezie tworzą ducha szkoły, klimat szkoły, kulturę szkoły. Realizowane jest to w ramach programu TERM-IAE, którego uczestnicy stosują nowoczesne metody wizytacji szkół – mierzą jakość wizytacji według procedur poznanych w ramach programu TERM, a także prowadzą szkolenia dla dyrektorów szkół i rad pedagogicznych nt. wykorzystania technik ewaluacyjnych do poprawy jakości pracy szkół i przedszkoli. Szersze informacje na ten temat można znaleźć w materiałach programu TERM. Bardzo istotną sprawą jest rozróżnienie systemu zapewniania jakości w szkole od systemu kontroli szkoły. Zapewnienie jakości pracy szkoły jest długotrwałym, starannie zaplanowanym procesem budowania kultury jakości i przejęcia odpowiedzialności placówki za jej rozwój. Nowa rola wizytatora polegać będzie na pomocy szkole w tworzeniu i rozwijaniu wewnętrznego systemu zapewniania jakości kształcenia. Jakie czynniki wpływają na jakość pracy szkoły? W dotychczasowym systemie oceny brak było określonych standardów, kryteriów oceniania, systemu egzaminów państwowych i testów mogących określić możliwości uczniów. Procedury mierzenia jakości pracy szkoły dzielą działalność szkoły na trzy obszary:

1. Kształcenie: efekty kształcenia, organizacja i przebieg procesu kształcenia.
2. Opieka i wychowanie: plan pracy pedagogicznej, priorytety uczelni/szkoły, atmosfera uczelni/szkoły, kontakty nauczyciel – student/uczeń, integracja środowiska, środowisko ucznia, opieka socjalna, zachowanie studentów/uczniów, trudności wychowawcze, frekwencja na zajęciach, demokracja w uczelni/szkole, prawa studenta/ucznia, zdrowa i bezpieczna uczelnia/szkoła, współpraca uczelni/szkoły z rodzicami i środowiskiem lokalnym
3. Organizacja i kierowanie szkołą: dyrektor szkoły, rektor uczelni, dokumentacja, planowanie pracy w uczelni/szkole, struktura organizacyjna uczelni/szkoły. kierowanie zespołem ludzi, system nadzoru, informacja i promocja uczelni/szkoły, baza, finanse.

PODSUMOWANIE

„Dobra uczelnia/szkoła" w wizji jakości, to taka która:

- nie dzieli nauczanych na dobrych i złych, zdolnych i niezdolnych,

- dostrzega w każdym nauczanym nawet drobne zdolności i rozwija je kierując się zasadą wiary w możliwości dziecka,
- dostosowuje wymagania programowe do możliwości pojedynczego nauczanego,
- uczy jak przezwyciężać trudności, pomaga studentom/uczniom w ich indywidualnych zmaganiach,
- pomaga zachować uśmiech i pogodę ducha,
- wspólnie z rodzicami pomaga każdemu nauczanemu stworzyć jego własny plan rozwoju osobistego,
- blisko współpracuje z rodzicami, konsultuje z nimi programy nauczania i uważnie słucha ich wszystkich opinii,
- zachęca i włącza wszystkich – całą społeczność do współdecydowania o ważnych sprawach szkoły i kładzie nacisk na sprawne funkcjonowanie senatu uczelni/rady szkoły, rady rodziców, samorządu uczniowskiego,
- inspiruje nauczycieli, nauczanych i rodziców – wszystkich traktując jako potencjalnych nowatorów i wspomaga ich w twórczych poszukiwaniach,
- wykorzystuje określone narzędzia ewaluacji, pozwalając zdiagnozować rzeczywisty stan rzeczy.

Taka koncepcja wizji „dobrej uczelni/szkoły" może stanowić wzorzec, punkt odniesienia, na którym można się oprzeć w tworzeniu wizji własnej uczelni/szkoły. Któryż bowiem z klientów edukacji nie chciałby mieć właśnie takiej uczelni/szkoły?

LITERATURA:

[1] Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa1991.

[2] Armstrong M., *Jak być lepszym menadżerem*, Warszawa 1997.

[3] Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Warszawa 1997.

[4] Bellenger L., *Negocjacje. Pressem Universitaires de France*, Paryż 1999.

[5] Czermiński A., Czarska M., Nagolski R., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1994.

[6] Deming E., *Jakość to sposób myślenia*, Warszawa 2008.

[7] Dzierzgowska I., Kalinowska M., *Poradnik. Mierzenie jakości pracy szkoły*, Warszawa 1997.

[8] Ekiert-Grabowska D., Elsner D., *Materiały programu TERM-IAE*, Warszawa 1997.

[9] Hamer H., *Klucz do efektywności nauczania*, Warszawa 1994.

[10] Hawkins l., Hudson M., Cornall R., *Prawnik jako negocjator czyli jak efektywnie negocjować zagadnienia prawne*, Warszawa 1994.

[11] Kopczewski M., *Negocjacje jako element rozwiązywania sytuacji konfliktowych w procesie dydaktycznym*, w: *Edukacja XXI wieku*, Poznań 2008.

[12] Kopczewski M., Czerwińska E., *Sztuka negocjacji elementem rozwiązywania sytuacji zagrożeń w procesie dydaktycznym*, w: *Edukacja w XXI wieku*, Poznań 2009.

[13] Mastenbroek W., *Negocjowanie*, Warszawa 1996, W. Ury, *Odchodząc od nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Warszawa 1995.

[14] Mellibruda J., *Psychologiczne możliwości ulepszania kontaktów międzyludzkich*, Warszawa 1980

[15] Nęcka E., *Trening twórczości*, Olsztyn 1980.

[16] Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1991, s. 101-105.

[17] Necki Z., *Komunikowanie interpersonalne*, Warszawa 1992.

[18] Seiwert L.J., Jak organizować czas. Warszawa 1993.

[19] Wlazło S., *Mierzenie jakości pracy szkoły cz. I*, Wrocław 1999.

[20] Wlazło S., *Mierzenie jakości pracy szkoły cz III*, Wrocław 1999.

STRESZCZENIE

Jakość kształcenia a zarządzanie jakością

Wymogiem dla edukacji polskiej początku XXI wieku stało się przyłączenie do „ruchu jakości" (quality movement) porównywalnego z dążeniem do osiągania międzynarodowych standardów jakości w przedsiębiorstwach usługowych wg serii norm ISO. Dalekosiężną wizją w ruchu jakości jest dojście do stanu Total Quality Menagment (TQM), to znaczy osiągnięcie takiego sposobu zarządzania, który dzięki aktywności całego zatrudnionego personelu i zaspokojeniu interesów klientów (usługobiorców i zleceniodawców) – umożliwia permanentne polepszanie wszystkich procesów i czynności, unikanie powtarzanych błędów (drogą prewencji) i podnoszenie wskaźników efektywności. TQM to najnowsza strategia organizacyjna, powszechnie przyjmowana na świecie we wszystkich dziedzinach ludzkiego działania,

opisowo tłumaczona w Polsce jako zarządzanie dla jakości w tym w procesie edukacji na różnych poziomach.

Ten artykuł to próba ukazania uwarunkowań funkcjonowania nauczyciela – w różnych sytuacjach społecznych, jego roli, zadań i kwalifikacji, zapewniających sprawne, działanie wśród uczniów, studentów i przełożonych, szczególnie w aspekcie jakości kształcenia Zapewnić to może każda uczelnia i szkoła (nauczyciele), która jest w stanie elastycznie przystosować się do zmieniającego się otoczenia poprzez odpowiednią jakość kształcenia. Bowiem wymogiem edukacji XXI wieku stało się przyłączenie do „ruchu jakości" (quality movement), tj. dążenia do osiągania międzynarodowych standardów jakości kształcenia. W którym jakość w edukacji utożsamiana jest jako filozofia i praktyka świadomego doskonalenia procesu kształcenia dla dobra jednostki i społeczeństwa.

W ostatnich latach wyraźnie wzrosło zainteresowanie firm koncepcją zarządzania jakością. Wiele z nich dostrzega swoją szanse zdobycia przewagi nad konkurencją właśnie poprzez zastosowanie jednej z nich. Wymaga to jednak zmiany filozofii i podejścia w prowadzeniu działalności gospodarczej, którą winni realizować sprawni wykształceni menadżerowie. Czym tak naprawdę jest zarządzanie jakością? Według normy ISO to *skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowanie w odniesieniu do jakości.* Tak więc, zarządzanie jakością to krok w przód w stosunku do tradycyjnego podejścia do jakości. Nie wystarczy już skupiać się wyłącznie na produkcie, ale również na jakości funkcjonowania wszystkich systemów zarządczych w organizacji, w tym systemie edukacyjnym.

SUMMARY

Quality education a quality management

Polish education requirement for the beginning of the twenty-first century has become a connection to the "quality movement" (quality movement) comparable with the objective of achieving international quality standards in service enterprises by series of ISO standards. Far-reaching vision of quality traffic is to come to the state Menagment Total Quality (TQM), that is, to achieve such a method of management which, through the activity of the entire employed staff and meet the interests of clients (service users and clients) – to the permanent improvement of all processes and activities, avoiding repeated mistakes (through prevention) and raising rates efficiency. TQM is the latest organizational strategy, widely accepted in the world in all fields of human activity, descriptively explained in Poland as the quality of management in the process of education at different levels.

This article is an attempt to show the functioning of the determinants of teacher – in different social situations, its role, responsibilities and qualifications, ensuring a smooth, action among students and supervisors, particularly in terms of the quality of education can Provide each university and the school (teachers), which is able to flexibly adapt to the changing environment through the quality of education. Education requirement for the twenty-first century has become a connection to the "quality

movement" (quality movement), ie striving to achieve international standards of quality of education. In the quality of education is identified as a philosophy and practice of conscious learning process improvement for the benefit of individuals and society. In recent years significantly increased industry interest in the concept of quality management. Many of them see their chances to gain a competitive advantage through the use of just one of them. However, this requires a change in philosophy and approach to doing business, which should implement fit-educated managers. What really is quality management? According to the ISO standard is a coordinated action on management organization and its supervision in relation to quality. Thus, quality management is a step forward compared to the traditional approach to quality. It is not enough to focus solely on the product, but also on the quality of the functioning of all systems of management in the organization, including the educational system

Magdalena Dunicz
Jacek Wychowanek
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Istota i znaczenie tradycji przedsiębiorstwa produkcyjnego

WPROWADZENIE

Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw, którymi są: rozwój technologiczny, rosnąca konkurencja, zmieniające się wymagania klientów, stanowią impet do sięgania po nowoczesne rozwiązania. Jednak dla niektórych dziedzin życia, to co tradycyjne, staje się istotnym aspektem nie tylko przetrwania, ale także i rozwoju przedsiębiorstw.

Niniejszy artykuł stanowi przegląd tradycyjnych zachowań, rozwiązań w dwóch przedsiębiorstwach produkcyjnych z różnych branż. Przedstawione zagadnienia w kontekście współczesnych uwarunkowań, stanowią punkt wyjścia do rozważań na temat znaczenia tradycji w kształtowaniu marki i ogólnego wizerunku przedsiębiorstw.

1. POJĘCIE TRADYCJI

Czym jest tradycja? Zgodnie ze Słownikiem współczesnego języka polskiego, to „przekazywane z pokolenia na pokolenie historycznie ukształtowane obyczaje, poglądy, wierzenia, zasady postępowania, sposoby myślenia, także zwyczaj”[1].

Jest to pojęcie dość niejednoznaczne, trudne do zdefiniowania, gdyż każdy człowiek pojmuje tradycję w sposób indywidualny. Istnieją różnego rodzaju tradycje (narodowe, ludowe, wyznaniowe, rodzinne) są one przekazywane z pokolenia na pokolenie, występowanie tradycji w rozmaitych kul-

[1] B. Dunaj (red.), *Słownik Współczesnego języka polskiego*, Wilga Warszawa 1996, s. 1141.

turach gwarantuje ich ciągłość[2]. Dla innych może to być system wspólnych znaczeń uznawanych przez członków danej organizacji. Tradycja jest z pewnością czynnikiem wyróżniającym daną osobę, naród, przedsiębiorstwo. Choć może przybierać różne wymiary (osobisty, organizacyjny), zawsze można przypisać ją do konkretnych zachowań lub sposobu myślenia. Każdy może tworzyć szereg własnych zwyczajów, wśród których część jest wspólna dla całego społeczeństwa.

W zależności od punktu widzenia pracownika lub klienta, tradycja może być postrzegana jako marka lub styl życia i pracy. Oba różnią się od siebie i mają wymiar korzystny. Dla pracowników z uwagi na poczucie pewności i stabilności, dla klientów zaś tradycja to historia, która jest wyznacznikiem dobrej renomy oraz wysokiej jakości[3].

Na przestrzeni lat niektóre z tradycji uległy transformacjom[4]. Nie zmienia to jednak faktu, iż nadal istnieją, a dla różnych osób mogą mieć odmienne znaczenie. Przeplatanie się tradycji z nowoczesnością jest nieuniknione. Gwarantuje to bowiem przedsiębiorcy produkcyjnemu oferowanie tradycyjnych wyrobów, przy jednoczesnym zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań, co za tym idzie, w atrakcyjnych dla niego kosztach produkcji.

Tradycja nie przetrwałaby, gdyby nie była korzystna dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kultywowanie, podtrzymywanie i dokumentowanie tradycji nie jest celem samym w sobie. Rozwój tradycji może mieć następujące cele:

- **Podążanie za modą na „tradycję".** Wśród materiałów reklamowych, stron internetowych przedsiębiorstw, szczególne z branży spożywczej, można zauważyć powszechność wykorzystania tradycji, jako głównego składnika „sukcesu". Przejawia się ona w różnych formach: od tradycyjnych receptur, rozwiązań, po miejsce, do którego przedsiębiorstwo jest przywiązane, a nawet lata obecności na rynku.
- **Sposób na propagowanie pożądanych zachowań wśród pracowników.** Jest to metoda, która może odwoływać się do tradycji, lub wartości istotnych dla funkcjonowania organizacji.
- **Potrzeba zachowania tradycji dla pokoleń.** Ma to zastosowanie szczególnie w przypadku firm rodzinnych.

Jak długo lub jak często muszą się powtarzać pewne zachowania, obyczaje, aby zostały uznane za tradycję? Na to pytanie każdy mógłby odpowiedzieć inaczej. Jednak według Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi prowadzącej Listę Produktów Tradycyjnych, można wpisać produkty, których metoda wytwarzania została przekazana przynajmniej z pokolenie na pokolenie (tj. minimum 25 lat).

[2] [http://gazeta.us.edu.pl/node/215251], 15.09.2014 r.
[3] [http://www.bankier.pl/wiadomosc/Znaczenie-tradycji-w-biznesie-2282521.html], 12.09. 2014.
[4] [http://gazeta.us.edu.pl/node/215251], 15.09.2014 r.

Decyzją z dnia 12 czerwca 2007 r. Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi uznał system „Jakość Tradycja" za krajowy system jakości żywności, który stawia na:

1. **Jakość produktu**: do systemu są przyjmowane wyłącznie produkty wysokiej jakości wynikające z tradycyjnego charakteru, posiadające szczególną jakość, reputację lub inne cechy odróżniające je od innych należących do tej samej kategorii. Producent deklaruje zachowanie wyższych standardów produkcyjnych lub wyjątkowych cech produktów. Przed dopuszczeniem do uczestnictwa w systemie produkt będzie podlegał szczegółowej weryfikacji zgodnie z Regulaminem Znaku, który został przyjęty przez Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, a wcześniej zatwierdzony przez Radę, Zarząd Izby oraz Związek Województw Rzeczypospolitej Polskiej. Znak Jakość Tradycja jest znakiem zarejestrowanym w Urzędzie Patentowym za numerem Z-307821 i chroniony zgodnie z prawem własności przemysłowej jako znak wspólny gwarancyjny.
2. **Kontrolę jakości**: producenci są zobowiązani do posiadania certyfikatu zgodności, potwierdzającego wytwarzanie produktu zgodnie ze specyfikacją. Producenci używający znaku jakościowego „Jakość Tradycja" będący w Systemie Jakości Żywności powinni poddawać swoje produkty kontroli, której celem jest zagwarantowanie, że stosowana metoda wytwarzania jest zgodna z metodą deklarowaną we wniosku. Wyboru jednostki kontrolnej dokonują sami producenci, koszty kontroli ponoszą uprawnieni do korzystania ze Znaku.
3. **Otwartość Systemu**: do systemu organizowanego prze PIPRiL[5] we współpracy ze Związkiem Województw Rzeczypospolitej Polskiej mogą przystąpić wszyscy rolnicy, producenci rolni, przetwórcy w kraju i za granicą, członkowie Izby i nienależący do niej. Jedynym kryterium przyjęcia do systemu produktu jest jego jakość. Uczestnictwo w systemie potwierdzania jakości żywności jest całkowicie dobrowolne.
4. **Przejrzystość i identyfikowalność produktu**: regulamin określa tryb i zasady korzystania ze znaku. Używający go producenci są zobowiązani do określenia częstotliwości i zakresu kontroli oraz prowadzenia dokumentacji mającej na celu zapewnienie pełnej identyfikowalności produktu[6].

„Jakość Tradycja" to system, w którym do produkcji używa się wyłącznie surowców, których pochodzenie jest identyfikowalne i które nie zawierają komponentów GMO. W systemie tym uczestniczą jedynie produkty charakteryzujące się tradycyjnym składem lub tradycyjnym sposobem wytwarzania, szczególną jakością wynikającą z ich tradycyjnego charakteru lub wyrażającą ich tradycyjny charakter. Ponadto produkty te posiadają szczególną jakość lub reputację odróżniającą je od produktów należących do tej

[5] PIPRiL – Polska Izba Produktu Regionalnego i Lokalnego.
[6] [http://www.produktyregionalne.pl/jakosc.html], 12.09.2014.

samej kategorii. W przypadku produktów produkcji podstawowej dodatkowym wymogiem jest tradycyjna rasa lub tradycyjna odmiana. Za tradycyjne rasy i odmiany uważa się te, które użytkowano przed 1956 r. Ponadto za tradycyjny uważa się produkt, który posiada co najmniej 50-letnią historię wytwarzania[7].

W Polsce istnieje od 2005 roku Lista Produktów Tradycyjnych. Za jej prowadzenie odpowiada samorząd lokalny (Marszałkowie Województw) oraz Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi przy udziale samorządu gospodarczego – Izby zrzeszającej producentów regionalnej i lokalnej żywności. Produkty muszą charakteryzować się: tradycyjnym składem; lub tradycyjnym sposobem wytwarzania szczególną jakością wynikającą z ich tradycyjnego charakteru lub wyrażającą ich tradycyjny charakter szczególną jakością lub reputacją odróżniającą ją od produktów należących do tej samej kategorii.

W systemie „Jakość Tradycja" można wyróżnić: Produkty Rolne, Środki Spożywcze, Napoje spirytusowe (zgodnie z załącznikiem do Rozporządzenia Rady Europy 2082/92 i 2081/92 oraz Rozporządzenia Rady 1576/89)[8]. O prawie do używania Znaku decyduje Kapituła, w skład której wchodzi: 4 przedstawicieli Izby – 4 przedstawicieli Związku Województw RP – 3 niezależnych ekspertów wybieranych wspólnie przez Zarząd Izby i Zarząd Związku Województw RP[9].

Rysunek 1. Logo Jakość Tradycja

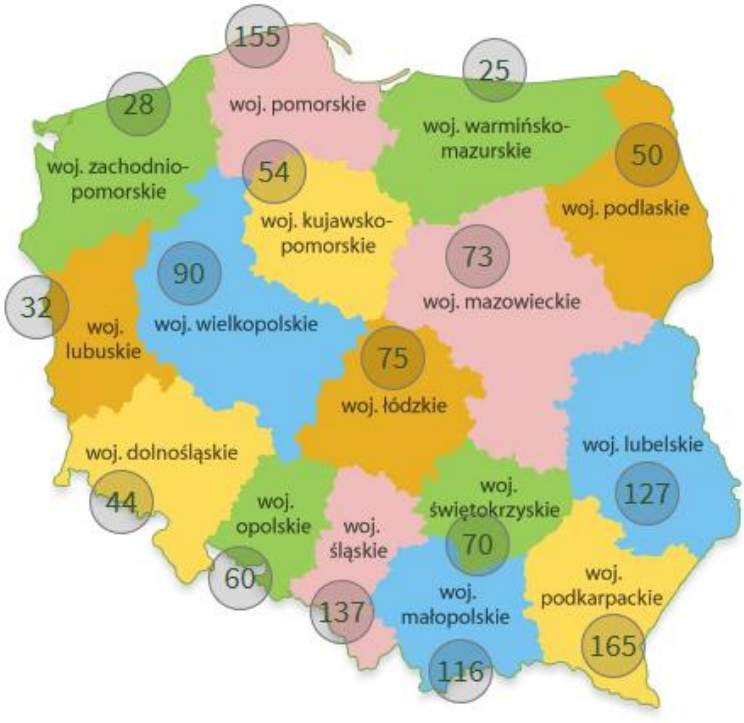
Źródło: [http://www.minrol.gov.pl/Media/Images/logo-jakosc-tradycja], 12.09.2014.

Na rysunku 1 przedstawiono znak systemu *Jakość Tradycja*, którym mogą posługiwać się firmy oferujące produkty tradycyjne.

[7] [http://www.minrol.gov.pl/Jakosc-zywnosci/Krajowe-systemy-jakosci-zywnosci/Jakosc-Tradycja], 12.09.2014.

[8] USTAWA z dnia 17 grudnia 2004 r. o rejestracji i ochronie nazw i oznaczeń produktów rolnych i środków spożywczych oraz o produktach tradycyjnych.

[9] G. Russak, *Krajowe doświadczenia w ochronie oznaczeń graficznych*, Polska Izba Produktu Regionalnego i Lokalnego. [http://slideplayer.pl/slide/54942], 12.09.2014.



Rysunek 2. Ilość produktów tradycyjnych w województwach

Źródło: [http://www.minrol.gov.pl/Jakosc-zywnosci/Produkty-regionalne-i-tradycyjne/Lista-produktow-tradycyjnych], 12.04.2014.

Rysunek 2 przedstawia mapę wraz z ilością produktów tradycyjnych w poszczególnych województwach. Istnieje 81 firm, które posiadają znak, także na więcej niż jeden produkt[10]. W województwie dolnośląskim tradycyjnych wyrobów zarejestrowano 44, w tym 8 wyrobów piekarniczych i cukierniczych[11]. Najwięcej produktów tradycyjnych zostało zarejestrowanych w województwie podkarpackim, najmniej w warmińsko-mazurskim.

2. STUDIA PRZYPADKÓW

2.1. Piekarnia Profit-Bis – w parze z nowoczesnością

Piekarnia **„PROFIT-BIS"** z siedzibą w Jaworzynie Śląskiej, rozpoczęła działalność w 1997 r. Przedmiotem działalności jest produkcja pieczywa oraz wyrobów cukierniczych. *Misją firmy Profit-Bis jest produkcja wysokiej*

[10] [http://www.produktyregionalne.pl/jakosc.php?body=article&name=produkty-posiadajace-znak&lang=pl], 12.09.2014.

[11] [http://www.minrol.gov.pl/Jakosc-zywnosci/Produkty-regionalne-i-tradycyjne/Lista-produktow-tradycyjnych], 12.09.2014.

jakości pieczywa, ciągle doskonalonego, oraz zaopatrywanie w nasze pieczywo rynek lokalny. Naszym celem jest maksymalne wykorzystanie mocy przerobowych, utrzymanie rynku oraz poszukiwanie nowych nabywców na nasze towary.

Rozwój firmy jest konsekwentny i trwały. Zwiększanie produkcji następowało jednocześnie wraz z ekspansją. Obecnie piekarnia posiada 10 sklepów, w których można nabyć produkty. Materiały reklamowe posiadają następujące treści: ***Rzemieślnicze pieczywo.*** Chleb wypiekany jest na naturalnym zakwasie, bez polepszaczy i konserwantów. Stanowi to najsilniejszą tradycję piekarni.

Właściciele piekarni podejmowali inwestycje, które miały zachować tradycyjność wypieku obniżając jednocześnie koszty wytworzenia. Dwa lata poszukiwano odpowiedniej technologii i nowoczesnego pieca, który mógłby sprostać oczekiwaniom wobec jakości wypiekanego chleba, a także pomóc obniżyć produkcji. Działanie nowego pieca opiera się na zasadzie pieca ceramicznego, hertowego. Oznacza to, iż unikalny obieg ciepłego powietrza zapewnia równomierny rozkład temperatury na całej powierzchni wypiekowej pieca. Płyty hertowe o wzmocnieniu wewnętrznym i dużej grubości pozwalają piec tradycyjny chleb najwyższej jakości[12]. Choć były propozycje sieci dyskontów, aby „Profit-Bis" produkowało na dużą skalę, piekarnia wybrała strategię jakości na rzecz strategii ilościowej. Właściciele nie zgodzili się na umasowienie i uproszczenie produkcji, wiedzieli bowiem, że wielu spośród klientów, którzy cenią sobie wysoką jakość, zrezygnuje z ich produktów. Sami produkują kilkaset sztuk chleba, natomiast duże zakłady produkujące dla marketów, robią po kilka- kilkanaście tysięcy chlebów na zmianie. Większość pracy w piekarniach przemysłowych to obróbka mechaniczna, w związku z tym, żeby mogły to zrobić maszyny, należy do tych ciast dosypywać składniki, które nie są naturalne.

Innym tradycyjnym elementem jest ciągłe poszerzanie asortymentu oraz dostosowywanie go do zmieniających się potrzeb klientów. Zachowuje się także tradycyjną technologię produkcji oraz metodę wypieku.

Stare, sprawdzone receptury oraz proces technologiczny oparty na metodzie tradycyjnego wypieku, wysokiej jakości surowce, a także nowoczesny park maszynowy i zarządzanie procesem wytworzenia, to w efekcie wysoka jakość oraz niepowtarzalne walory smakowe.

Znaczenie tradycji dla właścicieli piekarni oraz dla pracowników ma wymiar zarówno emocjonalny jak i ekonomiczny. Klienci bowiem darzą szacunkiem wizerunek rzemieślnika oraz wysoką jakość produktu.

2.2. Sonel S.A. – tradycja i innowacyjność

Sonel S.A. powstał w 1994 roku. Obecnie spółka obchodzi 20 lecie istnienia. Sonel S.A. jest firmą, której główna działalność polega na produkcji elektronicznych przyrządów pomiarowych dla elektroenergetyki

[12] J. Wychowanek, *Problemy innowacyjności produktów w małym przedsiębiorstwie w branży piekarniczej*, w: Prace Naukowe T.25 *Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Wałbrzych 2013, s. 182.

i telekomunikacji. Oprócz tradycyjnych, stosuje wiele nowoczesnych technologii charakteryzujących najbardziej rozwojowe firmy światowe[13].

Wspięcie się na pozycję lidera wśród producentów przyrządów pomiarowych w Europie Środkowo-Wschodniej oraz sprzedaż produktów na całym świecie była możliwa dzięki efektywności i zaangażowaniu w to, co się robi. „To właśnie pracowitość, upór i konsekwencja pracowników Sonel są źródłem sukcesu spółki"[14]. Tak wypowiedział się w jednym z wywiadów Wiceprezes Zarządu Jan Walulik, w Magazynie Sonel wydanym z okazji jubileuszu spółki.

Sonel działa w grupie kapitałowej. Prowadzi biznes w Indiach i Chinach. Oznacza to, iż należy liczyć się z kulturą danego partnera biznesowego. Duże znaczenie ma rozumienie zasad etycznych i prawnych, stosunek do czasu i pracownika oraz statusu społecznego[15]. Tradycja i obyczaje pojawiają się w momencie bezpośrednich relacji z kontrahentami. Nie bez znaczenia ma tutaj kultura i zwyczaje narodowe.

Na tradycję w Sonel S.A. składa się wiele aspektów. Przeprowadzono wywiady, i choć spółka nie ma spisanej tradycji, pracownicy różnego szczebla wypowiadali się jednogłośnie, co dla nich stanowi element tradycyjny:

1. **Obudowy dedykowane** – projektowane i wykonane na zamówienie formy do obudów. Firma Sonel jest producentem unikalnych wyrobów na skalę światową. Od 20 lat produkty posiadają unikalne obudowy. Nawet, jeśli są to wyroby produkowane pod marka Sonel, wówczas także posiadają obudowy w kolorystyce odpowiadającej Systemowi Identyfikacji Wizualnej.[16]Wraz za obudowami idą oryginalne akumulatory oraz akcesoria, oferowane pod marką Sonel.

2. **Mierniki pętli zwarcia, mierniki izolacji** – produkowane od początku istnienia firmy, aż do dnia dzisiejszego. Pierwsze mierniki, które powstały, dotyczyły pomiarów izolacji i pętli zwarcia, stanowią trzon asortymentowy. W latach 90-tych nie było dostępnych mierników tego rodzaju. Firma Sonel powstała w celu zaspokojenia ówczesnych potrzeb klientów. Tak zbudowano markę Sonel.

3. **Innowacja**. Nieustannie obserwuje się i reaguje na potrzeby klientów, ale także wdraża się rozwiązania wewnątrz firmy, w celu zwiększania efektywności. Firma od wielu lat korzysta z dofinansowania ze środków UE.

4. **Sposób realizacji.** Proces wytwarzania nowych lub zmodernizowanych wyrobów rozpoczyna się od badania rynku, planowania, projektowania, wdrożenia, produkcji, sprzedaży i handlu, skończywszy na doradztwie posprzedażnych i serwisie. Model jest sprawdzony od lat, funkcjonuje poprawnie, z biegiem czasu wprowadzane były usprawnienia, które po-

[13] Prospekt Emisyjny Akcji SONEL S.A., [http://www.gielda.sonel.pl/?pid=54], 12.09.2014.
[14] Sonel Magazyn. *20 lat na rynku.* 05.2014, s. 8.
[15] Sonel Magazyn. *20 lat na rynku.* 05.2014, s. 21.
[16] SIW – System Identyfikacji Wizualnej, wymagania opracowane w celu zachowania spójnego przekazu, symboli i zachowań stosowanych w firmie w celu uzyskania czytelnej i spójnej identyfikacji rynkowej.

zwalają skuteczniej i efektywniej zarządzać, jednak sam kształt pozostał.

5. **Uczestnictwo w targach, konferencjach i konkursach jakości.** Spółka bierze czynny udział w imprezach tego rodzaju od początku istnienia firmy. Jest to element nie tylko marketingowy, ale także sposób na nawiązanie nowych relacji.
6. **Pracownicy –** bardzo dużą wagę przywiązuje się do pracownika, jako człowieka. Zarząd głosi pogląd, iż *człowiek jest najważniejszy,* gdyż bez potencjału, jakim są ludzie, nie zbudowaliby tak rozwijającej się nowoczesnej firmy. W związku z tym, spółka posiada bogaty pakiet kulturalno-medyczny dla każdego pracownika. Imprezy integracyjne, często wyjazdowe, spotkania noworoczne, nagrody za pomysłowość i propozycje usprawnień, także pozwalają motywować kadrę.
7. **Przywiązanie do miejsca –** firma przez lata rozwijała się dynamicznie, skala produkcji zwiększała się oraz zatrudniano coraz więcej osób. Zarząd spółki podjął więc decyzję o przeniesieniu firmy do innej lokalizacji. Mimo różnych propozycji, zdecydowano, że nadal będzie to Świdnica. Zaprojektowano nowoczesny budynek z podziałem na biura i część produkcyjną. W 2008 roku nastąpiła zmiana adresu, pozostał jednak charakterystyczny akcent czerwonego klinkieru nawiązujący do budynku, w którym firma miała siedzibę. Kamienna tablica, na której widnieje napis *Sonel, producent przyrządów pomiarowych*, także znalazła miejsce w nowej lokalizacji.

Jakie zatem znaczenie mogą mieć powyższe elementy dla firmy Sonel? Wypracowane rozwiązania, metody, sposoby postępowania są o tyle ważne, że są to elementy stosowane wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na zewnątrz. Tradycja dostrzegana jest zatem przez pracowników, klientów, kontrahentów i interesariuszy.

Pozostaje do rozważenia, co jest tradycją, a co koniecznością, aby przetrwać na rynku. Możliwe, że działania, które są powszechnie uważane za niezbędne dla funkcjonowania, stają się z biegiem czasu tradycją.

PODSUMOWANIE

Tradycyjna produkcja, jak można zaobserwować szczególnie w sektorze żywności naturalnej, jest sposobem na skuteczne promowanie państw, regionów, często także małych miejscowości. Tradycja pozwala bowiem, co najważniejsze, na budowanie marki. Wykorzystanie posiadanych elementów tradycyjnych w strategii przedsiębiorstwa może okazać się istotnym elementem w walce z konkurencją.

Konieczność splatania tradycji i nowoczesności jest wypadkową wielu czynników:

- otoczenia,

- zmieniającymi się wymagani klientów,
- typem organizacji.

Przedsiębiorstwo produkcyjne w celu zwiększania efektywności i skuteczności działania musi łączyć te dwa zagadnienia, aby zachować jakość produktu, zarówno surowcowo jak i technologicznie.

Istotnym spostrzeżeniem jest duży wpływ posiadania tradycji przez przedsiębiorstwa na decyzje podejmowane przez klientów. Skuteczne promowanie elementów tradycyjnych może.

LITERATURA:

[1] [http://www.bankier.pl/wiadomosc/Znaczenie-tradycji-w-biznesie-2282521.html].

[2] [http://gazeta.us.edu.pl].

[3] [https://www.ipiss.com.pl].

[4] [http://www.minrol.gov.pl].

[5] [http://www.produktyregionalne.pl].

[6] Dunaj B. (red.), *Słownik Współczesnego języka polskiego*, Wilga Warszawa 1996.

[7] *Prospekt Emisyjny Akcji SONEL S.A.*, [http://www.gielda.sonel.pl/?pid=54].

[8] Russak G., *Krajowe doświadczenia w ochronie oznaczeń graficznych*, Polska Izba Produktu Regionalnego i Lokalnego, [http://slideplayer.pl/slide/54942].

[9] Sonel Magazyn. *20 lat na rynku.* 05.2014.

[10] USTAWA z dnia 17 grudnia 2004 r. *o rejestracji i ochronie nazw i oznaczeń produktów rolnych i środków spożywczych oraz o produktach tradycyjnych.*

[11] Wychowanek J., *Problemy innowacyjności produktów w małym przedsiębiorstwie w branży piekarniczej*, w: Prace Naukowe T.25 *Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych,* Wałbrzych 2013.

STRESZCZENIE

Istota i znaczenie tradycji przedsiębiorstwa produkcyjnego

Niniejszy artykuł jest analizą elementów tradycyjnych, istniejących w wybranych przedsiębiorstwach produkcyjnych. Przedstawiono wnioski

i spostrzeżenia z rozważań na temat wykorzystania tradycji w strategii i promocji przedsiębiorstw, co stanowi dobry punkt wyjścia do rozważań na temat znaczenia tradycji w kształtowaniu marki i ogólnego wizerunku przedsiębiorstw.

SUMMARY

The nature and importance of the tradition of the production company

This article is an analysis of traditional elements, existing in selected manufacturing companies. Presents the conclusions and observations of considerations on the use of tradition in the strategy and promotion of enterprises, which is a good starting point for discussion about the importance of tradition in shaping the brand and the overall image of the company.

Halina Węgrzyn
Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy
w Katowicach

Paweł Bołtuć
Carrywoter group S.A.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a strategiczna karta wyników

WSTĘP

Współczesne koncepcje zarządzania finansami definiują cel każdego przedsiębiorstwa, jako maksymalizowanie korzyści udziałowców, czyli wzrostu wartości firmy. Samo pojęcie wartości jest nieodzownie związane z generowaniem przez przedsiębiorstwo zysków, ale nie jest ono tożsame. Zarządzanie ukierunkowane na budowę i trwałe podnoszenie wartości przedsiębiorstwa VBM (Value Based Management) jest wypracowywane i wspomagane przez wiele narzędzi. Jednym z najbardziej istotnych jest strategiczna karta wyników BSC (Balanced Score Card). Celem artykułu jest wykazanie potrzeby mierzenia wartości przedsiębiorstwa za pomocą takich mierników jak: EVA (Economic Value Added), ROCE (Return on Capital Emplyed), CFROI (Cash Flow Return on Investment) i SVA (Shareholder Value Added), a także umieszczenia ich w strategicznej karcie wyników tak, aby realizowana w firmie strategia jak najbardziej przyczyniała się do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa.

W dalszej części artykułu zaprezentowane zostaną zagadnienia dotyczące zarządzania wartością przedsiębiorstwa oraz strategicznej karty wyników, przedstawione zostaną najważniejsze mierniki tworzące wartość przedsiębiorstwa wraz z ich wadami i zaletami oraz omówiony będzie łańcuch powiązań przyczynowo-skutkowych w jednej z firm z województwa śląskiego, zajmującej się produkcją maszyn do szycia, która w swojej karcie wyników umieściła miernik badający wartość przedsiębiorstwa.

1. ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA I STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW

Współcześnie powszechnie akceptowanym celem działalności przedsiębiorstwa jest maksymalizowanie jego wartości. Chodzi tu głównie o maksymalizację wartości kapitału własnego, co można osiągnąć poprzez zapewnienie właścicielom ponadprzeciętnych stóp zwrotu z zainwestowanego kapitału. Mając na względzie zasadniczy cel przedsiębiorstwa, można przyjąć, że zarządzanie strategiczne jest procesem formułowania, a następnie planowania, realizacji i kontroli strategii przedsiębiorstwa, zorientowanej na osiąganie przewagi konkurencyjnej na rynku, w rezultacie na powiększanie wartości przedsiębiorstwa[1]. A. Stabryła słusznie zauważył, że zasadniczym zadaniem zarządzania strategicznego jest rozstrzyganie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego[2]. Działania te mają przyczynić się do zwiększenia wartości przedsiębiorstwa, a tym samym bogacenia się jego właścicieli.

Nowe rozumienie oczekiwań właścicieli wymusiło potrzebę nowego stylu zarządzania. W związku z tym na początku lat 80-tych rozwinięto koncepcję zarządzania wartością przedsiębiorstwa – VBM. Należy zauważyć, że zarządzanie wartością przyczynia się do sukcesu przedsiębiorstwa w długim okresie czasu. Obserwuje się także, że przedsiębiorstwa tworzące wartość mają lepszy dostęp do funduszy, które można wykorzystać dla potrzeb wzrostu i inwestycji. Długoterminowe skupienie się na tworzeniu wartości często jest drogą do wejścia w samo napędzające się koło jej kreowania, długoterminowej przewagi konkurencyjnej i satysfakcji pracowników[3].

Dążenie do zwiększenia wartości przedsiębiorstwa wymaga przede wszystkim zrozumienia czym tak naprawdę jest to pojęcie. Według teorii Modiglianiego i Millera z 1958 r. wartość przedsiębiorstwa zależy od strumienia przyszłych dochodów z aktywów niezależnie od sposobu ich sfinansowania[4]. Dla E.F. Brighama i L.G. Gapenskiego wartość przedsiębiorstwa to wartość istniejących aktywów oraz tzw. wartość „możliwości wzrostu" pochodząca z projektów o dodatnim NPV (Net Present Value)[5]. A. Rappaport natomiast definiuje wartość przedsiębiorstwa jako zaktualizowaną wartość przepływów gotówkowych z działalności operacyjnej, wartość rezydualną oraz wartość papierów wartościowych przeznaczonych do sprzedaży[6]. Podobnie jak A. Rappaport określa wartość przedsiębiorstwa A. Dulniec powiększając ją jeszcze o inne aktywa niezaangażowane w działalność opera-

---

[1] B. Nita, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, 2008, s. 37-44.

[2] A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2000, s. 11.

[3] N. Monery, *Przesłanki za zarządzaniem wartością*, [w:] *Tajniki finansów praktyczny przewodnik po fundamentach i arkadach finansów*, Liber, Warszawa, 2000, s. 165.

[4] E.F. Brigham, L.G. Gapenski, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa, t. 2, 2001, s. 32.

[5] Ibidem, s. 304

[6] A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy*, Wig-Press, Warszawa, 1999, s. 38.

cyjną[7]. S. Benninga i O. Sarig proponują rozumieć wartość przedsiębiorstwa jako wartość jego kapitału własnego powiększoną o wartość zadłużenia organizacji obciążonej kosztem odsetek lub też jako sumę wartości kapitału własnego, zadłużenia oraz innych papierów wartościowych nie należących do kapitału obrotowego[8]. Według K. Jajugi natomiast wartość przedsiębiorstwa jest równa sumie wartości długu i wartości kapitału własnego oraz składników pozabilansowych (opcji rzeczowych i finansowych)[9]. Jahn Canning uważa natomiast, że wartość firmy wiąże się z tym, że nie wszystkie przepływy pieniężne przedsiębiorstwa dadzą się przyporządkować do określonych aktywów lub grup aktywów; pozostałą – niealokowaną – część tłumaczył istnieniem wartości firmy, wynikającą z efektu synergii[10]. W niniejszym artykule autorzy przyjmują się, że zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest podejściem do zarządzania, w ramach którego wszelkie decyzje i działania zachodzące w przedsiębiorstwie nastawione są na realizację głównego celu jakim jest systematyczne i ciągłe maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa.

Koncepcja strategicznej karty wyników została po raz pierwszy przedstawiona w Harvard Business Review na początku 1992 roku przez dwóch profesorów: Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona. Karta ta mierzy za pomocą wskaźników realizację strategii. Innymi słowy, jest metodą zarządzania procesem realizacji strategii. Celem tej koncepcji jest dostarczenie kompleksowego spojrzenia dla decydentów firmy w czterech perspektywach: finansowej, procesów wewnętrznych, klientów oraz nauki i rozwoju[11]. Karta wyników pozwala zdefiniować mierzalne cele biznesowe, które są kluczowe z punktu widzenia tworzenia wartości. Oprócz tradycyjnych, finansowych wskaźników, odnoszących się do zdarzeń przeszłych, strategiczna karta wyników zawiera również mierniki, które pozwalają monitorować to, co wpływa na realizację wyników w przyszłości[12]. Tylko taka karta wyników może stanowić o skutecznym zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Należy również pamiętać, że strategiczna karta wyników nie może skupiać się tylko na wskaźnikach wskazujących na krótkoterminową efektywność wdrożenia strategii, ale przede wszystkim na tych czynnikach wartości, które warunkują długoterminowy sukces firmy. Duży nacisk na utrzymanie i osiągnięcie wyników w krótkim okresie (np. w perspektywie rocznej) może prowadzić do przeinwestowania inicjatyw i projektów, które przynoszą rezultaty w perspektywie krótkoterminowej, a niedoinwestowania takich dzia-

---

[7] A. Duliniec, *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2001, s.143.

[8] S. Benninga, O. Sarig, *Finanse przedsiębiorstwa: Metody wyceny*, Wig-Pres, Warszawa, 2000, s. 267.

[9] K. Jajuga, *Wartość i ryzyko przedsiębiorstwa a informacje finansowe – niektóre współczesne problemy*, [w:] *Zarządzanie finansami. Mierzenie wyników i wycena przedsiębiorstw*, red. D. Zarzecki, t. 1, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, 2003, s. 284.

[10] J.B. Canning, *The Economics of Accountancy*, The Ronald Press Company, New York, 1929.

[11] The Annals of The "Ştefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration – Balanced Scorecard And The Management Intruments Complementarity.

[12] Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategiczna karta wyników, Jak przełożyć strategię na działanie,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 27.

łań, aktywów materialnych i niematerialnych lub jednostek biznesu, które mogłyby przynieść wartość w długim okresie. Przykładem wskaźników krótkoterminowych mogą być wskaźniki aktywności gospodarczej, jak np. wskaźniki rotacji i cyklu należności, rotacji zapasów, czas uwzględnienia reklamacji. Jakkolwiek uwzględnieni takich wskaźników w zbilansowanej karcie wyników jest warunkiem koniecznym, ponieważ motywuje firmę do osiągania krótkookresowej poprawy efektywności, nie mniej jednak nie pozwala ocenić możliwości generowania wartości dla właścicieli.

2. MIERNIKI TWORZĄCE WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W PERSPEKTYWIE DŁUGOTERMINOWEJ

Miarami, które pozwalają zaobserwować tworzenie wartości w długim kresie czasu są między innymi: EVA (Economic Value Added), ROCE (Return on Capital Emplyed), CFROI (Cash Flow Return on Investment) oraz SVA (Shareholder Value Added).

Koncepcja ekonomicznej wartości dodanej EVA została opracowana i zastrzeżona przez amerykańską firmę doradczą Stern & Stewart & Co. Jest najbardziej rozpowszechnioną i jednocześnie wzbudzającą największe kontrowersje miarą tworzenia wartości[13]. EVA mierzy wypracowaną wartość przedsiębiorstwa oraz pozwala ją ocenić w perspektywie właścicieli, czyli uwzględniając koszt dostarczonego przez nich kapitału. Zastosowanie EVA w procesie wdrożenia strategicznej karty wyników jest coraz powszechniejsze. Coraz częściej też firmy zajmują się definiowaniem centrów odpowiedzialności za kreację wartości EVA[14]. Inaczej interpretując, EVA to wartość teraźniejsza NPV dla całego przedsiębiorstwa (może być również używana w odniesieniu do pojedynczego przedsięwzięcia). EVA informuje również o tym, czy kwota zainwestowanego przez właścicieli kapitału została powiększona ponad minimalne wymogi inwestorów, tj. czy zrealizowany zwrot jest niższy czy wyższy od kosztu kapitału. Ekonomiczną wartość dodaną oblicza się jako:

$$EVA = NOPAT - WACC*IC,$$

gdzie:

NOPAT = EBIT*(1-T) – czyli zysk operacyjny po opodatkowaniu. NOPAT (Net Operating Profit AfterTax – Zysk operacyjny po opodatkowaniu)

[13] Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewicz B., *Value Based Management koncepcje, narzędzia, przykłady,* Poltext, Warszawa 2008, s. 71.

[14] Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard),* Teoria i Praktyka, Difin SA, Warszawa 2011, s. 54.

$$WACC = r_e \times \frac{E}{V} + r_d \times \frac{D}{V} \times (1 - T)$$ – (Weighted Average Cost of Capital – średnioważony koszt kapitału),

gdzie:

r_e – koszt kapitału własnego
r_d – koszt kapitału obcego (długu) przed uwzględnieniem tarczy podatkowej
E (Equity) – kapitał własny
D (Debt) – kapitał obcy
V – wartość firmy równa sumie kapitału własnego i kapitału obcego
T – stawka podatku dochodowego
IC – zainwestowany kapitał (Invested Capital).

W procesie obliczania rożnych kategorii wyniku finansowego na potrzeby EVA w zależności od stosowanych standardów rachunkowości stosuje się różne korekty[15].

- Korekta o nakłady poniesione na badania i rozwój oraz wydatki na marketing. Te wydatki są traktowane w standardach rachunkowości jako koszty operacyjne. Ze względu na fakt, że w znacznej większości wydatki te przyczyniają się do wzrostu marki w przyszłych okresach, zakwalifikowano je jako aktywa (wartości niematerialne i prawne) oraz odpowiednio zamortyzowano.
- Korekta kosztów finansowych poniesionych na leasing operacyjny. Wydatki na leasing operacyjny są traktowane w rachunkowości jako koszty. W rzeczywistości jest to forma zobowiązań oprocentowanych, które mają wpływ na poziom zadłużenia przedsiębiorstwa. Zostały one przeklasyfikowane na aktywa i amortyzowane oraz zostały uwzględnione jako zobowiązania oprocentowane, wyliczając odpowiednie koszty odsetkowe.
- Korekta o odroczony podatek. Na potrzeby wyceny marki należy odroczony podatek, który jest ewidencjonowany w standardach rachunkowości jako aktywa i/lub zobowiązania, usunąć i sprowadzić do poziomu środków pieniężnych.
- Korekta o nabywanie goodwill. Goodwill jest ewidencjonowany i amortyzowany w standardach rachunkowości w pozycji aktywów. Do celów wyceny wyeliminować amortyzację i pozostawić w aktywach wartości goodwill brutto.
- Korekta na złe długi i koszty gwarancyjne. W standardach rachunkowości na złe długi i koszty gwarancyjne tworzona jest rezerwa. Do celów sporządzania wyceny należy usunąć powyższą pozycję z rezerw dla odzwierciedlenia faktycznego ruchu pieniądza.

[15] A. Cwynar, W. Cwynar, *Mierniki kreowanej wartości spółki kapitałowej* [w:] A. Szablewski i R. Tuzimek, *Wycena i zarządzanie wartością firmy,* Poltext, Warszawa 2005, s. 125.

- Korekta o wycenę zapasów metodą LIFO (Last In - First Out, czyli ostatnie weszło – pierwsze wyszło). Metoda ta jest dopuszczalna w standardach rachunkowości. Dla potrzeb wycen należy wycenić zapasy metodą FIFO (First In – First Out, czyli pierwsze weszło – pierwsze wyszło) .
- Korekta o inwestycje w realizacji. Inwestycje w realizacji ewidencjonowane są w aktywach. Na potrzeby wyceny należy je wyeliminować.
- Operacje nieciągłe (lub zdarzenia nadzwyczajne) zawarte w aktywach i zysku należy usunąć.

Twórcy tej koncepcji wyraźnie artykułują przekonanie o potrzebie wydzielenia parametru, który jako jedyny będzie skupiał w sobie wszystkie czynniki związane z finansowaniem przedsiębiorstwa[16].

Istotnym wskaźnikiem z punktu widzenia pomiaru tworzenia wartości jest także CFROI (Cash Flow Return on Investment). Koncepcja została opracowana przez firmę HOLT Value Asssociates. Formuła obliczania CFROI jest następująca:

$$GIC = \sum_{t}^{N} \frac{GCF_t}{(1+CFROI)^t} + \frac{NDA}{(1+CFROI)^N} \quad ,$$

gdzie:

GIC – zaangażowany kapitał brutto (Gross Invested Capital)
GCF_t – przepływ gotówkowy brutto (Gross Cash Flow)
NDA – aktywa niepodlegające amortyzacji (non – depreciatingasset)
N – długość badanego okresu.

Miara CFROI jest stopą dyskonta, za sprawą której zaangażowany kapitał (GIC), uwzględniając wartość pieniądza w czasie, równoważony jest generowanymi przez siebie przepływami pieniężnymi (GCF)[17]. Stopa zwrotu z inwestycji CFROI w przeciwieństwie od EVA jest wyrażona w procentach. Wspólną cechą dla obu wskaźników jest założenie, że firma generuje wartość dla właścicieli, gdy uzyskany zwrot jest w stanie pokryć koszt zainwestowanego kapitału. Miarą graniczną dla CFROI jest średnioważony koszt kapitału WACC (Weighted Average Cost of Capital), tzn. CFROI wyższe niż WACC świadczy o tym, że firma generuje wartość dla jej właścicieli. Formuła CFROI jest oparta na przepływach gotówkowych, które są urealniane przez uwzględnienie skutków inflacji, tak więc uwzględnia ona wartość pieniądza w czasie oraz ryzyka inwestycyjne, które determinują wartość bieżącą. Uwzględnienie inflacji stanowi o największej różnicy pomiędzy CFROI a miarami konkurencyjnymi. Użyta w formule EVA kategoria wyniku finan-

[16] Ibidem, s. 125.
[17] Pniewski K., Bartoszewicz B., *Pomiar tworzonej wartości w systemie zarządzania wartością* [w]: *Value based management, koncepcje, narzędzia, przykłady,* A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz (red.), Poltext, Warszawa 2008, s. 105.

sowego – zysk operacyjny po opodatkowaniu NOPAT (Net Operating Profit After Tax) wyraża generowaną wartość, podczas gdy w formule CFROI generowana wartość jest oparta na wolnych przepływach gotówkowych, tj. NOPAT powiększony o amortyzację i inne korekty. W koncepcji CFROI koszt kapitału obliczany jest w ujęciu księgowym brutto, z kolei na potrzeby EVA postuluje się przyjęcie kapitału netto. Silnym argumentem przeciwko stosowaniu koncepcji CFROI jako miary wytwarzanej przez przedsiębiorstwo wartości jest stopień skomplikowania rachunków. Złożoność obliczeń prowadzi również do trudności w interpretacji wskaźnika na różnych szczeblach operacyjnych firmy. Ponadto oszacowanie CFROI wymaga uwzględnienia kilku założeń, m.in. inflacji, co może być obarczone błędem pomiarowym. Problematyczne może być również kaskadowanie CFROI na coraz niższe szczeble organizacyjne.

Kolejnym bardzo istotnym wskaźnikiem do pomiaru tworzonej wartości jest wskaźnik SVA – wartość dodana dla właścicieli (Shareholder Value Added). Koncepcja ta została opracowana w latach 80-tych XX wieku. SVA jest bardzo zbliżona do modelu prezentującego zdyskontowane przepływy pieniężne. Formuła obliczeń SVA jest następująca:

$$SVA_t = OFCF_t + BV_t - BV_{t-1} * (1 + WACC),$$

gdzie:

SVA – wartość dodana dla właścicieli
OFCF – przepływ gotówkowy z działalności operacyjnej
WACC – średnioważony koszt kapitału
BV_t – wartość bazowa w okresie t (wartość rezydualna firmy na koniec okresu).

Model SVA oparty jest na wolnych przepływach gotówkowych generowanych przez przedsiębiorstwo. Istotne znaczenie ma tutaj uwzględniana w formule wartość rezydualna, która jest wartością firmy przy założeniu, że osiągnięty w ostatnim okresie wynik zostanie utrzymany w nieskończoność. Wartość rezydualna jest obliczana z formuły renty wieczystej, która zakłada generowanie przez przedsiębiorstwo w nieskończoność stałych przepływów pieniężnych. Renta wieczysta równa jest ilorazowi przepływowi i kosztu kapitału wykorzystywanego w dyskontowaniu przepływów pieniężnych.

W tym modelu przepływ gotówkowy z działalności operacyjnej firmy jest wynikiem z działalności operacyjnej wraz z amortyzacją i pomniejszonym o nową inwestycję. Inwestycja może wynikać np. z konieczności odtworzenia majątku podlegającego amortyzacji. Dużą zaletą tego wskaźnika jest uniezależnienie go od zniekształceń księgowych wynikających z amortyzacji. Interpretacja tego wyniku mówi, jak zmiany w wyniku operacyjnym przekładają się na wartość dla właścicieli. Przeciwnicy koncepcji SVA wskazują na wątpliwe założenie o wartości rezydualnej opartej na rencie wieczystej, tj. że firma jest w stanie utrzymać wynik na niezmienionym poziomie w nieskończonym okresie. Ze względu na zastosowaną w modelu wartość

rezydualną wynik formuły SVA jest bardzo wrażliwy na nawet najmniejsze zmiany kosztów kapitałów. Kolejnym argumentem przeciwko stosowaniu tej metody jest poziom skomplikowania obliczeń i co się z tym wiąże trudności w interpretacji.

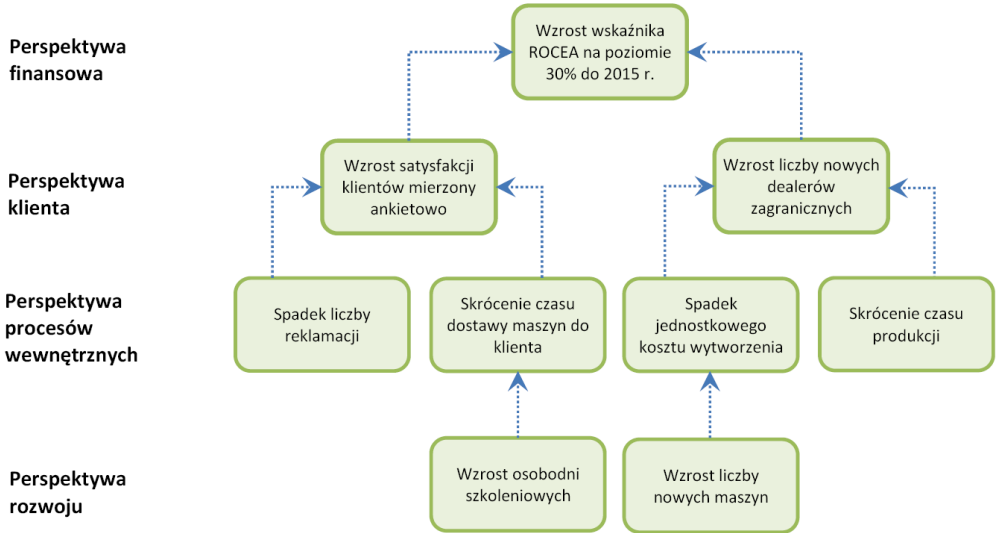
3. MIERNIKI TWORZENIA WARTOŚCI W STRATEGICZNEJ KARCIE WYNIKÓW

Autorzy artykułu stoją na stanowisku, że wskaźniki mierzące wartość przedsiębiorstwa takie jak: EVA, CFROI czy SVA nie tylko powinny być regularnie mierzone, ale również powinny znaleźć się w strategicznej karcie wyników każdego przedsiębiorstwa. Jak twierdzą Robert S. Kaplan i David P. Norton[18] strategiczna karta wyników musi pokazać przede wszystkim zestaw przyczynowo-skutkowy relacji pomiędzy kluczowymi zmiennymi, włączając wejścia, wyjścia i sprzężenia zwrotne opisujące trasę i plan lotu obranej strategii. Wspomniane powiązania powinny uwzględnić związki przyczynowo-skutkowe, jak również połączenie mierników efektów realizacji celów i czynników, które determinują ich przyszłą wartość.

Autorzy artykułu opracowując strategię w jednej z firm zajmującej się produkcją maszyn z województwa śląskiego, w strategicznej karcie wyników umieścili wskaźnik ROCE, z którym powiązane były pozostałe wskaźniki w karcie wyników. Firma zaczęła traktować ROCE jako główną miarę oceny swojej rentowności. Jedną z wartości, która wpływa na ROCE czyli na zwrot z zaangażowanego kapitału jest sprzedaż, która z kolei determinuje występujący w liczniku ROCE – wskaźnik EBIT. Dla zwiększenia sprzedaży należało zatem zwiększyć satysfakcję klientów jak również zadbać o wzrost liczby dealerów urządzeń na rynkach zagranicznych. W celu zwiększenia satysfakcji klientów trzeba było zredukować liczbę reklamacji oraz skrócić czas dostarczenia maszyn do klienta. Z kolei dla zwiększenia wzrostu ilości nowych dealerów za granicą firma musiała zmniejszyć ceny, w tym zredukować jednostkowy koszt wytworzenia oraz skrócić czas produkcji, tak aby czas dostawy do klienta zagranicznego był konkurencyjny i stanowił dla niego wartość dodaną. W perspektywie wzrostu, aby zredukować jednostkowy koszt wytworzenia, firma musiała zwiększyć liczbę nowych maszyn w swoim parku maszynowym. Skrócenie czasu dostawy mogło nastąpić przy pomocy odpowiednich szkoleń dla pracowników w zakresie optymalizacji procesów wewnętrznych – w zbilansowanej karcie wyników mierzony przy pomocy wzrostu liczby dni szkoleniowych w dziale logistyki.

Omówiony łańcuch przyczynowo-skutkowy został przedstawiony na rysunku 1 w postaci pionowego wektora przenikającego przez wszystkie cztery perspektywy strategicznej karty wyników.

[18] Ibidem, s. 45.



Rysunek 1. Przykład łańcucha przyczynowo-skutkowego w jednej z firm zajmującej się produkcją maszyn przemysłowych z województwa śląskiego.

Źródło: opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest takim podejściem do zarządzania, w ramach którego wszelkie decyzje i działania zachodzące w przedsiębiorstwie powinny być nastawione na realizację głównego celu jakim jest systematyczne i ciągłe maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa. Jest ono więc ogniwem łączącym strategię z wynikami finansowymi. Nie jest zatem możliwe ani zarządzanie pod kątem wyników finansowych bez uprzednio sformułowanej strategii, ani zarządzanie pod kątem obranej strategii bez generowania odpowiednich wyników finansowych. Umieszczenie w strategicznej karcie wyników mierników tworzących wartość przedsiębiorstwa w długim okresie czasu takich jak: EVA, CFROI czy SVA pozwala firmie realizować takie działania, które zbliżają ją do osiągnięcia coraz to większej wartości. Strategiczna karta wyników jest nie tylko narzędziem do planowania strategicznego, ale także pozwala na ustalenie, które działania w przedsiębiorstwie w czterech płaszczyznach: rozwoju, procesów wewnętrznych, klienta i finansowej przyczyniają się do zwiększenia jego wartości. Za pomocą przedstawionego rozwiązania przedsiębiorstwo może wykrywać i monitorować, które działania z poszczególnych płaszczyzn BSC wpływają pozytywnie lub negatywnie na kształtowanie wartości organizacji. Ważne poza prawidłowym skonstruowaniem perspektyw w BSC jest także

właściwy dobór mierników, w tym badających wartość przedsiębiorstwa w dłuższym okresie czasu.

LITERATURA:

[1] Benninga S., Sarig O., *Finanse przedsiębiorstwa: Metody wyceny*, Wig-Pres, Warszawa, 2000.

[2] Brigham E.F., Gapenski L.G., *Zarządzanie finansami,* PWE, Warszawa, t. 2, 2001.

[3] Canning J.B., *The Economics of Accountancy*, The Ronald Press Company, New York, 1929.

[4] Cwynar A., Cwynar W., *Mierniki kreowanej wartości spółki kapitałowej,* [w:] A. Szablewski, R. Tuzimek, *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2005.

[5] Duliniec A., *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2001.

[6] Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard)*, Teoria i Praktyka, Difin SA, Warszawa 2001.

[7] Jajuga K., *Wartość i ryzyko przedsiębiorstwa a informacje finansowe – niektóre współczesne problemy*, [w:] Zarządzanie finansami. Mierzenie wyników i wycena przedsiębiorstw, red. D. Zarzecki, t. 1, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, 2003.

[8] Kaplan Robert S., Norton David P., *Strategiczna karta wyników, Jak przełożyć strategię na działanie,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

[9] Monery N., *Przesłanki za zarządzaniem wartością*, [w:] *Tajniki finansów praktyczny przewodnik po fundamentach i arkadach finansów*, Liber, Warszawa, 2000.

[10] Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, 2008.

[11] Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy*, Wig-Press, Warszawa, 1999.

[12] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2000.

[13] Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewicz B., *Value Based Management koncepcje, narzędzia, przykłady,* Poltext, Warszawa 2008.

[14] The Annals of The "Ştefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration – Balanced Scorecard And The Management Intruments Complementarity.

[15] Pniewski K., Bartoszewicz B., *Pomiar tworzonej wartości w systemie zarządzania wartością,* w: *Value based management, koncepcje, narzędzia, przykłady,* [w:] A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz , Poltext, Warszawa 2008.

STRESZCZENIE

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a strategiczna karta wyników

Współczesne koncepcje zarządzania finansami definiują cel każdego przedsiębiorstwa, jako maksymalizowanie korzyści udziałowców, czyli wzrostu wartości firmy. Samo pojęcie wartości jest nieodzownie związane z generowaniem przez przedsiębiorstwo zysków, ale nie jest ono tożsame. Zarządzanie ukierunkowane na budowę i trwałe podnoszenie wartości przedsiębiorstwa (Value Based Management) jest wypracowywane i wspomagane przez wiele narzędzi. Jednym z najbardziej istotnych jest strategiczna karta wyników (Balanced Score Card). Celem artykułu jest wykazanie potrzeby mierzenia wartości przedsiębiorstwa za pomocą takich mierników jak: EVA (Economic Value Added), ROCE (Return on Capital Emplyed), CFROI (Cash Flow Return on Investment) i SVA (Shareholder Value Added), a także umieszczenia ich w strategicznej karcie wyników tak, aby realizowana strategia firmy jak najbardziej przyczyniała się do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, a tym samym bogacenia się jej właścicieli. Omówione zostały najważniejsze zagadnienia dotyczące zarządzania wartością przedsiębiorstwa oraz strategicznej karty wyników, scharakteryzowano mierniki tworzące wartość przedsiębiorstwa wraz z ich wadami i zaletami oraz przedstawiono łańcuch powiązań przyczynowo-skutkowych w jednej z firm zajmującej się produkcją maszyn z województwa śląskiego, która w swojej karcie wyników umieściła miernik badający wartość przedsiębiorstwa i dzięki temu mogła kontrolować w jakim stopniu realizowana strategia przyczynia się do maksymalizacji korzyści udziałowców.

SUMMARY

Corporate Value management vs Balanced Scorecard

Modern finance management concepts define each company's goal as maximizing shareholders' profits, i.e. corporate value growth. The term 'value' itself is inseparably related to profit generation but it's not the same. Value Based Management is generated and supported by many tools. One of the most important tools is Balanced Scorecard. The purpose of this article is to demonstrate the need of measuring Corporate Value by measures such as: EVA (Economic Value Added), ROCE (Return on Capital Em-

ployed), CFROI (Cash Flow Return on Investment) and SVA (Shareholder Value Added), and also incorporating them in Balanced Scorecard so that company's implemented strategy contributes to maximizing corporate value and consequently to the owners growing richer. Most important aspects of Corporate Value management and Balanced Scorecard have been described, measures creating Corporate Value with their advantages and disadvantages have been characterized, also causal link has been presented for one of the companies in sewing machine industry field which included Corporate Value measure in their Balanced Scorecard and for that reason could control to what extent implemented strategy contribute to maximization of the owners' profits.

Beata Owczarczyk
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Teoria hierarchizacji źródeł finansowania a zachowania finansowe średnich przedsiębiorstw

WSTĘP

Rozwój światowej ekonomii jest możliwy między innymi dzięki aktywności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorców. Jej wyrazem jest zakładanie i prowadzenie przedsiębiorstw. Wśród nich największe znaczenie przypisuje się małym i średnim firmom. Jednostki te, w porównaniu z dużymi, są bardziej elastyczne i szybciej dostosowują się do zmieniających się warunków otoczenia, łatwiej im znaleźć niszę rynkową, ulokować się w niej i rozwijać swoją działalność. Wykorzystują one nadarzające się okazje, aby wprowadzić innowacje produktowe i technologiczne. Jednostki te przyczyniają się tym samym do dynamizowania wzrostu narodowych gospodarek, bez względu na ich geograficzną lokalizację i poziom rozwoju. Poza tym przedsiębiorstwa z sektora MSP tworzą więcej miejsc pracy niż duże firmy. Wynika to głównie z ich ogromnej liczby. Niemal w każdym kraju ponad 95% podmiotów prowadzących działalność gospodarczą to małe i średnie jednostki.

Każdy podmiot gospodarczy, mały czy duży, aby mógł sprawie funkcjonować musi nieustannie podejmować szereg różnorodnych decyzji. Wśród nich istotne miejsce zajmują decyzje finansowe, które dotyczą kształtowania strumieni przepływów finansowych oraz wyboru źródeł finansowania działalności gospodarczej. To, z jakich źródeł finansowania korzysta przedsiębiorstwo, kształtuje jego strukturę kapitału. Struktura ta ma zaś znaczący wpływ na wartość jednostki, gdyż to, w jakim zakresie i z jakich źródeł podmiot gospodarczy pozyskuje środki finansowe na swoją działalność, może prowadzić do wzrostu jego wartości, bądź też jej spadku.

Od wielu lat w literaturze przedmiotu prowadzona jest dyskusja na temat czynników, które determinują strukturę kapitału w przedsiębiorstwie. W obszarze tych zagadnień powstało szereg teorii wyjaśniających kształt struktury kapitału w podmiocie gospodarczym. Jedną z nich jest teoria hierarchizacji źródeł finansowania (*Pecking Order Theory*), sformułowana przez S. Myersa i N. Majlufa w 1984 roku. Zgodnie z tą teorią[1]:

- przedsiębiorstwa preferują wewnętrzne źródła finansowania, takie jak wygenerowane zyski, odpisy amortyzacyjne, wpływy ze sprzedaży wyodrębnionych lub zbędnych aktywów,
- firmy unikają nagłych zmian w wysokości wypłacanych dywidend,
- jeśli zyski zatrzymane w przedsiębiorstwie są większe od potrzeb inwestycyjnych, firma spłaca swoje zobowiązania, a nadwyżki inwestuje w łatwo zbywalne, krótkoterminowe papiery wartościowe,
- jeśli wewnętrzne źródła finansowania (nagromadzone wcześniej nadwyżki środków pieniężnych oraz posiadane krótkoterminowe papiery wartościowe) są niewystarczające dla sfinansowania planowanych inwestycji, to przedsiębiorstwo w pierwszej kolejności zaciąga kredyty lub pożyczki, a dopiero po wyczerpaniu się tych możliwości zwiększa kapitały własne drogą pozyskiwania zewnętrznego dopływu, najpierw w postaci emisji dłużnych papierów wartościowych, a w ostateczności drogą emisji akcji.

Biorąc pod uwagę powyższe widać, iż firmy, działające w oparciu o tę teorię, nie dążą do uzyskania docelowej struktury kapitału, a zatem nie podejmują działań w oparciu o modele optymalizacji struktury, wykorzystujące mechanizm dźwigni finansowej (przy której wartość przedsiębiorstwa jest maksymalna), a jedynie kierują się określoną hierarchią wyboru źródeł finansowania (przedstawioną wyżej). Teoria ta nie definiuje preferowanego stosunku kapitału obcego do własnego. W jej ramach poszukuje się jedynie hierarchii źródeł pozyskania kapitału.

Celem niniejszego artykułu jest skonfrontowanie *Pecking Order Theory* (POT) z zachowaniami finansowymi średnich przedsiębiorstw. Autor pragnie sprawdzić, czy średnie jednostki gospodarcze w Polsce podejmując decyzje w zakresie kształtowania swojej struktury kapitału postępują zgodnie z założeniami teorii hierarchizacji źródeł finansowania.

1. Geneza POT

Pierwsze badania zmierzające do opracowania teorii hierarchizacji źródeł finansowania zostały przeprowadzone przez G. Donaldsona[2] w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku. Dotyczyły one sposobu finansowania korporacji amerykańskich, a rezultatami tych badań są założenia dotyczące

[1] S.C. Myers, *The Capital Structure Puzzle*, „Journal of Finance", 1984, nr 3, s. 1-33.

[2] Zob. G. Donaldson, *Corporate Debt Capacity – A Study of Corporate Debt Policy and Determination of Debt Capacity*, Boston Graduate School of Business Administration, Boston 1961.

omawianej teorii. Można zauważyć, iż wyniki badań G. Donaldsona nie potwierdzają wniosków, które płyną z modelu MM[3] czy też statycznej teorii kompromisu[4]. Według tych koncepcji o preferencjach w korzystaniu ze środków pieniężnych przez firmę nie decyduje to, z jakich źródeł one pochodzą, ale czy można dzięki nim uzyskać optymalną strukturę kapitału. Przyczyniło się to do wykorzystywania w pierwszej kolejności zysku netto, później zadłużenia, zaś emisja akcji była ostatecznością.

Początkowo wnioski uzyskane przez G. Donaldsona i potwierdzone przez innych badaczy, zostały zignorowane przez większość naukowców zajmujących się strukturą kapitału, gdyż nie były adekwatne do istniejącego wówczas stanu wiedzy. Wyniki badań uzasadniano irracjonalnym zachowaniem właścicieli przedsiębiorstw prowadzącym do zmniejszenia ich rynkowej wartości. Wynikało to z niedoskonałości rynków kapitałowych, wysokich kosztów transakcyjnych, niewystarczającej wiedzy inwestorów oraz postaw menadżerów nieuwzględniających w swych działaniach zmian wartości rynkowej podmiotu[5].

W latach osiemdziesiątych XX wieku S.C. Myers z pomocą N.S. Majlufa[6] dowiódł, iż opisywane zachowanie nie jest wcale nieracjonalne, ale żeby można było je opisać w sposób teoretyczny, należy stworzyć nową koncepcję, która będzie znacznie różniła się od modelu MM oraz statycznej teorii substytucji. Konstrukcja opisana przez S.C. Myersa określana jest do dziś w polskiej literaturze jako teoria hierarchizacji źródeł finansowania.

Warto zaznaczyć, iż za twórcę omawianej teorii powszechnie uznaje się S.C. Myersa, który w swojej samodzielnej pracy[7] zinterpretował wyniki badań G. Donaldsona. Jednakże metodę analityczną, którą wykorzystał w tym celu opracował wspólnie z N.S. Majlufem. Autorzy ci rozpoczęli od podważenia jednego z założeń modelu MM mówiącego o tym, że wszyscy inwestorzy mają identyczny dostęp do informacji na rynku kapitałowym i na tej podstawie określają spodziewane w przyszłości wyniki firmy. Jeżeli te przewidywania się nie sprawdzą to w jednakowym stopniu wszyscy uczestnicy rynku będą zaskoczeni, a sytuacja ta będzie kwestią losową. Oparli oni swój wywód na zjawisku asymetrii informacji (menedżerowie mają lepsze informacje o sytuacji firmy od inwestorów). Autorzy ci zbadali konsekwencje wynikające z faktu, iż nie wszyscy uczestnicy rynku kapitałowego mają jednakowy zakres informacji. Udowodnili oni, że w sytuacji, gdy inwestorzy są mniej poinformowani niż zarząd o rzeczywistej wartości aktywów przedsię-

[3] Szerzej: F. Modigliani, M. Miller, *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*, „American Economic Review", 1958, nr 3, s. 261-297.

[4] Szerzej: S.A. Ross, R.W. Westerfield, B.D. Jordan, *Finanse przedsiębiorstwa*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 554-555 oraz A. Duliniec, *Finansowanie przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 76-78.

[5] Zob. L. Shyam-Sunder, S.C. Myers, *Testing Static Tradeoff Against Pecking Order Models of Capital Structure*, „Journal of Financial Economics", 1994, nr 4, s. 219-244, R.S. Chirinko, A.R. Singha, *Testing Static Tradeoff Against Pecking Order Models of Capital Structure: A Critical Comment*, „Journal of Financial Economics", 2000, nr 3, s. 417-425 oraz W.L. Megginson, *Corporate Finance Theory*, Addison-Wesley, New York 1997, s. 339.

[6] S.C. Myers, N.S. Majluf, *Corporate Financing and Investment Decisions When Firms When Firms Have Information That Investors Do Not Have*, „Journal of Financial Economics", 1984, nr 2, s. 187-221.

[7] S.C. Myers, *The Capital Structure Puzzle*, op. cit., s. 1-33.

biorstwa i szansach podmiotu, to rynkowa wartość kapitału własnego firmy może być zbyt nisko wyceniana. Niedoszacowanie to może być tak duże, że w momencie wyemitowania przez jednostkę gospodarczą nowych akcji na sfinansowanie projektu inwestycyjnego o dodatniej wartości NPV, cała uzyskana nadwyżka zostanie przejęta przez nowych akcjonariuszy, którzy kupiliby akcje po zbyt niskiej cenie. W celu ochrony starych akcjonariuszy, którzy straciliby na tej emisji, odrzuca się projekt, mimo jego opłacalności[8].

W ten oto sposób S.C. Myers i N.S. Majluf zwrócili uwagę na konsekwencje płynące z istnienia zjawiska asymetrii informacji dla struktury kapitału oraz decyzji inwestycyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Asymetria ta może być przyczyną tego, iż w pewnych sytuacjach zarząd firmy, działając w interesie dotychczasowych akcjonariuszy, może zrezygnować z realizacji nawet efektywnych projektów inwestycyjnych. Prowadzi to do zmniejszenia wartości akcji w stosunku do potencjalnej wartości, którą mogłyby uzyskać, gdyby asymetria informacji nie istniała. Niemniej jednak asymetria informacji nie obejmuje w równym stopniu wszystkich środków wykorzystywanych do finansowania przez jednostkę gospodarczą. Gdy stosuje ona do tego celu kapitały własne, asymetria ta w zasadzie nie występuje. Przy korzystaniu z emisji dłużnych papierów wartościowych zjawisko asymetrii informacji może wystąpić, ale ma ono mniejszą skalę niż w przypadku emisji akcji. Zatem jest to pewnego rodzaju wskazanie, z których źródeł finansowania firma powinna korzystać. Im mniejsze ryzyko związane z danym instrumentem, tym mniejsza jest asymetria informacji[9].

Pecking Order Theory pozwala wyjaśnić, dlaczego tak dużo wysoce rentownych podmiotów gospodarczych ma niskie wskaźniki zadłużenia. Dzieje się tak dlatego, że znaczne zyski skłaniają przedsiębiorstwa do odkładania nadwyżek finansowych a nie do zwiększania zadłużenia, choć byłoby to związane, zgodnie z teorią substytucji, z korzyściami podatkowymi. Następnie te nadwyżki lokowane są w łatwo zbywalne instrumenty finansowe, co prowadzi do powstania swego rodzaju rezerw pieniężnych, które mogą zostać uruchomione w sytuacji zwiększonego zapotrzebowania na gotówkę, np. gdy firma chce realizować nowy projekt inwestycyjny. Wynika to również z braku potrzeby korzystania przez wysoko rentowne przedsiębiorstwa ze źródeł zewnętrznych, gdyż mają one wystarczające środki wewnętrzne na to, by sfinansować nowe inwestycje. Natomiast mniej rentowe podmioty, nie mające takich zasobów, muszą sięgać po źródła zewnętrzne.

Teoria kolejności wyboru źródeł finansowania znalazła swoich licznych zwolenników, którzy rozpoczęli badania w tym zakresie. Badano różne grupy firm, od dużych korporacji po małe i średnie jednostki gospodarcze.

---

[8] S.C. Myers, N.S. Majluf, *Corporate Financing and Investment Decisions When Firm Have Information That Investors Do Not Have*, op. cit., s. 187-221.

[9] J. Gajdka, E. Walińska, *Zarządzanie finansowe – teoria i praktyka* T. 2, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2000, s. 236-237.

2. CHARAKTERYSTYKA DECYZJI FINANSOWYCH ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Każde przedsiębiorstwo, aby mogło sprawie funkcjonować musi nieustannie podejmować szereg różnorodnych decyzji. Proces ten stanowi swoistą podstawę dla rozwoju i trwania danej firmy, która nie jest w stanie istnieć, nie dokonując ciągłych wyborów. Zatem procesy decyzyjne są zjawiskiem ciągłym, a ponadto zachodzą na każdym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem. Decyzje te mogą mieć charakter prawny, osobowy, techniczny, organizacyjny, infrastrukturalny, czy też finansowy. Każda z nich, bez względu na to na jakiej płaszczyźnie jest podejmowana, ma swoje odzwierciedlenie w finansach firmy – kształtują one zarówno wpływy, jak i wydatki środków pieniężnych.

Pojęcie decyzji utożsamiane jest z wyborem jednego, konkretnego działania z dostępnego w danym czasie ich zbioru lub też powstrzymaniem się od tego wyboru. Natomiast proces jej podejmowania rozumiany jest jako logicznie powiązana grupa operacji myślowych, które uporządkowane są we właściwej kolejności i umożliwiają ocenę sytuacji decyzyjnej, określenie warunków rozwiązania problemu oraz wybór jednego z dostępnych wariantów rozwiązania[10]. Oznacza to tym samym, że podjęta decyzja powinna być rozwiązaniem optymalnym w danej sytuacji tak, aby osiągnąć optymalny rezultat podjętego procesu decyzyjnego.

Decyzja jest zazwyczaj zwieńczeniem dobrze rozwiązanego problemu. Stąd też jej podjęcie powinno być oparte na rozpoznaniu struktury danego problemu i oczekiwanych rezultatach jego rozwiązania. Powinna ona być efektem decydowania, polegającym na przetwarzaniu zamiarów na cele działania. Wyznaczają one zamiar zmiany sytuacji lub osób. Decydowanie zatem powinno polegać na opracowaniu możliwych rozwiązań problemu, wybraniu najlepszego, a następnie podjęciu decyzji i skutecznym działaniu[11].

Aby zarządzający byli skuteczni w wykonywaniu powierzonych im zadań, nie mogą realizować zbyt wielu działań. Powinni się oni koncentrować na najważniejszych kwestiach i podejmować decyzje na najwyższym poziomie ogólności oraz znaleźć w danej sytuacji względną stałość po to, aby dokładnie przemyśleć określone działanie na poziomie strategicznym, ogólnym, a nie tylko „rozwiązać problem". Dla zarządzających ważne jest to, co wiąże się z daną decyzją oraz jej skutek, a nie metody doprowadzające do jej podjęcia[12].

Wśród decyzji gospodarczych istotne miejsce zajmują *decyzje finansowe*, które dotyczą przepływów finansowych w obrębie zarządzania finansami oraz wyboru źródeł finansowania działalności gospodarczej. Ich podejmowanie umiejscowione jest w strukturze organizacyjnej podmiotu gospo-

[10] A. Jakubowska, *Podejmowanie decyzji i problem ich optymalizacji*, [w:] S. Pioch, R. Gabryszczak (red.), *Ekonomia menedżerska dla MSP w teorii i praktyce*, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 65.

[11] J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji – w poszukiwaniu sposobów działania*, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 158.

[12] P. Drucker [i in.], *Podejmowanie decyzji*, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 7.

darczego na poziomie wiceprezesa przedsiębiorstwa lub dyrektora finansowego. Istotne jest, aby zarządzający jednostką gospodarczą posiadali odpowiednią wiedzę na temat procesów finansowych tak, aby mogli podejmować racjonalne i szybkie decyzje finansowe, zarówno bieżące, jak i strategiczne[13].

W każdej firmie wyróżnia się problemy finansowe, a wśród nich polityki dotyczące[14]:

- sposobu finansowania majątku potrzebnego w prowadzeniu działalności,
- miejsca inwestowania,
- wykorzystania zysku.

Decyzje finansowe podejmowane w przedsiębiorstwie, rzutują na funkcjonowanie całego podmiotu, czyli na: wielkość i strukturę majątku, przewidywany okres użytkowania majątku, wielkość i strukturę kapitałów własnych i obcych, koszty wykorzystania kapitałów, średni ważony koszt kapitału, koszt alternatywnych sposobów finansowania i wielkość dywidend w odniesieniu do zatrzymanego zysku[15].

Jednym z trudniejszych aspektów zarządzania finansami przedsiębiorstw jest podejmowanie inwestycji rzeczowych. Decyzje inwestycyjne są z reguły długoterminowe. Środki pieniężne są lokowane w majątek trwały na kilka (w przypadku wyposażenia technicznego) lub kilkadziesiąt lat (w przypadku budynków lub obiektów infrastrukturalnych). Zatem decyzje, związane z zamrażaniem środków pieniężnych na tak długie okresy, wymagają prawidłowego przewidywania przyszłego kształtowania się ogólnej koniunktury w gospodarce, wielkości i struktury popytu na określone produkty, warunków technicznych i ekonomicznych działalności gospodarczej w danej gałęzi oraz na rynku pracy, działania konkurencji, a także sytuacji na rynkach finansowych[16]. Bardzo ważny jest wybór właściwego rodzaju inwestycji, odpowiedniego czasu oraz miejsca do inwestowania. Ważne jest również określenie źródeł środków finansowych na przedsięwzięcia gospodarcze[17].

Wśród decyzji finansowych podmiotów gospodarczych są też te, dotyczące polityki produktu. W ich ramach przedsiębiorstwo może podjąć decyzje związane z: wykreowaniem i wprowadzeniem nowego produktu na rynek, zmianą jego dotychczasowych funkcji lub też jego wycofaniem z rynku. Wiążąc się z cyklem życia produktu determinują one decyzje finansowe, np. w etapie wytwarzania prototypu i podjęcia produkcji wstępnej przedsiębior-

[13] M. Krajewski, *Kierunki optymalizacji decyzji finansowych w przedsiębiorstwie*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa – aktualny stan i perspektywy rozwoju T. 1*, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2003, s. 553.

[14] J. Kowalczyk, *Finanse firmy*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa 1993, s. 8-9.

[15] M. Krajewski, *Kierunki optymalizacji decyzji finansowych w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 553.

[16] Z. Fedorowicz, *Finanse przedsiębiorstwa*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000, s. 75.

[17] J. Rosłon, *Inwestowanie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw północnej Polski*, [w:] W. Pluta (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka T. 2*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2004, nr 1042, s. 155.

stwo określa wielkość zapotrzebowania na środki finansowe oraz źródła sfinansowania tych działań. Bardzo często ten etap wymaga tak dużych nakładów finansowych, że nie wystarczają źródła własne i przedsiębiorstwo musi korzystać z finansowania obcego[18].

W zakresie cyklu życia produktu, podstawowy obszar decyzyjny określa, jakie wyroby wytwarzać i sprzedawać na rynku. Zwykle każde przedsiębiorstwo ma bardzo wiele możliwości wytwórczych i oprócz tego, że już produkuje, rozważa możliwości wprowadzenia nowych produktów. Rodzi to pytanie, czym kierować się przy podejmowaniu takich decyzji i jakie elementy brać pod uwagę. Chodzi tu o te elementy, które ułatwiają analizowanie i ocenianie problemów decyzyjnych. Bierze się w tym wypadku pod uwagę trzy podstawowe cechy każdej decyzji: korzyść, ryzyko i czas (a właściwie tzw. zmienność wartości pieniądza w czasie)[19].

Z decyzjami finansowymi ściśle związane są decyzje marketingowe, które z reguły odnoszą się właśnie do polityki produktu, ceny, dystrybucji i promocji. Mogą to być decyzje długoterminowe (np. wprowadzenie nowego produktu na rynek, wejście na nowe rynki terytorialne, obniżki cenowe, różnicowanie ceny, czy też rozbudowa sieci dystrybucji) lub też krótkoterminowe (np. zaopatrzenie w środki i materiały do produkcji). Warto podkreślić, iż decyzje marketingowe określają wielkość zapotrzebowania na środki pieniężne, ich źródła i sposoby wykorzystania[20].

Finanse ujawniają tendencję do swoistej ekspansji oraz obejmują swym zasięgiem coraz więcej zjawisk, które niekoniecznie mają charakter przekładający się wprost na wielkości wymierne w kategoriach pieniężnych np. kapitał intelektualny. Takie stwierdzenie może prowadzić do wniosku, iż używając we współczesnym przedsiębiorstwie kategorii finansowych, można opisać prawie każdy rodzaj zjawiska czy też procesu tam zachodzącego. Nadaje to finansom niezwykle ważną, a wręcz wiodącą rolę w podejmowaniu decyzji. Ponadto warto zaznaczyć, iż w procesach decyzyjnych, na które patrzy się poprzez pryzmat finansów, stosowane są różne metody i narzędzia mające ułatwić dokonywanie wyborów i jednocześnie ograniczać ryzyko. Narzędzia te mają różnorodny charakter: od uproszczonego opisu przejawów działania przedsiębiorstwa, np. wskaźniki finansowe, poprzez proste formuły obrazujące określony obszar, np. koncepcja progu rentowności, do złożonych modeli z wieloma parametrami mających za zadanie wszechstronny opis złożonych zjawisk i procesów, np. piramida wskaźników Du Ponta lub mechanizm dźwigni operacyjnej czy też finansowej[21].

W procesie decyzyjnym mogą być wykorzystywane wskaźniki finansowe. Z jednej strony służą one do oceny sytuacji finansowej w bieżącym lub

---

[18] W. Grzegorczyk, *Decyzje finansowe przedsiębiorstw w cyklu życia produktu*, [w:] W. Pluta (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka* T. 1, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2004, nr 1042, s. 260-261.

[19] W. Pluta, *Zarządzanie wartością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 12.

[20] W. Grzegorczyk, *Decyzje finansowe przedsiębiorstwa dotyczące polityki produktu i mierniki ich efektywności*, [w:] B. Bernaś (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2009, nr 48, s. 287-288.

[21] J. Kowalczyk, A. Kusak, *Decyzje finansowe firmy – metody analizy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. X-XI.

przeszłym okresie oraz informują o nieprawidłowościach i zagrożeniach, zatem mogą stanowić bazę do podjęcia odpowiednich działań. Z drugiej zaś wykorzystywane są jako pewnego rodzaju weryfikator planowanych decyzji, gdyż każda z nich wywołuje pewne skutki ekonomiczne. Decyzje mogę wiązać się z aktywami, źródłami finansowania, przychodami, kosztami, wpływami i wydatkami, a ich skutkiem są zmiany w wysokości wskaźników finansowych, które umożliwiają jakościową ocenę planowanych działań[22].

Decyzje finansowe przedsiębiorstw, w tym i tych średnich, zależą od wielu elementów, wśród najważniejszych wymienia się: ocenę płynności finansowej, wielkość i strukturę majątku, liczbę kontraktów i stopień ich realizacji, miejsce zajmowane przez firmę w branży, na rynku, itd. Decyzje te powstają w danej chwili i są uzależnione od szeregu czynników ekonomiczno-organizacyjnych, jednak ich ocena wynika z posiadanej przez decydentów wiedzy, umiejętności i doświadczenia[23].

Decyzje finansowe mogą odnosić się do teraźniejszości lub też do okresów przyszłych, mogą one obejmować dni, tygodnie, miesiące lub nawet lata. Umownie dzielone są na: krótkoterminowe i długoterminowe[24]. Decyzje krótkoterminowe to te, które dotyczą okresu do jednego roku, natomiast długoterminowe obejmują swym zasięgiem okresy dłuższe.

Wśród decyzji finansowych przedsiębiorstwa wyróżnia się decyzje dotyczące:

- zachowania płynności finansowej,
- zarządzania środkami pieniężnymi,
- sterowania kapitałem obrotowym,
- utrzymywania wysokiej rentowności przedsiębiorstwa,
- zarządzania zapasami,
- zarządzanie należnościami,
- zapotrzebowania na kapitał obcy,
- kształtowania się struktury kapitału,
- wykorzystania wypracowanego zysku,
- kształtowania się efektu dźwigni finansowej,
- kształtowania się kosztu kapitału własnego i obcego.

Płynność finansowa rozumiana jest jako zdolność do terminowego regulowania zobowiązań bieżących przez przedsiębiorstwo. Zachowanie płynności finansowej jest o tyle istotne, gdyż mimo osiągania dodatniego wyniku finansowego podmiot gospodarczy może znaleźć się w sytuacji, w której jego

[22] Ibidem, s. 18.
[23] W. Pluta (red.), *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 38.
[24] Ibidem, s. 38.

odbiorcy nie będą regulować swoich zobowiązań. Może to doprowadzić do tego, że przedsiębiorstwo nie otrzymujące środków pieniężnych za dostarczony towar lub wyświadczone usługi, nie będzie mogło spłacać własnych zobowiązań wobec swoich dostawców. Zatem firma, która znajdzie się w takiej niekorzystnej sytuacji może utracić płynność finansową, co może stać się przyczyną jej upadłości. Stąd też niezwykle podnosi się rangę utrzymania bieżącej płynności, która jest jednym z ważnych czynników determinujących trwanie przedsiębiorstwa na rynku.

Na płynność finansową wpływa również *zarządzanie* posiadanymi *środkami pieniężnymi* oraz *sterowanie kapitałem obrotowym* przedsiębiorstwa. Firma powinna utrzymywać pewien zasób środków pieniężnych, by np. móc na bieżąco regulować wymagalne zobowiązania. Jednak musi ona pamiętać o tym, że utrzymywanie zbyt wysokiej ilości środków finansowych jest dla niej nieopłacalne, gdyż nie przynoszą one dochodu. Warto również zaznaczyć, iż na płynność finansową wpływa także ilość posiadanych przez podmiot gospodarczy należności. Zbyt wysoki ich poziom oznacza, że przedsiębiorstwo może mieć nieskuteczną politykę ściągania należności, co może prowadzić do sytuacji, w której podmiot gospodarczy nie będzie posiadał środków na spłatę własnych zobowiązań. Może to zmusić jednostkę do uzyskania środków z innych źródeł, co z kolei doprowadzi do wzrostu kosztów przedsiębiorstwa. Zatem ważne jest, aby firma ciągle analizowała poziom swoich należności oraz terminy ich spłaty. Im dłuższy jest okres ich spłaty, tym większe ryzyko czy wierzytelność w ogóle zostanie uregulowana. Stąd też przedsiębiorstwo decydując się na odroczone terminy płatności powinna dobrze ocenić zdolności płatnicze swojego kontrahenta i w razie konieczności zastosować odpowiednie formy zabezpieczenia transakcji.

Aktualna sytuacja przedsiębiorstwa w większym zakresie zależy od zasobów krótkoterminowych (aktywa bieżące i zobowiązania bieżące) niż od długoterminowych (tzn. od wielkości, struktury i sposobu zarządzania aktywami trwałymi i kapitałami długoterminowymi)[25]. Stąd też przedsiębiorstwo planuje wysokość kapitału obrotowego (pracującego) – rozumianego jako nadwyżka aktywów obrotowych nad zobowiązaniami krótkoterminowymi. Dodatni kapitał pracujący daje podmiotowi gospodarczemu swoiste poczucie bezpieczeństwa w sytuacji, w której nagle wszystkie zobowiązania stałyby się wymagalne. Wówczas firma byłaby w stanie je uregulować i nie naruszyłaby tym samym swoich aktywów trwałych (przedsiębiorstwo dokonałoby upłynnienia aktywów obrotowych).

Ważnym problemem decyzyjnym w przedsiębiorstwie jest *osiąganie* przez nie *rentowności (zyskowności)*. Rentowność jest księgową miarą zdolności do bogacenia się oraz jednym z ważniejszych elementów oceny możliwości funkcjonowania i rozwoju jednostki gospodarczej. Ponadto pozwala on na ocenę zdolności menedżerów kierujących podmiotem gospodarczym do wypracowania zysków z zaangażowanych kapitałów[26].

Kolejnym obszarem decyzyjnym jest odpowiednie *zarządzanie posiadanymi zapasami*. Firma musi utrzymywać pewną część zapasów w celu za-

[25] J. Kowalczyk, A. Kusak, *Decyzje finansowe firmy – metody analizy*, op. cit., s. 158.
[26] W. Pluta (red.), *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, op. cit., s. 40-41.

chowania ciągłości produkcji i sprzedaży. Jednocześnie nie może zamrażać w zapasach zbyt dużej części swych kapitałów obrotowych, gdyż prowadzi to do zachwiania jej płynności finansowej. Wielkość i struktura zapasów mają istotne znaczenie dla zarządzających, gdyż ich pozyskiwanie i utrzymywanie rodzi pewne koszty, np. związane z zakupem, czy też magazynowaniem. Zatem celem zarządzania zapasami jest ustalenie ich optymalnej wielkości, czyli takiej, przy której produkcja i sprzedaż będzie niezachwiana, a koszy będą zminimalizowane[27].

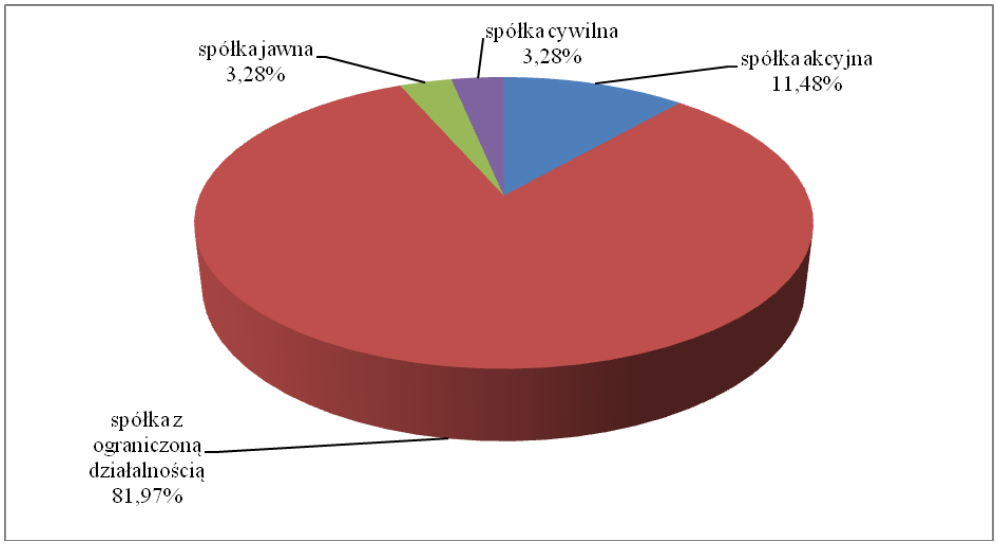
Niemniej istotą kwestią dla każdej jednostki gospodarczej jest *sposób wykorzystania wypracowanego zysku*. Przedsiębiorstwo musi zdecydować, co zrobić z osiągniętym zyskiem netto, czy przeznaczyć go w całości na inwestycje prowadzące do rozwoju firmy, czy tylko jego część, a resztę wypłacić w postaci dywidendy, czy może cały wypracowany dodatni wynik finansowy przeznaczyć do podziału dla właścicieli. Jest to dość istotny dylemat decyzyjny dla zarządzających, który może zadecydować o sukcesie danego przedsiębiorstwa w przyszłości.

Wydaje się, iż jedną z ważniejszych kwestii przy podejmowaniu decyzji finansowych przez przedsiębiorstwa, szczególnie średnie jest to, w jakim zakresie korzystają one z finansowania zewnętrznego oraz z jakich źródeł pozyskują środki pieniężne. Niezaprzeczalnym jest fakt, iż każda firma w celu prowadzenia działalności potrzebuje środków finansowych. Jednak nie zawsze jest ona w stanie sama wypracować i zgromadzić odpowiednie kwoty, dlatego też sięga do finansowania obcego. Podmioty gospodarcze w tym zakresie mają możliwość skorzystania z wielu różnych możliwości. Ponadto zakres wykorzystania poszczególnych źródeł finansowania wyznacza strukturę kapitałową danego przedsiębiorstwa, która obok form pozyskania środków finansowania obcego, stanowi ważną, jeśli nie najważniejszą kwestię decyzyjną dla firmy.

3. Wpływ decyzji finansowych na strukturę kapitałów – wyniki badań

Badaniem, które zostało przeprowadzone od czerwca do października 2011 r., została objęta grupa średnich przedsiębiorstwo zlokalizowanych na terenie podregionu jeleniogórskiego województwa dolnośląskiego (tj. powiatów: bolesławieckiego, jaworskiego, jeleniogórskiego, kamiennogórskiego, lubańskiego, lwóweckiego, zgorzeleckiego i złotoryjskiego oraz miasta na prawach powiatu: Jelenia Góra). Zebrane dane dotyczyły lat 2005-2010. Grupa docelowa obejmowała 196 firm, z czego zgodę na poddanie się badaniu wyraziło 61 podmiotów gospodarczych, co stanowiło 31,12% ogólniej ich liczby. Zdecydowana większość jednostek uczestniczących w badaniu działała w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (prawie 82%), co przedstawiono na rys. 1.

[27] Ibidem, s. 45.



Wykres 1. Struktura średnich przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu w 2011 roku ze względu na formę organizacyjno-prawną

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Pozostałe formy organizacyjno-prawne nie cieszyły się tak dużą popularnością, niemniej jednak prawie 11,5% średnich firm działało w postaci spółek akcyjnych oraz nieco ponad 3% jako spółki jawne i tyleż samo jako spółki cywilne. Wskazuje to na fakt, że około 93,5% badanych średnich podmiotów opartych jest na zasadzie związku kapitałów. Zatem tym bardziej zasadnym wydaje się znalezienie odpowiedzi na pytanie z jakich źródeł finansowania one korzystają i w jakiej kolejności, czyli czy *Pecking Order Theory* może mieć zastosowanie w tej grupie jednostek gospodarczych do wyjaśnienia kształtowania ich struktury kapitału.

Dominująca część zbadanych przedsiębiorstw działa ponad 10 lat (70,5%), a więc są to podmioty o ugruntowanej pozycji na rynku. Nieco ponad 16% analizowanych jednostek funkcjonuje krócej niż 6 lat.

Głównym obszarem działalności dla prawie 46% przedsiębiorstw było przetwórstwo przemysłowe. Na drugiej pozycji znalazło się budownictwo (około 15%), a na trzecim dostawa wody. Porównując strukturę próbki z całą zbiorowością można zauważyć, że są one podobne.

Ponad połowa (57,4%) zbadanych przedsiębiorstw zatrudniała od 50-99 pracowników. Jak również większość firm posiadała tylko i wyłącznie udziałowców krajowych (prawie 74%). Jedynie w przypadku 23% podmiotów udziałowcy zagraniczni są grupą dominującą.

Powyższa krótka charakterystyka próbki badawczej wskazuje, że została zachowana różnorodność i proporcje w odniesieniu do całej populacji. Autor posiada świadomość ograniczoności grupy badawczej oraz pewnych utrudnień w ekstrapolacji otrzymanych wyników na całą zbiorowość śred-

nich przedsiębiorstw w Polsce, niemniej jednak wyniki badań dają możliwość opisu zachowań średnich firm w obszarze kształtowania ich struktury kapitału.

Badania ankietowe przeprowadzone na grupie średnich przedsiębiorstw wskazują, iż podejmując decyzje finansowe w zakresie kształtowania ich struktury kapitału postępują one zgodnie z założeniami POT. Powstaje jednak pytanie, jakie czynniki makroekonomiczne mają wpływ na określenie struktury kapitału średnich podmiotów gospodarczych. W tab. 1. zostały przedstawione wyniki uzyskanych odpowiedzi w tym zakresie. Ankietowani musieli wybrać maksymalnie trzy wskazania i uszeregować je od 1 (czynnik mający największy wpływ) do 3 (najmniejszy).

Tabela 1. Czynniki makroekonomiczne wpływające na kształtowanie struktury kapitału w ocenie średnich przedsiębiorstw podregionu jeleniogórskiego w 2011 r.

Czynnik makroekonomiczny	% wskazań	średnia ocena w skali 1-3
dostępność kapitału	60,66	1,89
koszt kapitału	54,10	1,73
specyfika branży	45,90	1,54
regulacje podatkowe	31,15	2,63
ryzyko i jego pomiar	27,87	1,71
działalność banków	19,67	2,25
uwarunkowania prawne	18,03	1,91
warunki na rynku kapitałowym	14,75	2,56
inflacja	9,84	2,67
działalność państwa	3,28	2,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Prawie 61% badanych przedsiębiorstw uważa, że istotnym czynnikiem wpływającym na strukturę kapitału jest jego dostępność (średnia ocena tego składnika wyniosła 1,89). Zaskakującym jest fakt, iż 54,1% ankietowanych na drugim miejscu wskazało koszt kapitału, a tylko 47,5% uważało go za ważny element[28], który szacowany jest w firmie i był on wyżej oceniany niż dostępność kapitału, gdyż średnia ocena wyniosła 1,73. Ta nieścisłość może świadczyć o niedostatecznej wiedzy wypełniających ankietę, mimo iż w zdecydowanej większości byli to księgowi, którzy powinni raczej orientować się w danych zagadnieniach. Kolejnym istotnym czynnikiem okazała się być specyfika danej branży (sądziło tak 45,9% badanych), która determinuje wybór stosowanych form finansowania oraz częstotliwość sięgania po nie. Najmniej ważnymi elementami wpływającymi na strukturę

[28] Ankietowani w jednym z pytań musieli wskazać, czy w ich podmiocie gospodarczym jest szacowany koszt kapitału?

kapitału okazała się być inflacja (9,8% wskazań) oraz działalność państwa (sądziło tak tylko nieco ponad 3% ankietowanych).

Niemniej ważnymi czynnikami wpływającymi na kształtowanie struktury kapitału są te o skali mikro, co zostało ukazane w tab. 2.

Tabela 2. Czynniki mikroekonomiczne wpływające na kształtowanie struktury kapitału w ocenie średnich przedsiębiorstw podregionu jeleniogórskiego w 2011 r.

Czynnik mikroekonomiczny	% wskazań	średnia ocena w skali 1-3
wielkość przedsiębiorstwa	49,18	1,73
rentowność firmy	45,90	1,82
specyfika produktu	44,26	2,30
polityka właścicielska (relacje między kadrą zarządzająca i właścicielami – problemy przedstawicielstwa)	40,98	1,60
zmienność zysku	39,34	2,00
przepływy pieniężne, wydatki inwestycyjne oraz ceny akcji	29,51	2,22
rodzaj aktywów	27,87	2,18

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak można zauważyć najczęściej wskazywanym czynnikiem mikroekonomicznych była wielkość przedsiębiorstwa, dla prawie 50% średnich firm był to istotny element (średnia ocena to 1,73). Następnym ważnym składnikiem była rentowność podmiotu gospodarczego (45,9% wskazań), gdyż m.in. dzięki osiąganym zyskom jednostka może się rozwijać i prowadzić swoją działalność. Najmniej istotnymi czynnikami są przepływy pieniężne, wydatki inwestycyjne oraz rodzaj aktywów. Jednakże te elementy wskazało ponad 27% respondentów. Średnio ocena wskazań była też dość wysoka i przekraczała pułap dwóch punktów.

Ważne jest, aby przedsiębiorcy zdawali sobie sprawę z tego, jakie czynniki czy to makro- czy mikroekonomiczne wpływają na strukturę kapitału, gdyż dzięki temu będą w stanie świadomie na nią oddziaływać i kształtować ją zgodnie z ustalonymi celami i strategią przedsiębiorstwa. Poza tym, taka wiedza pozwala spojrzeć na firmę jak na element gospodarki, która w dużym stopniu na niego oddziałuje. Sam podmiot również wpływa na kształt rynku w większym bądź mniejszym zakresie. Im mniejsza firma, tym to oddziaływanie będzie mniejsze.

Oprócz czynników makro- i mikroekonomicznych na funkcjonowanie danego podmiotu gospodarczego, a więc na wielkość i strukturę majątku oraz kapitałów własnych i obcych wypływają także decyzje finansowe podejmowane przez zarządzających. W związku z tym istotne jest pokazanie, które z nich są najważniejsze dla średnich przedsiębiorstw. W tab. 3. został zaprezentowany procentowy udział wskazań danej decyzji finansowej wraz

z określeniem jej istotności. Ankietowani mogli wybrać maksymalnie pięć możliwości i uporządkować je w kolejności od 1 (największe znaczenie) do 5 (najmniejsze).

Tabela 3. Decyzje finansowe mające największe znaczenie w ocenie średnich przedsiębiorstw podregionu jeleniogórskiego w 2011 r.

Decyzja finansowa	% wskazań	średnia ocena w skali 1-5
zachowanie płynności finansowej	86,89	1,36
utrzymywanie wysokiej rentowności przedsiębiorstwa	57,38	1,94
zarządzanie środkami pieniężnymi	57,38	3,11
wykorzystanie wypracowanego zysku	50,82	3,42
zarządzanie należnościami	49,18	3,27
sterowanie kapitałem obrotowym	45,90	3,25
zarządzanie zapasami	34,43	3,62
zapotrzebowanie na kapitał obcy	22,95	3,71
kształtowanie się kosztu kapitału własnego i obcego	22,95	4,07
kształtowanie się struktury kapitału	18,03	3,91
kształtowanie się efektu dźwigni finansowej	14,75	3,56

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najważniejszą decyzją finansową dla średnich przedsiębiorstw jest zachowanie płynności finansowej, uważało tak prawie 87% badanych i najczęściej wskazywana była jako pierwsza (średnia ocena 1,36). Wynika to z faktu, że nawet wysoce rentowne firmy, jeśli nie będą w stanie spłacać swoich zobowiązań bieżących, mogą nie przetrwać na konkurencyjnym rynku. Jednakże utrzymanie wysokiej rentowności podmiotu jest ważną decyzją finansową dla średnich jednostek, twierdziło tak ponad 57% respondentów. Tyleż samo wskazało, że istotne jest zarządzanie posiadanymi środkami pieniężnymi. Ponadto ponad 50% ankietowanych uważa, że dla nich istotny jest również sposób wykorzystania wypracowanego zysku netto.

Właściciele średnich przedsiębiorstw zdają sobie sprawę z faktu, iż tylko właściwa polityka w zakresie zarządzania należnościami, zobowiązaniami i posiadanymi zasobami finansowymi pozwala im utrzymać się na konkurencyjnym rynku. Dzięki temu mogą również rozwijać swoją działalność, a tym samym przyczyniać się do tworzenia warunków sprzyjających wzrostowi gospodarczemu.

Decyzje finansowe, związane np. z pozyskaniem środków pieniężnych na nowe inwestycje, podejmowane przez średnie przedsiębiorstwa mogą być uzależnione o wielu czynników, które w mniejszym bądź większym zakresie będą utrudniać, bądź ułatwiać pozyskanie tych środków. Ważniejszą prze-

szkodą wydają się być te elementy, które przeszkadzają w zdobyciu zasobów finansowych potrzebnych firmie. Stąd przedsiębiorcy w otrzymanej ankiecie musieli wskazać, które ich zdaniem czynniki najbardziej utrudniają im pozyskanie środków pieniężnych. Spośród podanych propozycji mieli wybrać maksymalnie pięć i uporządkować je w kolejności od 1 (najbardziej uciążliwe) do 5 (najmniej). Otrzymane wyniki zostały przedstawione w tab. 4.

Tabela 4. Czynniki utrudniające pozyskanie środków pieniężnych na finansowanie nowych inwestycji w ocenie średnich przedsiębiorstw podregionu jeleniogórskiego w 2011 r.

Czynnik	% wskazań	średnia ocena w skali 1-5
skomplikowane i długotrwałe procedury pozyskania zewnętrznego finansowania	72,13	2,70
wysokie koszty pozyskania zewnętrznego finansowania (stopy procentowe, opłaty, prowizje)	70,49	2,49
wysokie koszty działania firmy, co prowadzi do niskiego poziomu rentowności	42,62	2,08
niewystarczające wsparcie rozwoju sektora średnich firm ze środków publicznych	42,62	3,62
brak stabilności warunków ekonomicznych i prawnych	34,43	2,95
brak oferty finansowania zewnętrznego dostosowanej do specyfiki naszego przedsiębiorstwa	31,15	3,32
brak wystarczających zabezpieczeń finansowych, np. w postaci papierów wartościowych czy też depozytów	21,31	1,46
brak wystarczającej fachowej wiedzy pracowników banków, powodujący odrzucenie wniosku bez podania przyczyny bądź powołanie się na wysoki stopień ryzykowności przedsięwzięcia	19,67	3,67
ograniczenia wynikające ze specyfiki gospodarki finansowej podmiotu	18,03	2,45
niewystarczające zdolności akumulacyjne firmy niegwarantujące zwrotu zainwestowanych środków	13,11	2,38
trudności w opracowaniu obiektywnej oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy, stanowiącej przeważnie warunek pozyskania zewnętrznego finansowania	9,84	3,00
koniczność posiadania gwarancji, przy jednoczesnym braku instytucji, która mogłaby ich udzielić	9,84	3,00
ograniczenia związane z formą prawną przedsiębiorstwa, np. brak lub też niewielki dostęp do rynku kapitałowego	4,92	4,33
inne (spływ środków w terminie)	3,28	1,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdaniem 72% średnich podmiotów gospodarczych największym utrudnieniem w zdobywaniu środków pieniężnych są skomplikowane i długotrwałe procedury pozyskania zewnętrznego finansowania. Czynnik ten miał też dość wysoką pozycję na liście rankingowej – średnia ocena to 2,7. Na kolejnym miejscu znalazły się wysokie koszty pozyskania środków pieniężnych (takie jak stopy procentowe, opłaty, prowizje), uważało tak prawie 70,5% badanych. Prawie co drugi ankietowany wskazywał, że ograniczeniem w pozyskaniu zasobów finansowych są zarówno wysokie koszty działania firm, jak i niewystarczające wsparcie rozwoju sektora średnich przedsiębiorstw ze środków publicznych. Nie są zaś istotnym utrudnieniem ograniczenia związane z formą prawną jednostki, a co za tym idzie brak lub też niewielki dostęp do rynku kapitałowego – ten składnik wskazało niecałe 5% respondentów, a średnia ocena wyniosła aż 4,33. Na pozyskanie obcego finansowania oprócz czynników zewnętrznych mają również wpływ same średnie przedsiębiorstwa.

Tabela 5. Czynniki decydujące o wyborze danej formy finansowania w ocenie średnich przedsiębiorstw podregionu jeleniogórskiego w 2011 r.

Czynnik	% wskazań	średnia ocena w skali 1-5
wysokość oprocentowania	70,49	1,88
umiejętności łączenia różnych źródeł finansowania w zależności od sytuacji firmy i uwarunkowań zewnętrznych	47,54	3,17
dodatkowe opłaty	45,90	3,50
jest dostępna dla naszej firmy	42,62	2,73
wysokość prowizji	40,98	2,28
skomplikowane i długotrwałe procedury pozyskania zewnętrznego finansowania	31,15	3,26
umiejętności zdobycia i wykorzystania informacji o różnych programach i funduszach	24,59	4,07
posiadane doświadczenie w wykorzystaniu	22,95	3,64
brak wystarczających zabezpieczeń finansowych	16,39	1,60
brak stabilności warunków ekonomicznych i prawnych	16,39	3,60
umiejętności obserwacji otoczenia firmy i wykorzystania pojawiających się szans w uzyskaniu dodatkowego zewnętrznego źródła finansowania	16,39	3,80
poziom wiedzy zarządzających przedsiębiorstwem	14,75	1,89
inne (wydłużone okresy spłaty, finansowanie z grupy, kontakty osobiste między decydentami i wzajemne zaufanie)	13,11	1,13
możliwość utraty zdolności zarządzania	3,28	1,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Mnogość przeszkód, które mogą uniemożliwić zdobycie potrzebnych średniej firmie środków pieniężnych, powinno determinować zachowania zarówno właścicieli, jak i menedżerów. Wprawdzie na wiele z nich nie mają oni wpływu, jednakże dzięki odpowiedniej polityce i zaangażowaniu pracowników można część z nich zniwelować.

W sytuacji, gdy firma podejmie już decyzję o konieczności sięgnięcia po zewnętrzne środki finansowe, ważne jest, jakimi kryteriami kieruje się w tym zakresie. Ogół czynników, które są brane pod uwagę przez średnie przedsiębiorstwa został zawarty w tab. 5.

Podstawowym czynnikiem, który decyduje o tym, że średnie przedsiębiorstwo sięga po daną formę finansowania jest wysokość oprocentowania, ma to znaczenie dla ponad 70% badanych jednostek. Nieco mniej ważnym kryterium została umiejętność łączenia różnych źródeł finansowania w zależności od sytuacji firmy i uwarunkowań zewnętrznych (uważał tak co drugi badany). Istotnymi przesłankami są także dostępność danej formy finansowania dla firmy (43% wskazań), wysokość prowizji (prawie 41%) oraz wszelkie inne opłaty dodatkowe (ponad 45% badanych). Nieobojętne są również skomplikowane i długotrwałe procedury pozyskania zewnętrznego finansowania, uważała tak co trzecia badana jednostka gospodarcza. Najmniej istotnymi czynnikami okazały się poziom wiedzy zarządzających przedsiębiorstwem (twierdziło tak tylko 15% ankietowanych) oraz możliwość utraty zdolności zarządzania – tylko 3% wskazań.

W przypadku, gdy wiadomo już, jakie czynniki decydują o wyborze danej formy finansowania, warto przyjrzeć się, które źródła finansowania cieszą się największą popularnością wśród średnich przedsiębiorstw podregionu jeleniogórskiego, co zostało zaprezentowane w tab. 6. Ankietowani mieli za zadanie wybrać trzy najczęściej stosowane źródła finansowania i uszeregować je w kolejności od 1 do 3, gdzie 1 oznacza najczęściej wykorzystywaną formę.

Najczęściej średnie przedsiębiorstwa korzystają z wypracowanego i zatrzymanego zysku netto. Tę formę finansowania stosuje prawie 92% badanych firm i jest ona wysoko uplasowana w hierarchii ustalonej przez przedsiębiorców (średnia ocena wyniosła 1,50). Na drugim miejscu znalazły się środki pochodzące z odpisów amortyzacyjnych z 68,8% udziałem. Obie kategorie są wewnętrznymi źródłami finansowania, które jak się wydaje są najłatwiej dostępne dla podmiotu. Na kolejnej pozycji ankietowani umieścili bankowe kredyty długoterminowe, sądziła tak ponad połowa badanych. Drugą lokatę wśród długoterminowych form finansowania z 52,5% wskazań zajął leasing z najwyższą średnią oceną ustaloną na poziomie 1,15.

W ramach źródeł krótkoterminowych najczęściej stosowane są bankowe kredyty krótkoterminowe (prawie 48% badanych wybrało tą formę) oraz kredyty od dostawców – 36% wskazań. Również średnia ocena była wysoka i dla obu źródeł była poniżej 1,9.

Niewykorzystywanymi formami finansowania okazały się być: franchising, obligacje, emisja akcji oraz krótkoterminowych papierów dłużnych. Żadna z badanych firm nie korzystała z tych możliwości pozyskania środków pieniężnych, co może być podyktowane z jednej strony niemożnością

wykorzystania tych źródeł finansowania, z drugiej zaś brakiem wiedzy na ten temat.

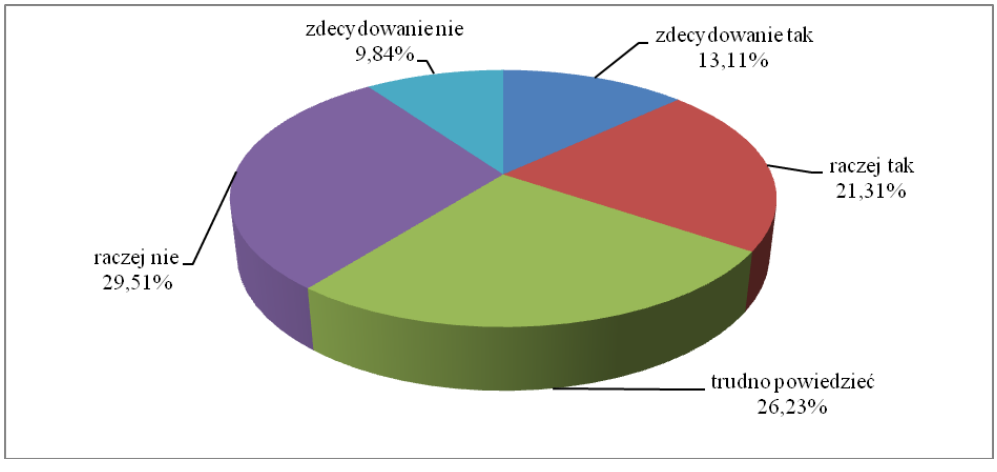
Tabela 6. Formy finansowania, z jakich korzystają średnie przedsiębiorstwa w podregionie jeleniogórskim w świetle badań przeprowadzonych w 2011 r.

źródło finansowania			**% wskazań**	**średnia ocena w skali 1-3**
wewnętrzne		zatrzymany zysk netto	91,80	1,50
		środki pochodzące z odpisów amortyzacyjnych	68,85	1,62
		rezerwy	54,10	2,48
		fundusze *venture capital*	6,56	3,00
		efekt kapitałowy przekształceń majątkowych	4,92	2,67
zewnętrzne	*długoterminowe*	bankowe kredyty długoterminowe	55,74	1,15
		leasing	52,46	2,00
		środki z funduszy pomocowych	21,31	2,23
		dotacje i subwencje	9,84	2,67
		poręczenia kredytowe	6,56	2,50
		franchising	0,00	–
		obligacje	0,00	–
		emisja akcji	0,00	–
	krótkoterminowe	bankowe kredyty krótkoterminowe	47,54	1,59
		kredyty od dostawców	36,07	1,86
		kredyty od odbiorców	18,03	2,27
		zobowiązania odnawialne	13,11	2,00
		pożyczki z sektora pozabankowego	6,56	2,50
		faktoring	9,84	1,67
		krótkoterminowe papiery dłużne	0,00	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

To, po jakie źródła finansowania sięgają średnie przedsiębiorstwa i w jakiej kolejności zdaje się potwierdzać fakt, iż podejmują one decyzje finansowe w oparciu o teorię hierarchizacji źródeł finansowania.

Ważną kwestią wydaje się być też fakt, czy w odczuciu średnich przedsiębiorstw lepiej jest wykorzystywać finansowanie własne niż obce do przeprowadzenia nowych inwestycji. Odpowiedzi na to pytanie zawiera wykres 2.

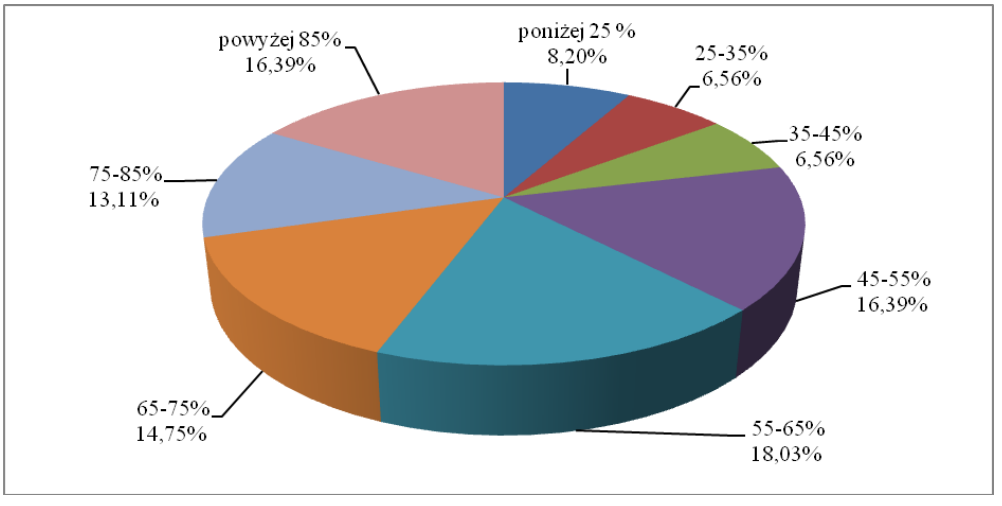


Wykres 2. Czy zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że lepiej wykorzystywać finansowanie własne do finansowania nowych inwestycji niż finansowanie obce?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kwestii czy lepiej wykorzystywać finansowanie własne niż obce, średnie przedsiębiorstwa są podzielone. Za optowało ok. 34% badanych firm, przeciw było ponad 39% ankietowanych, zaś 1/4 nie była w stanie określić, jakie ma w tej materii zdanie. Również w bezpośrednich rozmowach przedsiębiorcy nie byli zgodni. Jedni stawiali tylko i wyłącznie na własne środki pieniężne, które w znacznych ilościach są przechowywane na rachunkach bankowych i w razie potrzeby przeznaczane na inwestycje. Inni zaś nie wyobrażali sobie, aby potrzebną rozbudowę firmy nie sfinansować przy wykorzystaniu zewnętrznych form finansowania.

Biorąc pod uwagę powyższe warto przyjrzeć się, jaki jest udział kapitałów własnych w pasywach średnich podmiotów gospodarczych. Na wykresie 3. został przedstawiony odsetek firm, w których kapitały własne stanowią określony procent pasywów.



Wykres 3. Odsetek średnich przedsiębiorstw podregionu jeleniogórskiego z danym udziałem kapitałów własnych w pasywach ogółem

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z analizy tego zestawienia wynika, że w ponad 62% badanych średnich przedsiębiorstw udział kapitałów własnych w pasywach ogółem przekracza 55%, czyli zdecydowana większość jednostek gospodarczych korzysta w większym zakresie z samofinansowania. Jedynie ok. 21% ankietowanych wskazało, że kapitały własne stanowią poniżej 45% sumarycznej wartości ich pasywów, zaś dla 16% respondentów oscylują one w granicy 50%. Największą grupę stanowiły podmioty z udziałem kapitałów własnych od 55-65% wartości pasywów. Na drugim miejscu znalazły się firmy, w których udział ten przekracza 85%.

Skoro średnie firmy podregionu jeleniogórskiego finansują swoją działalność głównie ze źródeł własnych, to można wysnuć wniosek, iż teoria hierarchizacji źródeł finansowania ma zastosowanie do wyjaśnienia kształtowania się struktury kapitału w tej grupie podmiotów, gdyż głównie korzystają z własnych środków pieniężnych, dopiero w sytuacji, gdy są one niewystarczające to sięgają do źródeł zewnętrznych.

PODSUMOWANIE

Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, iż średnie przedsiębiorstwa poddane badaniu podejmują decyzje odnoszące się do struktury kapitału w oparciu o teorię hierarchizacji źródeł finansowania. Teoria ta może więc służyć do wyjaśnienia zachowań tych podmiotów w tymże obszarze. Na podstawie informacji uzyskanych od ankietowanych widać, że średnie firmy w większym zakresie korzystają najpierw z zatrzy-

manego zysku netto, następnie z kapitałów zewnętrznych krótkoterminowych, długoterminowych i ostatecznie emitują akcje. Przy czym badana grupa to głównie spółki z o.o., więc ta ostatnia możliwość pozyskania środków pieniężnych ich nie dotyczy. Poza tym mentalność właścicieli polskich podmiotów sprawia, że wolą oni utrzymywać znaczne własne zasoby finansowe, by móc je wykorzystać w razie potrzeby niż sięgać po zewnętrzne źródła finansowania.

Zachowując pewną ostrożność uogólnień, można powyższe rozumowanie odnieść do pozostałych podmiotów tego sektora i stwierdzić, że POT może być stosowana jako instrument wyjaśniania kształtowania struktury ich kapitałów. Jednakże należy także pamiętać, że teoria ta wyjaśniając kształtowanie się struktury kapitału w średnich firmach jest modelem dość uproszczonym, który nie koniecznie będzie miał zastosowanie w każdej średniej jednostce gospodarczej.

LITERATURA:

[1] Chirinko R.S., Singha A.R., *Testing Static Tradeoff Against Pecking Order Models of Capital Structure: A Critical Comment*, „Journal of Financial Economics", 2000, nr 3.

[2] Donaldson G., *Corporate Debt Capacity – A Study of Corporate Debt Policy and Determination of Debt Capacity*, Boston Graduate School of Business Administration, Boston 1961.

[3] Drucker P. [i in.], *Podejmowanie decyzji*, Wyd. Helion, Gliwice 2005.

[4] Duliniec A., *Finansowanie przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

[5] Fedorowicz Z., *Finanse przedsiębiorstwa*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000.

[6] Gajdka J., Walińska E., *Zarządzanie finansowe – teoria i praktyka T. 2*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2000.

[7] Grzegorczyk W., *Decyzje finansowe przedsiębiorstw w cyklu życia produktu*, [w:] W. Pluta (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka T. 1*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2004, nr 1042.

[8] Grzegorczyk W., *Decyzje finansowe przedsiębiorstwa dotyczące polityki produktu i mierniki ich efektywności*, [w:] B. Barnaś (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2009.

[9] Jakubowska A., *Podejmowanie decyzji i problem ich optymalizacji*, [w:] S. Pioch, R. Gabryszczak (red.), *Ekonomia menedżerska dla MSP w teorii i praktyce*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.

[10] Kowalczyk J., *Finanse firmy*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa 1993.

[11] Kowalczyk J., Kusak A., *Decyzje finansowe firmy – metody analizy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.

[12] Krajewski M., *Kierunki optymalizacji decyzji finansowych w przedsiębiorstwie*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa – aktualny stan i perspektywy rozwoju T. 1*, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2003.

[13] Megginson W.L., *Corporate Finance Theory*, Addison-Wesley, New York 1997.

[14] Modigliani F., Miller M., *The Cost of Capital*, Corporation Finance and the Theory of Investment, „American Economic Review", 1958, nr 3.

[15] Myers S.C., Majluf N.S., *Corporate Financing and Investment Decisions When Firms When Firms Have Information That Investors Do Not Have*, „Journal of Financial Economics", 1984, nr 2.

[16] Myers S.C., *The Capital Structure Puzzle*, „Journal of Finance", 1984, nr 3.

[17] Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji – w poszukiwaniu sposobów działania*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.

[18] Pluta W. (red.), *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

[19] Pluta W., Zarządzanie wartością w małych i średnich przedsiębiorstwach, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

[20] Rosłon J., *Inwestowanie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw północnej Polski*, [w:] W. Pluta (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka T. 2*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2004, nr 1042.

[21] Ross S.A., Westerfield R.W., Jordan B.D., *Finanse przedsiębiorstwa*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.

[22] Shyam-Sunder L., Myers S.C., Testing Static Tradeoff Against Pecking Order Models of Capital Structure, „Journal of Financial Economics", 1994, nr 4.

STRESZCZENIE

Teoria hierarchizacji źródeł finansowania a zachowania finansowe średnich przedsiębiorstw

Od wielu lat w literaturze przedmiotu prowadzona jest dyskusja na temat czynników, które determinują strukturę kapitału w przedsiębiorstwie.

W obszarze tych zagadnień powstało szereg teorii wyjaśniających kształt struktury kapitału w podmiocie gospodarczym. Jedną z nich jest teoria hierarchizacji źródeł finansowania (*Pecking Order Theory*), sformułowana przez S. Myersa i N. Majlufa w 1984 roku. Celem niniejszego artykułu jest skonfrontowanie Pecking Order Theory (POT) z zachowaniami finansowymi średnich przedsiębiorstw. Autor pragnie sprawdzić, czy ta grupa pomiotów gospodarczych w Polsce podejmując decyzje w zakresie kształtowania swojej struktury kapitału postępują zgodnie z założeniami teorii hierarchizacji źródeł finansowania.

SUMMARY

Pecking Order Theory and financial behavior of medium-sized enterprises

For many years in the literature researchers conduct discussion on the factors that determine the structure of capital in the enterprise. In the area of these issues arose several theories to explain the shape of the structure of capital in the company. One of them is the Pecking Order Theory (POT), formulated by S. Myers and N. Majlufa in 1984. The aim of this article is to compare the Pecking Order Theory to the behavior of financial medium-sized enterprises. The author wants to verify that a group of enterprises in Poland, making decisions in shaping its capital structure act in accordance with the assumptions of the POT.

Anna Gondek
Uniwersytet Zielonogórski

Możliwości wykorzystania prognoz w procesie wyceny przedsiębiorstwa metodą EVA

WSTĘP

W 1989 roku nastąpiła transformacja ustrojowa w Polsce. Gospodarkę centralnie planowaną zaczęto powoli przekształcać w gospodarkę rynkową, której podstawową cechą jest dominacja prywatnej własności czynników produkcji. Z jednej strony Polacy, zachęceni nowymi możliwościami, zaczęli zakładać własne prywatne firmy, a z drugiej dokonywali zakupu przedsiębiorstw dotychczas państwowych, które wystawiano na sprzedaż. Lata dziewięćdziesiąte były wprawdzie latami boomu gospodarczego w Polsce, ale także był to czas niestabilnych warunków zarządzania, typowych dla okresu transformacji. Sytuacja gospodarcza w kraju powoli zaczęła się stabilizować. Część przedsiębiorstw wówczas założonych przetrwała do dziś. Pojawiły się kolejne. Ich właściciele coraz częściej zadają sobie pytanie „ile wart jest mój biznes". Dlatego dziś, po dwudziestu pięciu latach od zmiany ustrojowej, wycena przedsiębiorstwa staje się tak istotnym zagadnieniem z obszaru finansów.

Prowadzenie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej wiąże się immanentnie z podejmowaniem decyzji w warunkach niepewności i ryzyka. Poziom owej niepewności i ryzyka może być zmniejszony dzięki wprowadzeniu prognoz. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie możliwości wykorzystania prognoz w procesie wyceny przedsiębiorstwa wybraną metodą dochodową tj. metodą ekonomicznej wartości dodanej.

1. METODA EKONOMICZNEJ WARTOŚCI DODANEJ

Metoda ekonomicznej wartości dodanej ukazująca zysk ekonomiczny, znana pod nazwą EVA (*Economic Value Added*) należy do metod dochodowych (*income methods*), których istotą jest ustalenie wartości przedsiębiorstwa przy założeniu jego dalszego trwania i przyjęciu, że przedsiębiorstwo jest warte tyle, ile przyniesie dochodu od dziś do nieskończoności[1]. Założenie dalszego trwania biznesu jest główną zaletą tej metody, bowiem podejście takie pozwala na ujęcie możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa w wyniku wyceny, na co nie pozwalają metody majątkowe. Należy jednak podkreślić, że metoda ta, podobnie jak inne metody dochodowe, jest bardziej złożona w stosunku do metod majątkowych, a co za tym idzie zwiększa się ryzyko popełnienia błędów czy dokonywania celowych manipulacji w celu zaspokojenia potrzeb interesariuszy[2].

W bieżącej działalności przedsiębiorstwa zysk ekonomiczny obliczony przy pomocy metody EVA pełni w przedsiębiorstwie dwie funkcje – informacyjną i motywacyjną[3]. Funkcja informacyjna wyraża się w tym, że wartość wyceny jest miernikiem okresowych wyników działalności przedsiębiorstwa i dostarcza informacji nt. osiągania celów, a zwłaszcza celów finansowych. Funkcja motywacyjna zaś wyraża się w tym, że wartość wyceny świadczy o osiągnięciach osób zarządzających przedsiębiorstwem, zatem wzrost lub spadek wartości przedsiębiorstwa powinien znaleźć się w systemie motywacyjnego wynagradzania[4].

Dokonanie wyceny możliwe jest dzięki takim źródłom informacji jak: bilans, rachunek zysków i strat, informacje z rynku (przykładowo konieczne do obliczenia współczynnika beta) oraz informacje ze strony zarządu i osób zajmujących się sprzedażą.

2. ETAPY PROCESU WYCENY PRZEDSIĘBIORSTWA METODĄ EVA

Proces wyceny przedsiębiorstwa metodami dochodowymi składa się z dwóch głównych etapów tj. ustalenie założeń do wyceny i wyceny przedsiębiorstwa. Etap pierwszy tj. dokonanie założeń do wyceny składa się z następujących ośmiu kroków:

1. Postawienie prognoz sprzedaży i stopy wzrostu sprzedaży.
2. Opracowanie prognozy rentowności sprzedaży brutto.
3. Ustalenie zysku brutto.
4. Obliczenie realnej stopy podatkowej i jej prognoz.

---

[1] D. Zarzecki, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999, s. 54.
[2] Tamże, s. 56.
[3] A. Cwynar, *Wycena przedsiębiorstwa metodą zdyskontowanych zysków ekonomicznych* (EVA), [w:] M. Panfil, A. Szablewski (red.) *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 363.
[4] Tamże.

5. Obliczenie zysku netto.
6. Dokonanie obliczeń związanych z kapitałem:
   a) ustalenie kapitału na koniec okresu,
   b) ustalenie kapitału początkowego,
   c) obliczenie przyrostu kapitału obrotowego,
   d) obliczenie przyrostu kapitału obrotowego w relacji do przyrostu sprzedaży,
   e) obliczenie przyrostu aktywów trwałych,
   f) obliczenie przyrostu aktywów trwałych w relacji do przyrostu sprzedaży,
   g) obliczenie przyrostu kapitału w ciągu roku.
7. Ustalenie rentowności kapitału.
8. Obliczenie kosztu kapitału WACC.

Etap drugi polega na dokonaniu obliczeń koniecznych do ustalenia wartości przedsiębiorstwa w oparciu o przyjęte w pierwszym etapie założenia. Należy podkreślić, że metoda EVA, podobnie jak inne metody dochodowe, zakłada dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przyszłe wyniki przedsiębiorstwa muszą być przez analityka zaplanowane lub oszacowane, a najlepiej, jeśli są one zaprognozowane. Chodzi tu bowiem o poziom precyzji dokonanych założeń. Od tego poziomu będzie zależała dokładność i rzetelność wyceny wartości przedsiębiorstwa. Wśród tych założeń istnieją takie, które można zaprognozować. Są nimi: (1) założenie co do wielkości sprzedaży w przyszłych okresach, (2) założenie co do rentowności sprzedaży brutto, a także (3) założenie odnośnie zysku brutto.

3. PROGNOZOWANIE, PROGNOZA, FUNKCJE PROGNOZ I ICH ROLA W WYCENIE WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Pod pojęciem prognozowania rozumie się „racjonalne, naukowe przewidywanie przyszłych zdarzeń”[5]. Jest ono „jednym ze środków wykorzystywanych w procesie planowania”[6]. W literaturze przedmiotu badacze podają tożsame definicje z powyższą, np. „prognozowanie jest to oparte na naukowych podstawach przewidywanie kształtowania się zjawisk i procesów w przyszłości”[7] lub też „prognozowaniem nazywamy oparte na podstawach naukowych przewidywanie przebiegu i stanu możliwych (prawdopodob-

[5] *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania,* M. Cieślak (red.), PWN, Warszawa 2004, s. 18.
[6] P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 26.
[7] *Prognozowanie gospodarcze. Metody, modele, zastosowanie, przykłady*, E. Nowak (red.), Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1998, s. 9.

nych) przyszłych zdarzeń (rzeczy, faktów, zjawisk)"[8]. Prognozowanie jest procesem sekwencyjnym. Na proces prognozowania składają się następujące etapy[9]:

I. Sformułowanie zadania prognostycznego.
II. Określenie przesłanek prognostycznych.
III. Zebranie, statystyczna obróbka i analiza danych.
IV. Wybór metody prognozowania.
V. Konstrukcja prognozy.
VI. Ocena dopuszczalności prognozy.
VII. Zastosowanie prognozy.
VIII. Ocena trafności prognozy.

Wynikiem procesu prognozowania jest prognoza[10]. „Prognoza jest sądem dotyczącym przyszłości prognozowanego zjawiska – precyzyjnym i niepewnym"[11]. Niemniej jednak, ze względu na różnorodność sytuacji prognostycznych, celów i metod badań istnieją różne definicje prognozy[12], powszechnie uważa się, że prognoza jest opartym na naukowych podstawach sądem o przewidywanym kształtowaniu się zjawisk i procesów w przyszłości i jest on sformułowany w trakcie procesu prognozowania[13].

Podstawową funkcją, jaką pełnią prognozy jest funkcja preparacyjna, według której prognozowanie jest działaniem, które przygotowuje inne działania[14]. Prognozowanie wspiera proces podejmowania decyzji. Drugą istotną funkcją prognoz jest funkcja aktywizująca, która polega na motywowaniu do podejmowania działań, które sprzyjają bądź ograniczają lub uniemożliwiają realizację prognozy[15]. Prognozy pełnią także funkcję informacyjną [16]. Bowiem dzięki prognozom można przewidzieć przyszłe stany otoczenia i możliwości ich wystąpienia. Dlatego też, prognozy obniżają zarówno lęk społeczeństwa przed przyszłością (zmiany polityki, reformy itp.), jak i obawy menedżera przed podjęciem określonej decyzji. Prognozy przygotowują do określonej rzeczywistości, która może nastąpić z określonym prawdopodobieństwem.

Co jeszcze odróżnia prognozę od planu lub szacunku, jaki zostanie przyjęty w założeniach do wyceny wartości przedsiębiorstwa? Przede wszystkim, oprócz zastosowania odpowiednich do postawionego problemu

---

[8] A. Filasiewicz, *Prognoza, program, plan,* Wiedza Powszechna, Warszawa 1977, s. 18
[9] P. Dittmann, poz. cyt., s. 35 - 44
[10] F.S. Hillier, G.J. Lieberman, *Introduction to Operations Research*, McGraw-Hill Publishing Company, New York 1990, s. 741, A. Zeliaś, B. Pawełek, S. Wanat, *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria, przykłady, zadania,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 12.
[11] P. Dittmann 2004, poz. cyt., s. 33, *Prognozowanie* ... 2004, poz. cyt., s. 18.
[12] *Prognozowanie* ... 2004, poz. cyt., s. 18.
[13] Z. Czerwiński, *Dylematy ekonomiczne,* PWE, Warszawa 1992, s. 20, *Prognozowanie* ... 2004, poz. cyt., s. 18.
[14] *Prognozowanie ... 2004*, poz. cyt., s. 22.
[15] J. B. Gajda, *Prognozowanie i symulacja a decyzje gospodarcze,* Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2001, s. 135.
[16] *Prognozowanie ... 2004*, poz. cyt., s. 24.

metod prognostycznych, do uzyskanej prognozy należy bezwzględnie przyporządkować błąd, jakim ta prognoza najprawdopodobniej jest obarczona. Badanie wiarygodności prognozy czyli ocena jej dopuszczalności jest nie mniej ważna niż sama prognoza. Dla wyceniającego przedsiębiorstwo, informacja o prawdopodobnym błędzie, co do postawionej prognozy i przyjętego założenia może mieć kluczowe znaczenie i pozwoli na zastosowanie elastycznego podejścia do wyceny poprzez włączenie do założeń prognoz wariantowych.

4. PROGNOZY WARIANTOWE W WYCENIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Jak wspomniano, istnieją trzy wielkości, które mogą zostać zaprognozowane i włączone do założeń wyceny wartości przedsiębiorstwa (wielkość sprzedaży w przyszłych okresach, rentowność sprzedaży brutto i zysk brutto). Metoda EVA jest metodą, która, jak wspomniano, mierzy wartość przedsiębiorstwa od dziś do nieskończoności, lecz ten horyzont czasowy podzielony jest na trzy okresy. Okres pierwszy, to bieżący rok, zatem okres od dziś do końca bieżącego roku. Okres drugi to okres od kolejnego roku przez pięć lat (w warunkach polskich przyjmuje się na ogół właśnie pięć lat ze względu na mniej ustabilizowaną gospodarkę niż w większości krajów Europy Zachodniej z dojrzałą gospodarką rynkową). Okres trzeci to okres po okresie drugim do nieskończoności (rys. 1).

okres II	okres II	okres III
bieżący rok	od następnego roku przez pięć lat	szósty, siódmy i następne lata

Rysunek 1. Podział horyzontu czasowego w metodzie wyceny przedsiębiorstwa metodą EVA

Źródło: opracowanie własne.

Taki podział okresów ma istotne znaczenie z punktu widzenia prognozowania. Bieżący rok raczej podlega planowaniu niż prognozowaniu, niemniej jednak prognozowanie np. wielkości sprzedaży w ujęciu miesięcznym, kwartalnym lub półrocznym jest możliwe i może być włączone do planów. Okres II jest okresem, dla którego można sporządzać prognozy oraz określać błędy prognoz. Okres III także należy zaprognozować, przy czym należy pamiętać, że prognozy na ten okres będą obarczone większymi błędami niż dla poprzednich okresów w myśl zasady, że im dalszy horyzont czasowy prognozy tym większe prawdopodobieństwo popełnienia błędu, a zatem mniejszy stopień zaufania do prognoz.

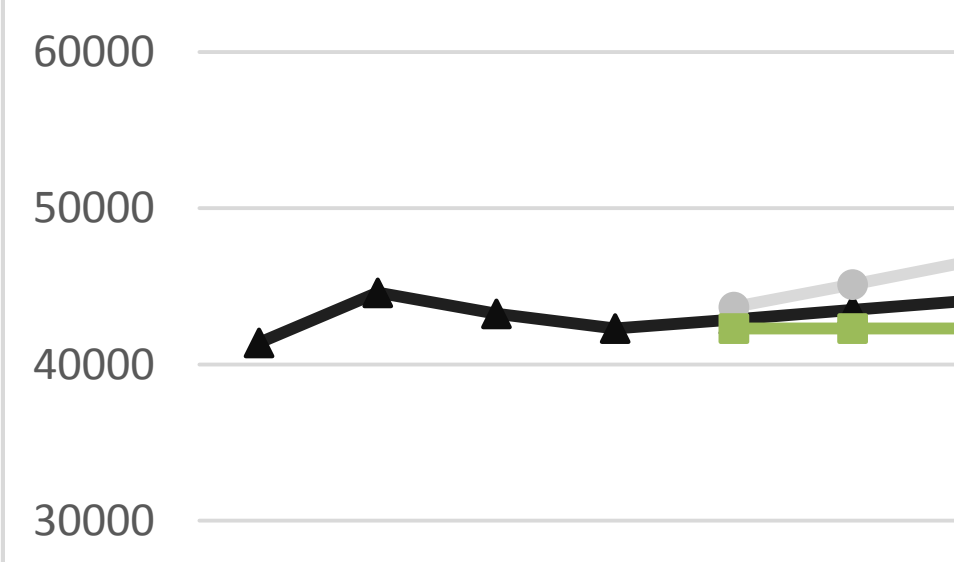
Zgodnie z metodą EVA w każdym z tych trzech okresów należy przyjąć odpowiednie założenia, a wielkości takie jak wielkość sprzedaży, rentowność sprzedaży brutto i zysk brutto mogą zostać zaprognozowane w oparciu

o dane historyczne. Dane te, ukazane w postaci szeregów czasowych mogą wykazywać trend lub stały poziom zmiennej prognozowanej, a także różne rodzaje wahań. W praktyce prognostycznej konstruuje się tyle prognoz ile to możliwe i wybiera najbardziej prawdopodobne i obarczone jak najmniejszym błędem. Podobnie, gdy konstruuje się prognozy dla potrzeb wyceny przedsiębiorstwa. Tu, dodatkowo, warto połączyć typowe metody prognostyczne (ilościowe) z metodą heurystyczną tj. wywiadem eksperckim.

Dzięki połączeniu metod ilościowych i jakościowych w prognozowaniu, uzyskane zostaną różne warianty prognoz tego samego zjawiska. Najczęściej tworzy się trzy warianty prognoz, tj. realistyczne (obarczone najmniejszym błędem, prawdopodobieństwo ich spełnienia jest największe w stosunku do pozostałych prognoz), optymistyczne i pesymistyczne. Na wykresach 1-3 zobrazowano prognozy wariantowe trzech zmiennych tj. wielkości sprzedaży, rentowności sprzedaży brutto i zysku brutto dla przedsiębiorstwa X branży transportowej[17].

Przedsiębiorstwo udostępniło dane statystyczne do roku 2013. Należało zatem skonstruować prognozy na rok 2014 (I faza w wycenie wartości metodą EVA) oraz na lata 2015 -2019 (II faza) i od 2020 do nieskończoności (III faza).

Określenia przyszłych trendów wielkości sprzedaży wstępnie dokonano metodami ilościowymi, następnie poprzez wywiad ekspercki, niewielkim zmianom uległ współczynnik kierunkowy funkcji regresji.



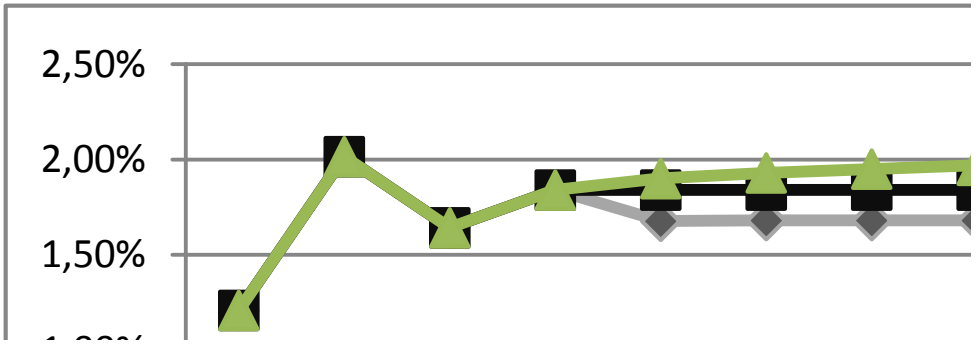
Wykres 1. Dane historyczne i prognozy sprzedaży usług w przedsiębiorstwie X

Źródło: opracowanie własne.

[17] Ze względu na klauzulę poufności autorka opracowania dokonała kodowania danych statystycznych i prognoz.

Należy zauważyć, że gdyby szukano funkcji regresji dla opisu zjawiska sprzedaży w badanym przedsiębiorstwie w oparciu o dane z lat 2011 – 2013 z użyciem klasycznej metody najmniejszych kwadratów (KMNK), to z pewnością byłaby to funkcja malejąca. Jednak po wprowadzeniu do prognozowania informacji pochodzących z wywiadu eksperckiego, zdecydowano się do opisu przyszłego trendu na funkcję rosnącą w wariancie zarówno realistycznym jak i optymistycznym. Pesymistyczny wariant to ten, w którym przyjęto stały poziom zmiennej w przyszłych okresach, a nie jej spadek, jak wskazywałaby na to krzywa uzyskana KMNK. Prognozy dla III fazy wyceny wartości przedsiębiorstwa powstają poprzez ekstrapolację przyjętego trendu.

Z inną sytuacją mamy do czynienia przy prognozowaniu rentowności sprzedaży brutto w badanym przedsiębiorstwie. Dane empiryczne z lat 2010 – 2013 ukazują dużą siłę wahań przypadkowych (współczynnik zmienności V_z = 18%). Prognozę przyszłych trendów uzyskano wyłącznie o dane uzyskane w wywiadzie eksperckim z uwzględnieniem wcześniejszych danych empirycznych.



Wykres 2. Dane historyczne i prognozy rentowności sprzedaży brutto w przedsiębiorstwie X

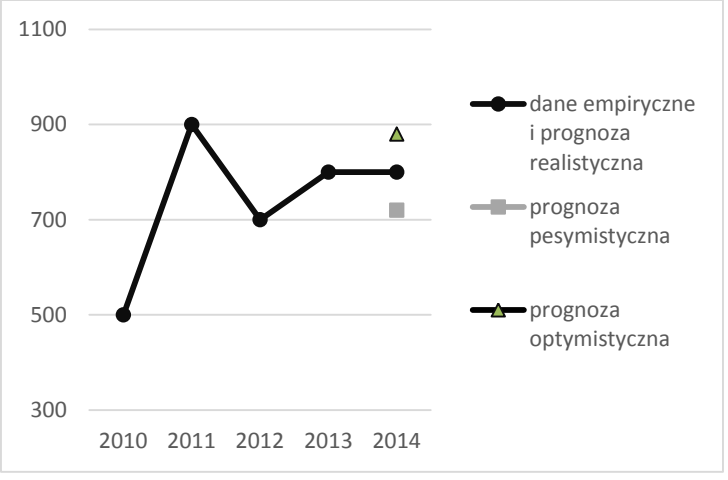
Źródło: opracowanie własne.

Za najbardziej prawdopodobne uznano kształtowanie się badanej zmiennej tj. rentowności sprzedaży brutto na stałym poziomie tj. poziomie z roku 2013. Należy zauważyć, że prognoza ta, choć najbardziej realistyczna zdaniem eksperta z przedsiębiorstwa, jest także ostrożnościowa, bowiem na podstawie obserwacji tylko z lat 2012 i 2013 można byłoby optymistycznie twierdzić, że rozpoczął się trend rosnący.

Stworzono również prognozę optymistyczną, lecz nie tylko w oparciu o dane empiryczne, które sugerowałyby wyższy współczynnik kierunkowy funkcji trendu niż przyjęto w prognozie, ale z uwzględnieniem danych i informacji uzyskanych podczas wywiadu eksperckiego. Podobnie postępowano przy tworzeniu wariantu pesymistycznego.

Kolejną zmienną wymagającą prognozowania był zysk brutto. Współczynnik zmienności danych empirycznych był wysoki i wyniósł V_z =20%.

W tej sytuacji można było oprzeć się na wywiadzie eksperckim z uwzględnieniem danych empirycznych.



Wykres 3. Dane historyczne i prognozy zysku brutto w przedsiębiorstwie X

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak dla innych zmiennych, przyjęto trzy warianty prognoz. Prognozy te sporządzono dla jednego roku tj. 2014, zaś prognozy dla II i III fazy uzyskano poprzez ekstrapolację.

Prognozy pełnią trzy zasadnicze funkcje, które opisano wcześniej. Jednak prognozy wariantowe w procesie wyceny, oprócz powyższych funkcji, dają menedżerom elastyczność w procesie ustalania wartości przedsiębiorstwa. Przyjmując prognozy pesymistyczne do założeń wyceny, uzyska się dolną granicę wartości przedsiębiorstwa. Odwrotnie, gdy w założeniach przyjęte zostaną prognozy optymistyczne, wówczas ustalona zostanie górna granica wartości przedsiębiorstwa. Jest to istotne ze względu na proces negocjacji, zwłaszcza jeśli wycena została zlecona w celu przygotowania przedsiębiorstwa do sprzedaży innemu podmiotowi.

Kwestą zasługującą na podkreślenie jest fakt, iż profesjonalna wycena przedsiębiorstwa jest usługą kosztowną. Zarząd przedsiębiorstwa zainteresowany jego wartością nie musi przyjmować wartości wyceny na określony moment w czasie jako ostatecznego wyniku. Jest oczywistym, że w ciągu roku sytuacja przedsiębiorstwa może ulec polepszeniu lub pogorszeniu, wówczas można zmienić przyjęte do wyceny założenia, które częściowo opierają się na prognozach i uaktualnić wartość wycenianego przedsiębiorstwa, bez konieczności dokonywania nowej wyceny.

5. WNIOSKI

Powyższe rozważania skłaniają do wyciągnięcia następujących wniosków. Po pierwsze, włączenie prognoz sprzedaży brutto, rentowności sprzedaży brutto i zysku brutto zwiększy precyzję wyceny wartości przedsiębiorstwa. Po drugie, połączenie metod ilościowych i jakościowych w prognozowaniu zjawisk istotnych dla wyceny przedsiębiorstwa dostarczy bardziej wiarygodnych prognoz tych zjawisk i tym samym uwiarygodni wartość wyceny. Po trzecie, zastosowanie w procesie wyceny prognoz wariantowych zwiększy elastyczność negocjacyjną osób zajmujących się sprzedażą przedsiębiorstwa. Po czwarte, wyceny uzyskane przy różnych założeniach wynikających z przyjęcia prognoz skrajnych, tj. optymistycznych i realistycznych, dostarczą informacji o górnej i dolnej granicy wartości wycenianego przedsiębiorstwa.

LITERATURA:

[1] Bartel Z. (1964), *Ekonometryczne prognozy popytu konsumpcyjnego w Polsce*, Warszawa.

[2] Czerwiński Z. (1992), *Dylematy ekonomiczne*, PWE, Warszawa.

[3] Dittmann P. (2004), Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

[4] Filasiewicz A. (1977), *Prognoza, program, plan*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

[5] Gajda J. B. (2001), *Prognozowanie i symulacja a decyzje gospodarcze*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

[6] Hillier F. S., Lieberman G. J. (1990), *Introduction to Operations Research*, McGraw-Hill Publishing Company, New York.

[7] *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania (2004)*, red. M. Cieślak, PWN, Warszawa.

[8] *Prognozowanie gospodarcze. Metody, modele, zastosowanie, przykłady (1998)*, red. E. Nowak, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.

[9] D. Zarzecki, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999.

[10] *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, red. M. Panfil, A. Szablewski, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.

[11] Zeliaś A., Pawełek B., Wanat S. (2004), *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria, przykłady, zadania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

STRESZCZENIE

Możliwości wykorzystania prognoz w procesie wyceny przedsiębiorstwa metodą EVA

W pracy przedstawiono proces wyceny przedsiębiorstwa metodą dochodową EVA oraz proces prognozowania. Ukazano zjawiska, których prognozy można z sukcesem zastosować w wycenie przedsiębiorstwa i tym samym dokonywać bardziej precyzyjnych obliczeń. Ponadto zaprezentowano prognozy wariantowe wybranych zjawisk, które powstały poprzez połączenie metod ilościowych z jakościowymi.

SUMMARY

Possibilities of using forecasts in the process of the valuation of a business with the EVA method

In the paper a process of the valuation of a business with usage *Economic Value Added* (EVA) and the process of forecasting were described. Phenomena which are possible to do forecasts for them well and possibility of applying them in the valuation of a business were shown. In this way calculation for the valuation of a business is more precise. Moreover variant forecasts of chosen phenomena which were constructed by connecting quantitative and qualitative methods were presented in the paper.

Zbigniew Fjałkowski
Danuta Fjałkowska
Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa
w Jeleniej Górze

Systemy informatyczne w zarządzaniu BHP

WSTĘP

Zarządzanie współczesną organizacją wymaga sprawnego operowania wiedzą oraz systemowego spojrzenia na jej funkcjonowanie w poszczególnych obszarach. Niezmiernie i niezmiennie ważnym elementem procesów decyzyjnych w organizacji jest zatem dostęp do odpowiedniego zasobu informacji zarządczej. Dotyczy to zarówno działalności operacyjnej, jak również wszelkich działań wspierających, bez których niemożliwe byłoby efektywne i skuteczne realizowanie zadań, do których firma została powołana. Podobnie, jak w przypadku jakości, ochrony środowiska czy logistyki, nowoczesne zarządzanie wymaga systematycznego podejścia do zagadnień związanych z ogólnym bezpieczeństwem funkcjonowania instytucji oraz bezpieczeństwem i higieną pracy.

Ogólnie bezpieczeństwo można określić jako brak tych warunków i czynników, które mogą powodować śmierć, obrażenia, chorobę zawodową albo uszkodzenie lub utratę wyposażenia lub majątku. Błędy w zarządzaniu bezpieczeństwem przekładają się na wymierne straty, które mogą być mierzone np. liczbą dni straconych w roku z powodu chorób zawodowych lub wypadków czy też konkretnymi kwotami pieniężnymi[1].

Obowiązki wynikające z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy stanowią istotny element codziennego funkcjonowania organizacji. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że katalog tych obowiązków jest otwarty, uzależniony przede wszystkim od specyfiki i branży. Tak szeroki i zróżnicowany zakres zadań powoduje, że rzetelne spełnienie wszystkich wymagań niejako

[1] E. Górska, J. Lewandowski, *Zarządzanie i organizacja środowiska pracy*, WPW, Warszawa 2010, s. 49.

wymusza stosowanie profesjonalnych narzędzi wspomagających, jakimi są programy komputerowe. Wspomaganie procesów zarządzania przedsiębiorstwem poprzez zastosowanie narzędzi informatycznych do obsługi wszystkich procesów, jakie w nim zachodzą, skutecznie usprawnia system informacyjno-decyzyjny i skraca czas dostępu do niezbędnych informacji służących poprawie jakości funkcjonowania i bezpieczeństwa ogólnego organizacji jak również pracy służby BHP.

W artykule zaprezentowano przegląd oraz krótką charakterystykę wybranych informatycznych systemów wspomagających prace służb BHP w kontekście ich możliwości usprawnienia i doskonalenia systemowych działań zarządczych w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

1. Zarządzanie BHP – wymagania prawne w UE i Polsce

W ocenie wartości przedsiębiorstw coraz większego znaczenia nabierają pozabilansowe czynniki działania. O wartości rynkowej organizacji nie decydują już tylko materialne składniki majątkowe a inne właściwości trudno mierzalne i policzalne metodami tradycyjnymi. Do czynników tych należą m.in. marka firmy, alianse z liczącymi się partnerami, posiadane patenty, prawa autorskie i ich ochrona, zdolność do innowacji i zmian a przede wszystkim wiedza i szeroko rozumiana społeczna odpowiedzialność organizacji (CSR). Dla faktograficznego porządku należy dodać, że zasadniczo popularny już dziś termin Corporate Social Responsibility w literaturze przedmiotu oraz gospodarczej i społecznej praktyce coraz częściej jest zastępowany przez termin „Zobowiązania biznesu wobec interesariuszy" – Corporate Stakeholder Responsibility, a nowym mottem społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw, wg J. Jańskiego, staje się wysunięcie na plan pierwszy wszelkich przedsięwzięć nastawionych na rozwój i bezpieczeństwo zasobów ludzkich. Ideę „Bądź odpowiedzialny za to, co sprzedajesz i w jakim środowisku działasz" uzupełnia fraza „… i bądź odpowiedzialny za tego, kogo zatrudniasz"[2].

Najskuteczniejszym sposobem zapewnienia wysokiego poziomu bezpieczeństwa pracy jest właściwe zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy, które polega na umiejętności przewidywania i zapobiegania pojawieniu się problemów, a nie walki z nimi dopiero wówczas, gdy wystąpiły i spowodowały niekorzystne skutki.

Przedsiębiorstwa coraz częściej traktują zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy jako sprawę priorytetową i opracowują politykę, programy i sposoby działania ukierunkowane na prowadzenie działalności w sposób chroniący pracowników, obiekty i wyposażenie przed niekorzystnym oddziaływaniem na ich stan różnego rodzaju zagrożeń występujących w środowisku pracy opierając się o wypracowane standardy lub dedykowane procedury.

[2] J. Jański, *Odpowiedzialny Employer Branding.* [www.e-globus.pl], (21 maja 2014 r.).

Wychodzi temu naprzeciw polityka UE, która ukierunkowana jest na redukowanie wysokich kosztów społecznych i ekonomicznych powstających w wyniku zaniedbania zdrowia i bezpieczeństwa pracowników.

W prawie wspólnotowym bezpieczeństwo pracy i ochronę zdrowia pracowników postrzega się jako interes społeczny, polegający na dążeniu do powszechnego polepszenia warunków środowiska pracy a nie tylko jako indywidualny interes pracownika. Podstawą do stanowienia prawa w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy w Unii Europejskiej jest Traktat Rzymski. Dyrektywy wydane na podstawie art. 100 (obecnie 94) tegoż Traktatu (zwane „dyrektywami nowego podejścia"), określają wymagania w zakresie ochrony bezpieczeństwa, ochrony środowiska naturalnego i ochrony konsumentów, niezbędne do ustanowienia i funkcjonowania jednolitego rynku wewnętrznego. Owo nowe podejście oznacza ustanowienie w prawie Unii tzw. wymagań zasadniczych zamiast szczegółowych parametrów technicznych. Podstawowym aktem prawnym Wspólnot Europejskich z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy jest Dyrektywa Rady 89/391/EEC (*On the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work*), która określa wspólne zasady wprowadzania środków odnoszących się do poprawy bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników podczas pracy, zwana „Dyrektywą ramową". Dyrektywa ta, podobnie jak polskie prawo, czyni pracodawcę odpowiedzialnym za zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa i ochrony zdrowia. Zgodnie z nią, to pracodawca jest zobowiązany do zapewnienia pracownikom bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w każdym aspekcie związanym z pracą i powinien podjąć niezbędne środki w celu zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony ich zdrowia, włączając w to:

- zapewnienia każdemu pracownikowi odbycia szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy,
- informowanie pracowników o zagrożeniach bezpieczeństwa i zdrowia oraz niezbędnych środkach zapobiegających ich skutkom,
- dokonywanie oceny i zapobieganie ryzyku zawodowemu,
- konsultowanie z pracownikami i (lub) ich przedstawicielami wszelkich działań związanych z zapewnieniem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy,
- zapewnienie pracownikom badań lekarskich odpowiednich do zagrożeń, z jakimi stykają się podczas pracy,
- zapewnienie środków do udzielania pierwszej pomocy, gaszenia pożarów, ewakuacji pracowników oraz zapobiegania skutkom innych nagłych zagrożeń związanych z działalnością pracodawcy.

Na podstawie dyrektywy ramowej wydano dotychczas 17 dyrektyw szczegółowych, a ponadto inne dyrektywy z zakresu bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, z których większość dotyczy ochrony pracowników przed

szkodliwymi czynnikami chemicznymi, fizycznymi i biologicznymi[3]. Wśród ważniejszych można wymienić:

- Dyrektywę 80/1107 – Ochrona pracowników przed ryzykiem związanym z narażeniem na działanie czynników chemicznych, fizycznych i biologicznych.
- Dyrektywę 89/689 – W sprawie ujednolicenia przepisów prawnych państw członkowskich dotyczących środków ochrony osobistej.
- Dyrektywę 89/656 – określającą minimalne wymagania BHP dotyczące użytkowania przez pracowników środków ochrony osobistej.
- Dyrektywę 90/384 – O zapobieganiu i nadzorowaniu ryzyka zawodowego wywoływanego przez substancje i czynniki rakotwórcze.
- Dyrektywę 2000/39/UE – dotycząca wartości granicznych narażenia na czynniki chemiczne.
- Dyrektywę 89/654/EWG określającą minimalne wymagania bezpieczeństwa i higieny pracy dotyczące miejsc pracy.

W prawie polskim wymagania prawne dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy uregulowane są w ramach prawa pracy. Do podstawowych źródeł prawa powszechnie obowiązującego zaliczamy:

1. Konstytucję Rzeczpospolitej Polskiej (Ustawę zasadniczą):
   a) Art. 24. Praca znajduje się pod ochroną Rzeczpospolitej Polskiej. Państwo sprawuje nadzór nad warunkami wykonywania pracy.
   b) Art. 66.1. Każdy ma prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Sposób realizacji tego prawa oraz obowiązki pracodawcy określa ustawa.
   c) Art. 68.1. Każdy ma prawo do ochrony zdrowia.
2. Ustawy. m.in. o Państwowej Inspekcji Pracy, o Państwowej Inspekcji Sanitarnej, o Społecznej Inspekcji Pracy oraz Kodeks Pracy, i w szczególności działy:
   a) I art. 9. wskazuje na inne źródła prawa pracy, szczególnie zaś porozumienia normatywne zawierane między partnerami socjalnymi, tj. układy zbiorowe i inne porozumienia zbiorowe, np. akty wewnątrzzakładowe stanowione w formie regulaminów i statutów.
   b) VII, dotyczący ochrony pracy kobiet,
   c) IX, dotyczący ochrony pracy młodocianych,
   d) X, dotyczący BHP
3. Rozporządzenia – akty wydawane przez Prezydenta, Prezesa Rady Ministrów oraz ministrów kierujących działaniami administracji rządowej, konkretyzujące i uszczegółowiające zagadnienia uprzednio ogólnie uregulowane w ustawach,
4. Ratyfikowane umowy międzynarodowe.

[3] M. Korzec, *Źródła prawa pracy w zakresie BHP*, [www.oswiatabhp.pl], 19.08.2014.

Standardy działań związanych z BHP oraz wytyczne dotyczące zarządzania BHP opisane są także w normach polskich oraz międzynarodowych. W Polsce są to takie normy jak:

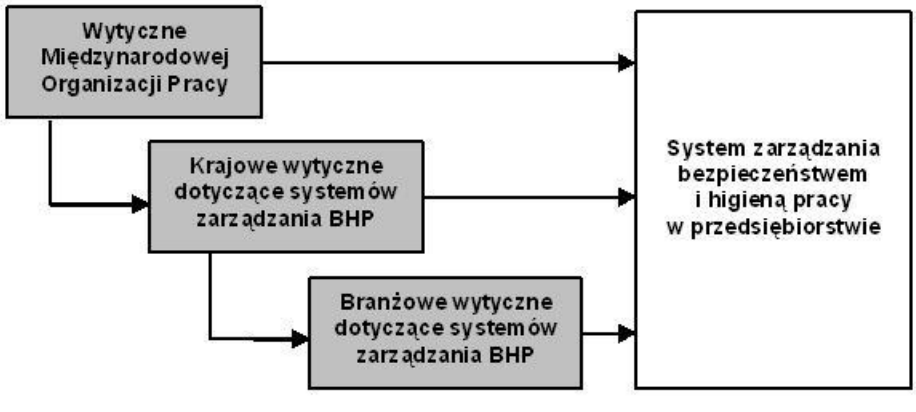
- PN-N-18001:2004 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania.
- PN-N-18002:2011 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego.
- PN-N-18004:2001 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne.
- PN-N-18011:2006 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne audytowania.

Norma PN-N-18001 jest przeznaczona do dobrowolnego stosowania przez różne organizacje bez względu na ich charakter działalności, branżę, ilość zatrudnionych osób czy rodzaj i intensywność występujących zagrożeń dla życia i zdrowia pracowników.

Do grupy najczęściej wdrażanych norm międzynarodowych należą:

- Brytyjska Norma OHSAS 18001:2007 (Occupational health and safety management systems Requirements) oraz OHSAS 18002:2008 (Occupational health and safety management systems – Guidelines of the implementation of OHSAS 18001:2007).
- Normy NPR 5001, VCA, BS 8800, SAFETY CERT, OHSMS oraz ISRS (International Safety Rating System).

Rola i znaczenie poszczególnych źródeł prawa są różne; kolejność wymienienia poszczególnych aktów prawnych ustala zarazem ich hierarchię w systemie prawa. Na rysunku 1 zaprezentowano elementy struktur systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.



Rysunek 1. Elementy struktur systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

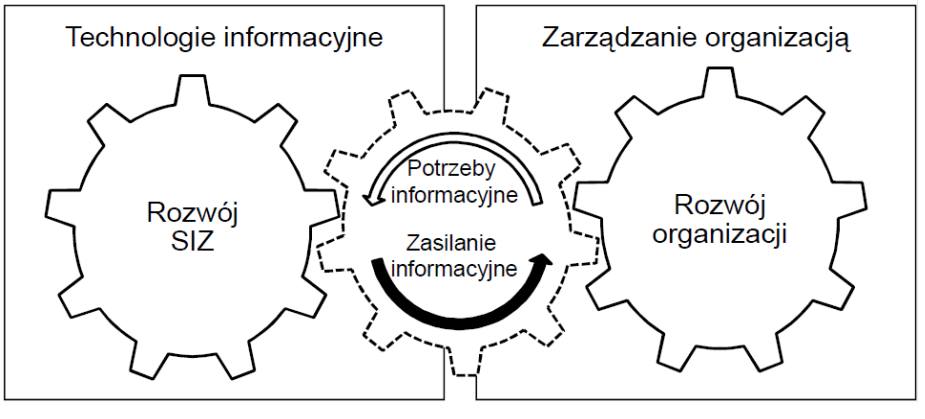
Źródło: [http://asystentbhp.pl/art/system-zarzadzania-bezpieczenstwem].

Wszystko powyższe nakłada na przedsiębiorstwa bezwzględną konieczność odpowiedniego kształtowania bezpiecznych warunków pracy, obowiązek odpowiedniego zarządzania BHP oraz wymaga podjęcia licznych i bardzo zróżnicowanych działań, poczynając od podejmowania skutecznych działań prewencyjnych, na nadzorze i kontroli spełnienia podstawowych wymagań bezpieczeństwa kończąc[4].

Tak szeroki zakres zadań powoduje, że rzetelne spełnienie wszystkich wymagań jest praktycznie niemożliwe bez stosowania profesjonalnych narzędzi wspomagających, jakimi są odpowiednie, przedmiotowe programy komputerowe[5].

2. Rodzaje narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie BHP

Występujące w literaturze przedmiotu modele ról i modele rozwoju systemów informatycznych zarządzania (SIZ) wskazują na ścisły związek (sprzężenia) pomiędzy obszarem zarządzania i obszarem technologii informacyjnych w organizacji. Sprzężenie pomiędzy obszarem zarządzania i obszarem technologii informacyjnych tworzy pewnego rodzaju mechanizm wzajemnego oddziaływania procesów rozwojowych w tych obszarach (rysunek 2).



Rysunek 2. Współzależność rozwoju organizacji i jej SIZ

Źródło: S. Luściński, *Rola systemów informatycznych zarządzania w rozwoju organizacji*, [w:] *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, WNT, Warszawa 2011, s. 47.

[4] M. Rączka, A. Tabor, *Podstawy systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*, [w:] *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy*, (red.) A. Tabor, M. Rączka, A. Pieczonka, CJiOSJ Politechnika Krakowska, Kraków 2000, s. 85.

[5] W. Babicz, *Oprogramowanie do zarządzania bezpieczeństwem pracy, analiza i koncepcja budowy nowego systemu*, [w:] *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, WNT, Warszawa 2011, s. 7-8.

System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy – część ogólnego systemu zarządzania organizacją, który obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialność, zasady postępowania, procedury, procesy i zasoby potrzebne do opracowania, wdrażania, realizowania, przeglądu i utrzymywania polityki bezpieczeństwa i higieny pracy. Innymi słowy jest to zespół środków i działań prawnych, organizacyjnych i technicznych, logicznie uporządkowanych. Ich celem jest zabezpieczenie człowieka przed szkodliwym oddziaływaniem materialnego środowiska pracy, a w szczególności zabezpieczenia przed wypadkami i chorobami zawodowymi.

Sprawnie działający system informatyczny wspomagający zarządzanie BHP jest bardzo pomocnym narzędziem organizacyjnym wysoce wpisującym się w sprawność i efektywność całego systemu zarządzania organizacją. Oczywiście skuteczność i efektywność takich systemów zależy od wielu czynników, ale nowe technologie informacyjne dostarczają zarówno rozwiązań w odniesieniu do istniejących problemów jak i stwarzają nowe możliwości kształtowania systemów zarządzania BHP dedykowane audytowi, prewencji oraz doskonaleniu działań dotyczących bezpieczeństwa funkcjonowania organizacji w ogóle.

Przy odpowiedzialnym uznaniu swoich obowiązków dotyczących odpowiedniego kształtowania bezpieczeństwa i higieny w pracy oraz wiedzy nt. możliwości systemów informatycznych wspierających te działania, organizacje mają z góry ustalone potrzeby, i w związku z tym wymagają, aby wdrażany system komputerowy:

- ułatwiał zbieranie i dostarczał informacji kompleksowych i aktualnych,
- właściwie ustalał priorytety i umożliwiał natychmiastowe pozyskanie danych z przedmiotowych obszarów działań organizacji (nawet z najniższego szczebla zarządzania),
- poprzez wbudowane mechanizmy i procedury ułatwiał analizę pozyskanych informacji oraz zapewniał selektywne i skuteczne ich wykorzystanie,
- wyszukiwał i kojarzył informacje z różnych źródeł,
- umożliwiał tworzenie planów oraz przedstawiał dane, wyniki oraz ich analizy w różnych układach sprawozdawczych,
- zapewniał właściwą wymianę informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi, przełożonymi i podwładnymi w obydwu kierunkach (sprzężenie zwrotne),
- był prosty w użytkowaniu (intuicyjny) i zapewniał stałe, niejako automatyczne metody pozyskiwania informacji z ustalonych źródeł.

W ostatniej dekadzie na polskim rynku pojawiło się wiele informatycznych narzędzi i oprogramowania komputerowego o bardzo różnym stopniu złożoności, wspomagających prowadzenie działalności w dziedzinie BHP. W obszarze najważniejszych grup można wymienić takie media jak:

1. Komputery z podstawowym oprogramowaniem i urządzeniami peryferyjnymi.

2. Programy komputerowe z zakresu BHP - na dyskach CD bądź dostępne przez Internet.
3. Serwisy, portale, newslettery, e-wydawnictwa, witryny internetowe (darmowe i płatne).
4. Bazy danych na dyskach CD bądź dostępne w Internecie (darmowe i płatne)[6].

Na ogół oferowane przez producentów aplikacje ukierunkowane są na ułatwienie i usystematyzowanie opracowywania zgodnej z obowiązującym prawem, obligatoryjnej dokumentacji dotyczącej różnych aspektów bezpieczeństwa i higieny pracy. Nierzadko są one wzbogacone zbiorami stosownych aktów prawnych, udostępnianych łącznie z elektronicznymi schematami odpowiednich dokumentów. Często jest to forma elektronicznej kartoteki – np. podejmowanych działań i środków z zakresu BHP, obejmująca rejestrowanie informacji dotyczących pracowników i stanowisk pracy, w kontekście spełnienia podstawowych obowiązków w zakresie BHP.

Spośród setek różnego rodzaju programów o różnym zastosowaniu i możliwościach można wymienić kilka jego głównych grup:

1. Zarządzanie bezpieczeństwem pracy.
2. Analiza ryzyka.
3. Higiena pracy.
4. Badanie przyczyn wypadków i zdarzeń potencjalnie wypadkowych.
5. Internet.
6. Baza danych[7].

1. Programy do zarządzanie bezpieczeństwem pracy – programy te wspomagają przede wszystkim planowanie i monitorowanie przedsięwzięć związanych z systemem bezpieczeństwa pracy, w tym, m.in.:

- sposobów i częstości kontroli i oceny systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy,
- sposobów i jakości monitorowania stanu zdrowia pracowników,
- metodyk identyfikacji zagrożeń i zarządzania ryzykiem,
- procedur przygotowania planów na wypadek katastrofy,
- procedur planowania, monitorowania i realizacji szkoleń w zakresie BHP.

2. Programy do analizy ryzyka – są to programy służące do oceny ryzyka. Do tej grupy można zaliczyć programy do symulacji scenariuszy wypadkowych oraz programy do analizowania ryzyka:

- przy pomocy drzewa błędów,

[6] J. Karczewski, *Systemy informatyczne w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy*, ODDK, Gdańsk 2000, s. 60.
[7] Ibidem… op. cit., s. 65.

- przy pomocy drzewa wydarzeń,
- wg polskiej normy PN-N-18002 (3 oraz 5 stopniowe),
- metodą HAZOP,
- metodą WHAT-IF,
- metodą PHA (Preliminary Hazard Analysis),
- metodą RISC SCORE,
- metodą JSA (Job Safety Analysis).

3. Programy dotyczące higieny pracy to aplikacje służące do oceny narażenia zdrowia pracowników i szukania optymalnych rozwiązań, m.in. poprzez dobór środków ochrony indywidualnej. Do tej grupy można zaliczyć programy do:

- analiz hałasu w miejscu pracy,
- analiz zagrożeń zdrowia dla prac ręcznych i transportowych,
- analiz zagrożeń zdrowia,
- badania warunków mikroklimatycznych w miejscu pracy,
- badania środowiskowych zagrożeń występujących w miejscu pracy.

4. Programy do badania przyczyn wypadków i zdarzeń potencjalnie wypadkowych to programy służące do ustalenia przyczyn wypadków na podstawie przyjętego modelu powstawania wypadków. Przykładowe programy, jakie można zaliczyć do tej grupy to:

- Programy do badania przyczyn awarii i metod ich usunięcia.
- Programy do rejestracji wypadków i analizy statystycznej.
- Programy do rejestracji i analizy przyczyn wypadków.
- Systemy eksperckie do badania przyczyn wypadków.

5. Internet – przykłady wykorzystania Internetu w dziedzinie BHP[8], np. aplikacje on-line, bazy danych tworzone i udostępniane przez Ośrodek Informacji Naukowej i Dokumentacji Centralnego Instytutu Ochrony Pracy.

6. Bazy danych natomiast, to programy gromadzące przydatne informacje dla zarządzania bezpieczeństwem pracy. Do grupy tej można zaliczyć:

- Informacje o przepisach prawnych.
- Informacje o literaturze na tematy bezpieczeństwa pracy.
- Informacje o aktach prawnych, normach, licencjach, certyfikatach, itp.

[8] W. Babicz, *Oprogramowanie do zarządzania bezpieczeństwem pracy...* op. cit., s. 8-9.

3. OPROGRAMOWANIE UŻYWANE W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYNIKI BADAŃ

Jak wykazują wyniki badań przeprowadzonych przez J. Karczewskiego[9] obecnie wyróżnić można kilka poziomów podejścia do zarządzania BHP praktykowanego w przedsiębiorstwach – od działań ukierunkowanych na unikanie kar za nieprzestrzeganie przepisów prawnych do nastawienia na ciągłe doskonalenie wszelkich procesów mających wpływ na BHP. Biorąc za punkt wyjścia powyższą tezę, w dalszej części artykułu przedstawiono wyniki badań autorskich oraz opisano kilka najczęściej używanych w regionie Dolnego Śląska systemów informatycznych do wspomagania zarządzania BHP, wykazując, że jednak świadome i odpowiedzialne działania w tym zakresie mają zdecydowaną przewagę. Informacje i dane do tego opracowania pozyskano z:

- autorskich badań opartych na obserwacji uczestniczącej oraz wywiadach z dolnośląskimi przedsiębiorcami,
- analizy prac zaliczeniowych z kursu „Informatyka w bhp", studentów kierunku „Bezpieczeństwo i Higiena Pracy" studiów stacjonarnych i niestacjonarnych jednej z dolnośląskich PWSZ w latach 2012/2013 i 2013/2014 (za zgodą studentów i organizacji),
- wyników ankiety dotyczącej użytkowanego oprogramowania w firmach, w których praktykę odbywali studenci kierunku „Inżynieria bezpieczeństwa" KPSW w Jeleniej Górze w latach 2012/2013 i 2013/2014 (za zgodą studentów i organizacji).

Łącznie pozyskano informacje z 56. przedsiębiorstw różnej wielkości, różnych branż. Wynika z nich jednoznacznie, że użytkowane przez pracowników w tych organizacjach oprogramowanie można zasadniczo podzielić na cztery grupy (tabela 1).

Tabela 1. Rodzaje użytkowanego oprogramowania dla BHP w badanych firmach

Lp.	Oprogramowanie	Liczba wskazań	% N = 56
1.	Wykorzystanie pakietu MS Office (w tym także Program Microsoft Excel „Ocena ryzyka zawodowego na stanowisku pracy").	3	5
2.	Systemy zintegrowane, w których jednym z obszarów jest moduł dotyczący BHP.	5	9
3.	Gotowe systemy elementarne, dedykowane jednemu działaniu z obszaru BHP.	11	20
4.	Gotowe systemy przedmiotowe - kompleksowe (także te opracowane i/lub polecane przez CIOP).	37	66
	Łącznie:	56	100

Źródło: opracowanie własne.

[9] J. Karczewski, *Systemy informatyczne w zarządzaniu bezpieczeństwem...* op. cit., s. 81.

Jak można zauważyć z treści tabeli 1, w zdecydowanej części firmy decydowały się na implementowanie i użytkowanie rozwiązań już sprawdzonych w innych przedsiębiorstwach lub rekomendowanych przez CIOP, które łatwo, bez ponoszenia dużych dodatkowych kosztów, można było dopasować do realizowanych w organizacji procesów, bez obawy o brak merytorycznej kompatybilności z działaniami wymaganymi przez prawo i właściwymi BHP.

Należy jednak podkreślić, że wiele z badanych firm użytkowało oprogramowanie korporacyjne oraz niewielkie programy, które powstały pod klucz, opisując te obszary działań i uzupełniając te funkcje, których nie posiadały wdrożone systemy, jednak nie wszyscy przedsiębiorcy, z którymi autorzy mieli kontakt, zgodzili się na zaprezentowanie tych programów z uwagi na zawarte w nich wrażliwe dane poufne.

Dodatkowo, niemal wszystkie firmy (51 organizacji – 91%) w trybie interaktywnym korzystają z polskich oraz zagranicznych internetowych baz wiedzy (serwisów, portali, newsletterów), dotyczących bezpieczeństwa, w tym także BHP. Dużą popularnością wśród respondentów cieszy się system zintegrowanych baz danych z zakresu BHP – SINDBAD, funkcjonujący jako część Serwisu Internetowego Centralnego Instytutu Ochrony Pracy.

3.1. Systemy elementarne, dedykowane jednemu działaniu

Wśród systemów elementarnych dedykowanych jednemu działaniu najpopularniejsze były:

- BHP – Program wspomagający prowadzenie dokumentacji i szkoleń (Producent Wydawnictwo FORUM).
- Pomiary czynników szkodliwych (Producent Tarbonus).
- Delphi BHP – szkolenia (Producent Delphi BDU sp. j.).
- Interaktywny system oceny ryzyka zawodowego IRYS (Producent Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy – CIOP-PIB).
- Program „Praktyczne szkolenia BHP" (Producent Wydawnictwo Wiedza i Praktyka).
- Użytkowanie maszyn i urządzeń w przedsiębiorstwie (Producent RHO Software).
- Internetowy System Szkoleń (system Software as a sernice – Producent Tarbonus).
- MULTI-EDU-BHP – materiały edukacyjne dla wykładowców z zakresu BHP (Producent CIOP-PIB).
- Szereg programów komputerowych przeznaczonych do wspomagania działalności działu BHP (Producent Penta Soft), w tym takie programy jak: „BHP-Wypadki", „BHP-Ocena Ryzyka Zawodowego", „BHP-Kartoteki

Pracowników", „BHP-Odzież i Ochrona", „Analizy bhp", „BHP-Skorowidz Przepisów Prawnych" oraz „KURSY-Obsługa Kursów i Szkoleń".

- System Wspomagania Służb BHP (Producent Instytut Techniki Górniczej KOMAG.)

W badanych organizacjach korzystano od 1. do 4. takich odrębnych programów.

Przykładem takiego systemu jest także program opracowany przez CIOP-PIB – bhpAKK (bhp-Analiza Koszt-Korzyść), wspierający obliczanie, analizę oraz prognozowanie kosztów i korzyści wynikających z utrzymywania BHP w przedsiębiorstwie. Obejmuje on m.in. analizy kosztów i korzyści stanowiących podstawę prawidłowej oceny skuteczności działań przedsiębiorstwa w zakresie poprawy warunków pracy. Mogą być one podejmowane m.in. w celu oceny całości kosztów, jak i poszczególnych ich składników oraz wyboru takich środków profilaktycznych, które umożliwiają osiągnięcie najlepszych rezultatów przy jak najmniejszych kosztach[10].

System sprawdza się szczególnie w sytuacji wdrażania systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Zgodnie, bowiem z PN-N-18004:2001, organizacja wdrażająca system zarządzania BHP powinna ustanowić i utrzymywać procedury analiz ekonomicznych bezpieczeństwa i higieny pracy ze szczególnym uwzględnieniem:

- kosztów związanych z ubezpieczeniem od następstw wypadków przy pracy i chorób zawodowych,
- kosztów zatrudnienia tj. płace, narzuty na płace koszty absencji, koszty nadgodzin,
- kosztów wypadków przy pracy i kosztów chorób zawodowych oraz składek na ubezpieczenie z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych w zależności od zagrożeń zawodowych i ich skutków,
- kosztów związanych ze zmniejszeniem wydajności i jakości pracy, wynikającym z jej wykonywania w warunkach uciążliwych i/lub niezgodnych z wymaganiami ergonomii,
- kosztów działań profilaktycznych i prewencji związanej z wymaganiami prawnymi,
- kosztów związanych z wdrażaniem i funkcjonowaniem systemu zarządzania BHP[11].

[10] [http://archiwum.ciop.pl/4309.html], 26 sierpnia 2014.
[11] J. Rzepecki, *Program komputerowy do analizy kosztów i korzyści bhp.* „Bezpieczeństwo pracy" 10/2012, s. 10.

3.2. Systemy zintegrowane

Do najpopularniejszego oprogramowania tego typu należą systemy ERP (*Enterprise Resource Planning*), systemy zarządzania zasobami przedsiębiorstwa, które są kreatywnym rozwinięciem systemów typu MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) o procedury zarządcze i finansowe, w tym rachunkowość zarządczą oraz elementy mogące być wprost wykorzystane do wspomagania zarządzaniem BHP, gdyż integrują wszystkie te obszary działań przedsiębiorstwa, które usprawniają przepływ informacji zarządczej i podejmowanie decyzji (tryb pracy *on-line*) związanej z zarządzania zasobami ludzkimi również w obszarze obsługi socjalnej, ochrony oraz BHP. W systemach tych stosowane są procedury umożliwiające symulowanie różnych posunięć oraz analizę ich wpływu na działalność wybranego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pozwala to na dokładne zaplanowanie, przetestowanie i porównanie działań podejmowanych w ramach reorganizacji i usprawniania procesów zarządzania (BPR/I — *Business Process Reengineering/Improvement*)[12] pod kątem wymagań bezpieczeństwa ogólnego i BHP.

Wg Gabrieli Mazur i Jacka Obrzuda polski rynek został zdominowany przez systemy ERP produkcji największych światowych koncernów oprogramowania, takich jak: SAP, Baan i Oracle[13]. Znajduje to potwierdzenie w przeprowadzonych przez autorów tego artykułu badaniach; wśród 5 przedsiębiorstw, które korzystały z systemu klasy ERP aż 4 (80%) miało wdrożony zintegrowany system SAP ERP stworzony przez firmę SAP AG, aktywnie wykorzystywany do działań związanych z pracą służb bezpieczeństwa (zasadniczo przez Działy Utrzymania Ruchu) oraz do zrządzania BHP.

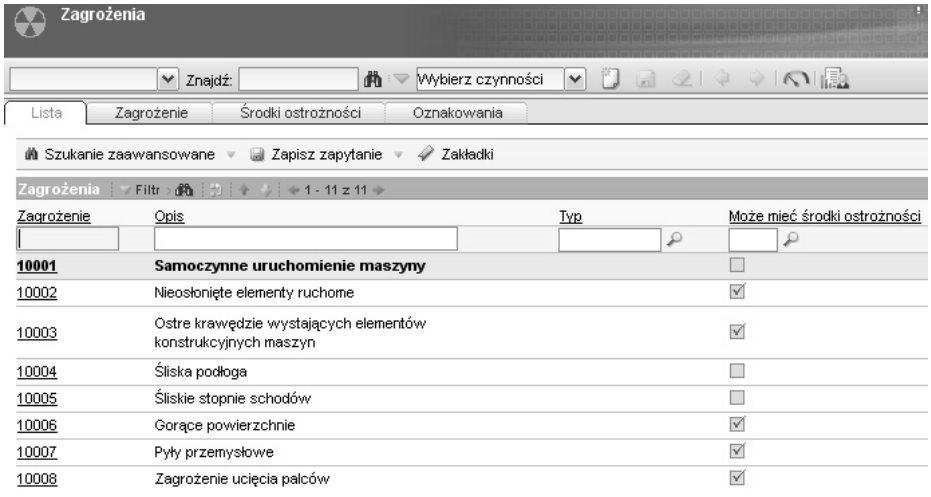
W jednej z badanych organizacji samodzielnie wdrożono i użytkowano System Maximo Express (producent IBM), będący elementem większego zintegrowanego systemu tego producenta. Posiada on bardzo rozbudowane menu główne, które oferuje wiele elementów wspomagających proces bezpieczeństwa i higieny pracy. W części planowanie/bezpieczeństwo znajdują się elementy dotyczące zagrożeń, środków ostrożności, planów bezpieczeństwa, blokowania i oznakowania poszczególnych procesów wraz z rejestracją wypadków. Przykładowy ekran systemu prezentuje rysunek 3.

Poza czynnościami związanymi z charakteryzowaniem stanowisk pracy, identyfikowaniem czynników ryzyka, dokumentowaniem pomiarów lub oszacowaniem czynników szkodliwych i uciążliwych na stanowiskach pracy, Maximo Express wspomaga również wprowadzanie danych koniecznych do opracowania, zapisu i drukowania dokumentacji powypadkowej. Ponadto, każdy uprawiony użytkownik uzyskuje dostęp do interaktywnych formularzy umożliwiających zarejestrowanie wypadku przy pracy oraz sporządzenie, zapisanie i wydrukowanie zgodnej z obowiązującymi przepisami prawnymi dokumentacji powypadkowej.

---

[12] G. Mazur, K. Obrzud, *Rozwój systemów wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem,* [w:] Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, (red.) L. Kozioł, Tarnów 2000, s. 216-217.

[13] G. Mazur, K. Obrzud, *Rozwój systemów wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem...* op. cit., s. 219.



Rysunek 3. Zrzut ekranu dotyczącego Zagrożeń w systemie Maximo Express

Źródło: M. Kłosowski, P. Staszewski, *Funkcjonowanie i doskonalenie systemu zarządzania bhp w przedsiębiorstwie – studium przypadku*, [w:] *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2014, s. 533.

Program Maximo Express choć może pracować samodzielnie, jest otwartym elementem szerszego zintegrowanego systemu wspomagającego zarządzanie organizacją i wraz z nim podlega ciągłym udoskonaleniom i jest sukcesywnie wzbogacany o nowe użyteczne funkcje, zgodnie z sugestiami pracowników. Dzięki swej uniwersalności i szerokiemu zakresowi oferowanych możliwości funkcjonalnych, z powodzeniem może być także wykorzystywany w różnych sferach działalności przedsiębiorstw[14].

3.3. Systemy przedmiotowe – kompleksowe

Do tej z grupy systemów można zaliczyć:

1. Program STER – nowoczesne narzędzie komputerowe wspomagające kompleksowo prowadzenie większości działań związanych z zarządzaniem BHP.
2. Program VADEMECUM BHP – bardzo prosty w obsłudze program, przeznaczony do pełnej obsługi firm oraz świadczenia usług bhp, pracuje w sieci Intra – oraz Internet.
3. Program Asystent BHP – program komputerowy wspomagający pracę służb BHP.
4. Program MIKRO-BHP.

W dalszej części opracowania zaprezentowane zostaną krótkie charakterystyki tych programów.

[14] [http://www.maximo.pl].

3.3.1. Komputerowy System Wspomagający Zarządzanie Bezpieczeństwem i Higieną Pracy STER

System STER stanowi nowoczesne narzędzie komputerowe kompleksowo wspomagające prowadzenie większości działań związanych z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy, w każdego rodzaju organizacji. Jest najbardziej uniwersalnym narzędziem informatycznym opracowanym w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy (Państwowy Instytut Badawczy), które oprócz standardowej funkcjonalności formalnego wsparcia działań z zakresu BHP, zapewnia również istotne wsparcie merytoryczne poprzez implementację stosownych metod postępowania oraz udostępnianie na bieżąco, podczas działania programu niezbędnych informacji zgromadzonych w bazach systemu i dostarczanych wraz z nim, jako autonomicznego kompendium wiedzy. Cechą wyróżniającą tego systemu jest to, że umożliwia on obiektywne i zautomatyzowane dokonywanie oceny ryzyka zawodowego na stanowiskach pracy oraz dokumentowanie działań profilaktycznych, z wykorzystaniem bogatych wbudowanych źródeł wiedzy o BHP oraz mechanizmów oceny ryzyka zgodnych z fizyczną analizą szkodliwego wpływu czynników na organizm ludzki, dobrą praktyką oraz obowiązującym prawem.

System STER umożliwia pracodawcom oraz pracownikom służb BHP i zakładowych laboratoriów pomiarowych prowadzenie oraz pełne dokumentowanie w skali całej organizacji wszelkich przewidzianych prawem, obowiązkowych działań związanych z BHP na stanowiskach pracy.

W skład pełnej wersji systemu STER wchodzi osiem modułów przystosowanych do pracy z jedną centralną bazą danych. Są nimi:

1. **Moduł Ryzyko** przeznaczony jest do, m.in.:
   - prowadzenia rejestru zagrożeń zawodowych na stanowiskach pracy (zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 20 kwietnia 2005 r. w sprawie badań i pomiarów czynników szkodliwych dla zdrowia w środowisku pracy – Dz. U. Nr 73, poz. 645),
   - prowadzenia kart wyników pomiaru czynników szkodliwych i uciążliwych na stanowiskach pracy (zgodnie z ww. Rozporządzeniem),
   - opracowywania wyników pomiarów czynników szkodliwych i uciążliwych na stanowiskach pracy (zgodnie z zalecaną metodyką, określaną przez odpowiednie normy),
   - dokonywania oceny ryzyka zawodowego na stanowiskach pracy (zgodnie z art. 226 kodeksu pracy, stanowiącym, że pracodawca jest zobowiązany do informowania pracowników o ryzyku zawodowym, związanym z wykonywaną pracą),
   - prowadzenia i dokumentowania działań z zakresu profilaktyki technicznej, medycznej i organizacyjnej w celu ograniczenia zagrożeń zawodowych,
   - rejestrowania kosztów ponoszonych w związku z podejmowaniem działań profilaktycznych,

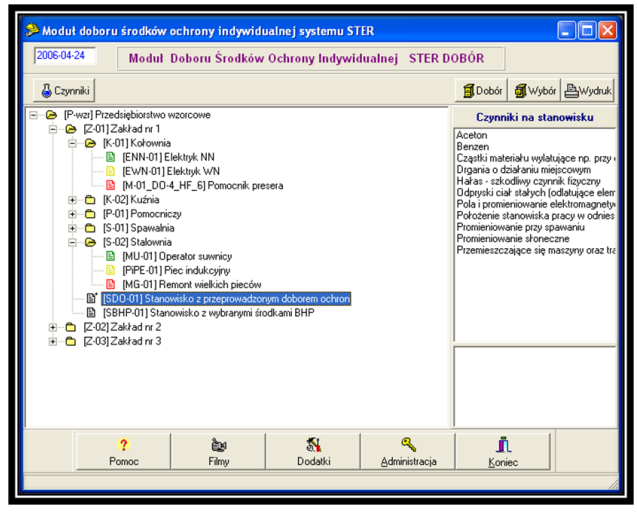
- określania priorytetów w zakresie ograniczenia zagrożeń zawodowych,
- sporządzania dokumentacji i zestawień związanych z zagrożeniami występującymi na stanowiskach pracy.

2. **Moduł Wypadki**, służący:
   - prowadzeniu ewidencji wypadków przy pracy oraz w drodze do/z pracy wraz z opracowaniem wymaganej dokumentacji powypadkowej. (Statystycznej Karty Wypadku, Protokołu Powypadkowego, załączników),
   - tworzeniu wydruków wg według przewidzianych prawem wzorów wszystkich obowiązujących dokumentów,
   - weryfikacji poprawności i kompletności danych wprowadzanych na temat każdego sporządzonego dokumentu.
3. **Moduł BHP**, który umożliwia:
   - prowadzenie systematycznej ewidencji informacji o pracownikach, związanej z gromadzeniem ich indywidualnych danych z zakresu bhp oraz przysługujących im świadczeń z tego tytułu,
   - definiowanie i rejestrowanie środków i świadczeń przysługujących pracownikom w związku z BHP oraz uprawnień wymaganych na określonych stanowiskach w organizacji,
   - przypisywanie odpowiednich środków i działań z zakresu BHP stanowiskom pracy oraz pracownikom na nich zatrudnionym,
   - dokonywanie analizy stanu działań z zakresu BHP na podstawie stosowanych zestawień, raportów i wydruków.
4. **Moduł Dobór**, przeznaczony do:
   - zautomatyzowanego doboru środków ochrony indywidualnej, zapewniających maksymalny stopień ochrony stosownie do zagrożeń zawodowych zidentyfikowanych na stanowisku pracy oraz dostęp do aktualnej bazy wzorów tego rodzaju środków dostępnych w kraju i zagranicą, posiadających stosowny certyfikat bezpieczeństwa,
   - eliminowania z zestawów środków ochrony indywidualnej, tych które nie mogą być stosowane jednocześnie,
   - prowadzenia doboru środków ochrony indywidualnej spośród aktualnej bazy środków ochrony indywidualnej dostępnych w kraju (rysunek 4).
5. **Moduł Administracja**, przeznaczony do obsługi danych administracyjnych systemu STER i uruchamiania innych programów wchodzących w skład systemu.
6. **Moduł Asystent**, program rezydentny (działający w tle), przypominający użytkownikom o konieczności podejmowania określonych działań z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie.
7. **Moduł Obieg** – przeznaczony do zarządzania obiegiem dokumentów w wersji sieciowej w odniesieniu do modułów Ryzyko i Wypadki.

8. **Moduł Synchronizacja** – przeznaczony do synchronizowania dwóch kopii tej samej bazy danych po zmianach ich zawartości dokonanych w tym samym czasie na dwóch komputerach z wykorzystaniem różnych modułów systemu STER.

Na podstawie danych wprowadzonych do systemu STER możliwe jest automatyczne wydrukowanie (wg obowiązujących wzorów) wielu dokumentów, związanych z przewidzianą prawem sprawozdawczością w zakresie BHP. Najważniejsze z nich to:

- Karta bezpieczeństwa i ochrony zdrowia na stanowisku pracy, zawierająca m. in. rejestr wyników badań i karty pomiarów.
- Karty wyników pomiarów czynników szkodliwych.
- Plany pomiarów czynników szkodliwych dla zdrowia na stanowiskach pracy.
- Zestawienia stanowisk pracy zakwalifikowanych do poszczególnych kategorii ryzyka.
- Zestawienia stanowisk pracy, na których są przekroczone dopuszczalne wartości stężeń lub natężeń czynników szkodliwych.
- Zestawienia działań ograniczających poziom ryzyka.
- Zbiorcze zestawienia wyników pomiarów charakteryzujących czynniki szkodliwe i uciążliwe na stanowiskach pracy, i in.



Rysunek 4. System STER: Zrzut ekranu Modułu dotyczącego Wyboru/Doboru ochron indywidualnych w relacji do zestawu czynników szkodliwych występujących na określonym stanowisku pracy

Źródło: opracowanie własne.

W Systemie STER zawarta jest standardowo baza kart informacyjnych nt. niebezpiecznych substancji chemicznych w postaci „Helpu", umożliwiająca przeglądanie szczegółowych informacji nt. wybranych czynników chemicznych, jak również wbudowany jest wykaz norm obowiązujących w Polsce, dotyczących pomiarów czynników szkodliwych i uciążliwych na stanowiskach pracy. Bazy danych oraz funkcje systemu STER są systematycznie aktualizowane zgodnie z postępem wiedzy, legislacji oraz procesu certyfikacji[15].

Program STER pozwala na ocenę ryzyka zawodowego, czyli elementu, który musi wykonywać każdy pracodawca na każdym stanowisku pracy, jednak jedynie za pomocą jednej metody, tj. metody jakościowej wg PN-N-18002 (3 pkt.). Jest to metoda najpopularniejsza ale uwzględnia tylko dwa parametry: prawdopodobieństwo i ciężkość następstw, zatem w niektórych przypadkach oceny ryzyka w przedsiębiorstwie należy dodatkowo (uzupełniająco) stosować inne metody. Pomimo to, STER dzięki swej uniwersalności i funkcjonalności, z powodzeniem może być wykorzystywany w różnych organizacjach, instytucjach i przedsiębiorstwach, niezależnie od ich branży i wielkości[16].

3.3.2. Program VADEMECUM BHP

Vademecum BHP – to nowy rodzaj programu przeznaczony do pełnej obsługi firm w zakresie prawa pracy i BHP, którego producentem jest kancelaria informatyczno-prawna „Yarston s.c.". Program adresowany jest do pracowników służb BHP jak i do dowolnych podmiotów gospodarczych jako uniwersalne narzędzie ułatwiające realizację przedsięwzięć związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy zgodnie z obowiązującymi uregulowaniami prawnymi.

Program Vademecum BHP jest dostarczany użytkownikom w wielu wersjach i odmianach uwzględniających ich przeznaczenie. I tak:

- wersja W – to program do użytku własnego; do obsługi jednej firmy,
- wersja K – to komercyjna wersja do świadczenia usług w zakresie BHP i do obsługi wielu firm,
- wersja M – to wersja złożona z wybranych modułów, dostarczana przez producenta na indywidualne zamówienie,
- wersja D – wersja dydaktyczna dla ośrodków kształcących specjalistów bhp; specjalna oferta oprogramowania skierowana jest do uczelni, szkół i ośrodków kształcenia[17].

Ponadto każda wersja programu może być dostosowana do indywidualnych wymagań użytkowników np. poprzez umożliwienie importu z różnych programów kadrowych, wyposażenie w indywidualne dokumenty, a nawet moduły.

---

[15] [http://archiwum.ciop.pl/248.html].

[16] M. Suchocka, A. Biernacki, *10 lat użytkowania komputerowego systemu STER*. „Bezpieczeństwo Pracy" 12/2007, s. 9.

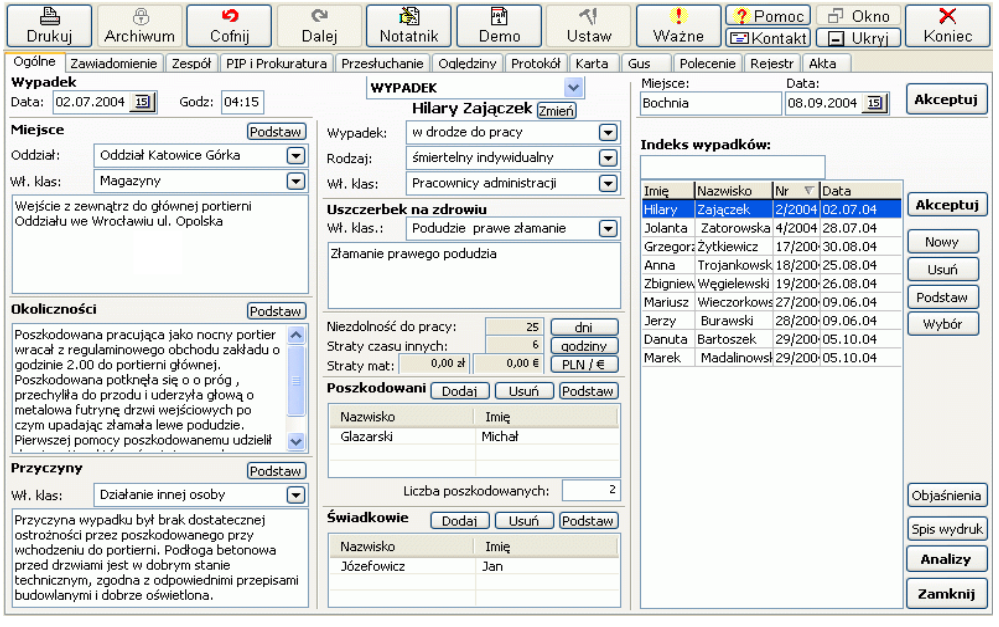
[17] W. Babicz, *Oprogramowanie do zarządzania bezpieczeństwem pracy...* op. cit., s. 11.

Program jest także zróżnicowany pod względem technicznych możliwości pracy. I tak - może pracować na pojedynczym stanowisku, w sieci lokalnej (pod jednym adresem) lub w sieci rozległej (internetowej – dla komputerów znajdujących się pod różnymi adresami)[18].

Oprogramowanie jest na bieżąco aktualizowane, co ułatwia jego użytkownikom właściwe prowadzenie oraz dokumentowanie obowiązkowych działań związanych z BHP na stanowiskach pracy, a także przeprowadzenie programu naprawczego i składa się z następujących modułów:

1. **Moduł Ocena ryzyka zawodowego** – automatyczne sporządzanie oceny ryzyka zawodowego dla każdego stanowiska pracy oraz opracowywanie programów naprawczych i zaleceń. W programie można przeprowadzić ocenę ryzyka według następujących metod: Risk Score, PHA, 5 pkt. wg PN oraz 3 pkt. wg PN. Spełnia wymagania PN-N-18002.
2. **Moduł Akty prawne** – moduł ten zawiera kilkaset aktów prawnych stale aktualizowanych. W celu łatwego ich wyszukiwania pogrupowane są one w pakiety tematyczne.
3. **Moduł Audyt stanowisk pracy** – procedury przeprowadzające audyt zgodności stanowisk pracy z wymaganiami przepisów. Zawiera wiele list kontrolnych dla różnych predefiniowanych stanowisk pracy, takich jak: stanowisko uniwersalne, stanowisko pracy przy pracach przy komputerze, stanowisko pracy przy pracach konserwacyjno-porządkowych, stanowisko pracy w branży budownictwa, stanowisko pracy przy pracach magazynowych, stanowisko pracy w handlu, i in. Można w nim definiować także własne listy i wymagania oraz dokonywać zmian z audytów już wcześniej opracowanych.
4. **Moduł Ocena stanowiska komputerowego** – automatyczne sporządzanie oceny zgodności stanowiska komputerowego z wymaganiami dotyczącymi BHP przy pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe. Można w nim definiować także własne listy i wymagania.
5. **Moduł Wypadki przy pracy** – Moduł pozwalający na wykonanie pełnej dokumentacji powypadkowej. Zgłoszenie wypadku, powołanie zespołu, zawiadomienia, protokoły przesłuchań, wizji lokalnej, ustalenia okoliczności, statystyczna karta wypadku, rejestr wypadków (rysunek 5).
6. **Moduł Instrukcje stanowiskowe BHP** – Program pozwala na łatwe tworzenie (modyfikowanie) stanowiskowych instrukcji BHP. Znajduje się w nim kilkaset wzorcowych instrukcji dla różnych stanowisk pracy: prace administracyjno-biurowe, sprzątanie, czyszczenie, dozór mienia, transport i magazynowanie, budownictwo, produkcja spożywcza, handel, drukarnie, spawanie, sprężarki, energia elektryczna, obróbka metali, warsztaty samochodowe, obróbka drewna, malowanie, metalizowanie, rolnictwo, przemysł lekki, gastronomia, hotele, pierwsza pomoc i wiele innych.

[18] [http://www.bhp1.pl/program-bhp/wersje-programu].



Rysunek 5. Zrzut ekranu dotyczącego dokumentacji powypadkowej w systemie Vademecum BHP

Źródło: W. Babicz, *Oprogramowanie do zarządzania bezpieczeństwem pracy…* op. cit., s. 14.

7. **Moduł Dokumenty BHP** – automatyczne tworzenie dokumentów wymaganych w związku z zatrudnianiem pracowników i ochroną ich pracy. Tworzenie dokumentów pochodnych. Zgłoszenia do urzędów. Aktywny rejestr terminów szkoleń BHP i badań. Wzorcowe regulaminy pracy, wynagrodzeń, funduszu świadczeń socjalnych. Dokumentacja wypadków przy pracy i chorób zawodowych.
8. **Moduł Szkolenia BHP** – Pozwala na automatyczne zarządzanie szkoleniami pracowników, tworzenie zakładowego harmonogramu szkoleń okresowych i automatyczny nadzór nad jego realizacją.
9. **Moduł Personel – Rejestr pracowników**. Kartoteka każdego pracownika. Rejestr dokumentów. Kilkadziesiąt wzorów dokumentów i bardzo łatwa zmiana treści dokumentów. Tworzenie własnych wzorów użytkownika. System przypominania o terminach szkoleń BHP i badań lekarskich.
10. **Moduł Inspekcja PIP** – Pozwala na automatyczne sporządzanie audytu zgodności dokumentów, procedur, organizacji pracy oraz wyposażenia w maszyny i urządzenia pod kątem wymagań kontroli Państwowej Inspekcji Pracy oraz porównanie stanu rzeczywistego z oryginalnymi wymaganiami przepisów. Możliwość opracowanie programów naprawczych.

11. **Moduł Informacje** – Stale aktualizowane informacje obejmujące adresy: Inspekcji Pracy, Inspekcji Sanitarnej, Sądów Pracy i Ubezpieczeń Społecznych, Laboratoriów Środowiskowych, Dozoru Technicznego, Urzędów Statystycznych, telefoniczne numery kierunkowe, składki ZUS, diety i ryczałty w delegacjach, zatrudnianie i zarobki emerytów i rencistów, zatrudnianie młodocianych, zasiłki, odszkodowania za wypadki, stawki odszkodowań za wypadki przy pracy oraz wiele innych. Informacje adresowe są ułożone wg województw.
12. **Moduł Edytor tekstu** – Zawiera wszystkie funkcje powszechnie stosowane przy korzystaniu z edytorów tekstu; z powodzeniem zastępuje inne edytory.

Do zalet programu Vademecum BHP należy niewątpliwie czytelność i intuicyjność oprogramowania. Jest to produkt tworzony nie przez instytucję naukową, ale przez firmę komercyjną nieustannie program rozwijającą i ulepszającą. Co miesiąc wprowadzane są:

- ulepszenia wynikające z bezpośrednich życzeń użytkowników,
- zmiany wynikające z nowości w przepisach bhp,
- nowe funkcje programu wynikające z obserwacji potrzeb użytkowników,
- nowe funkcje i moduły objęte firmowym programem rozwoju, a użytkownicy sami decydują o częstotliwości otrzymywania tych zmian.

Jedną z niewielu wad oprogramowania jest jego cena, która w przypadku firm zajmujących się zawodowo bezpieczeństwem jest jak najbardziej umotywowana, niemniej dla małych przedsiębiorstw, które chciałyby samodzielnie wykonać np. ocenę ryzyka na kilku stanowiskach jest raczej dużą barierą[19].

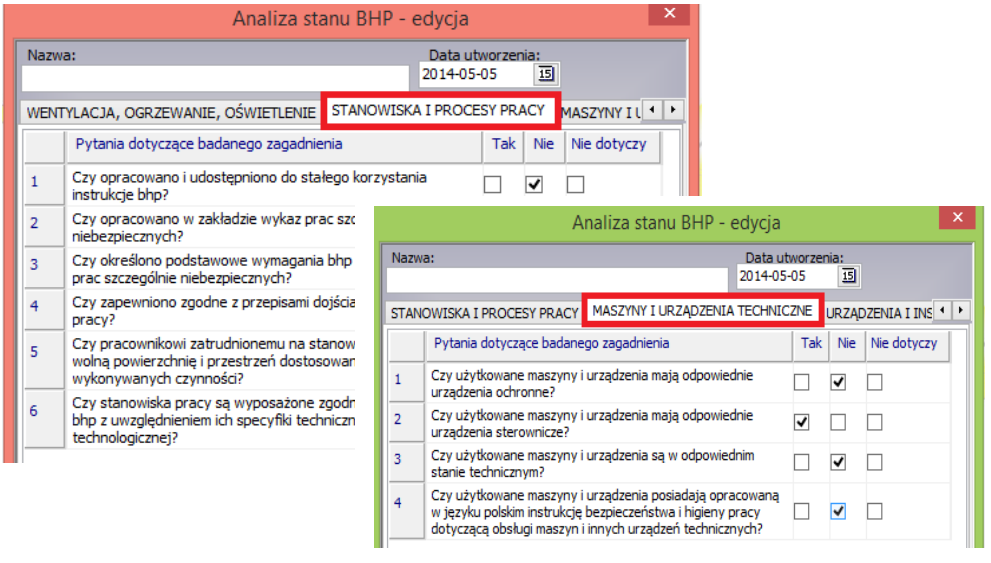
3.3.3. Program Asystent BHP

Asystent BHP firmy Tarbonus, jest programem przeznaczonym do wspomagania pracy służby BHP, zarówno osób zatrudnionych w zakładzie pracy, jak również specjalistów zewnętrznych, czy firm prowadzących sprawy BHP w wielu zakładach pracy. Aktualna wersja programu umożliwia pracę w sieci, czyli pozwala na zainstalowanie bazy programu na serwerze oraz pracy na dowolnej liczbie stanowisk komputerowych połączonych w sieć (umożliwia import danych osobowych z programu Płatnik).

Program Asystent BHP posiada strukturę ośmiu podstawowych modułów, która pozwala na unifikację najbardziej potrzebnych i wykorzystywanych funkcji programu. Te modułu to:

[19] W. Babicz, *Oprogramowanie do zarządzania bezpieczeństwem pracy...* op. cit., s. 15-16.

1. **Moduł Struktura zakładu** - moduł do wprowadzania informacji i opisu wydziałów, stanowisk pracy oraz danych personalnych pracowników.
2. **Moduł Dokumenty** - moduł do wprowadzania informacji o przebiegu zatrudnienia pracownika, szczegółowych informacji o stanowiskach pracy oraz sporządzania dokumentacji związanej z czynnikami rakotwórczymi.
3. **Moduł Wypadki i choroby zawodowe** – moduł do sporządzania dokumentacji powypadkowej dla: wypadków przy pracy, wypadków w drodze do lub z pracy, wypadków przy pracy osób niebędących pracownikami oraz dokumentacji dotyczącej chorób zawodowych. Moduł zawiera także statystykę wypadkową (rysunek 6).



Rysunek 6. Zrzut ekranów dotyczących Analizy stanu BHP w systemie Asystent BHP

Źródło: opracowanie własne.

4. **Moduł Ryzyko zawodowe** – moduł do oceny ryzyka zawodowego na stanowisku pracy (przy pomocy jednej z trzech metod: RISC SCORE, PHA, PN-N-18002) i sporządzenia kompletnej dokumentacji z oceny ryzyka zawodowego. Zawiera 10 przykładowych ocen ryzyka dla stanowisk często występujących w strukturach zakładów pracy. Zawiera także kalkulator do obliczania **wydatku energetycznego** wraz z możliwością wydruku wyników dla danego stanowiska.
5. **Moduł szkolenia** – moduł przeznaczony do tworzenia dokumentacji ze szkoleń z zakresu BHP i jej wydruku.

6. **Moduł Rejestry** – moduł zawierający kilkanaście wymaganych prawem zestawień. Niektóre z nich tworzą się automatycznie w oparciu o dane wprowadzone do programu.
7. **Moduł Wzory dokumentów** – moduł zawierający zbiór podstawowych i niezbędnych dokumentów w formacie .pdf z możliwością ich wypełnienia oraz wydruku (w tym 16 przykładowych ocen ryzyka zawodowego na konkretnych stanowiskach pracy).
8. **Moduł Analiza stanu BHP w zakładzie** – rozbudowana lista kontrolna zawierająca ponad 60 przykładowych pytań podzielonych na 19 kategorii. Istnieje również możliwość tworzenia własnych pytań i dodawania ich do bazy istniejących. Odpowiedź na te pytania stanowi podstawę do sporządzania Analizy stanu bhp w zakładzie.

Jak podkreślają respondenci, przy wszystkich niezaprzeczalnych walorach systemu (prostota, łatwość obsługi, kompletność, przejrzystość), największą jego wadą, która w przypadku małych i mikroprzedsiębiorstw może stanowić barierę nie do przejścia, jest jego relatywnie wysoka cena nabycia, zwiększająca się przy kolejnych aktualizacjach.

3.3.4. Program MIKRO-BHP

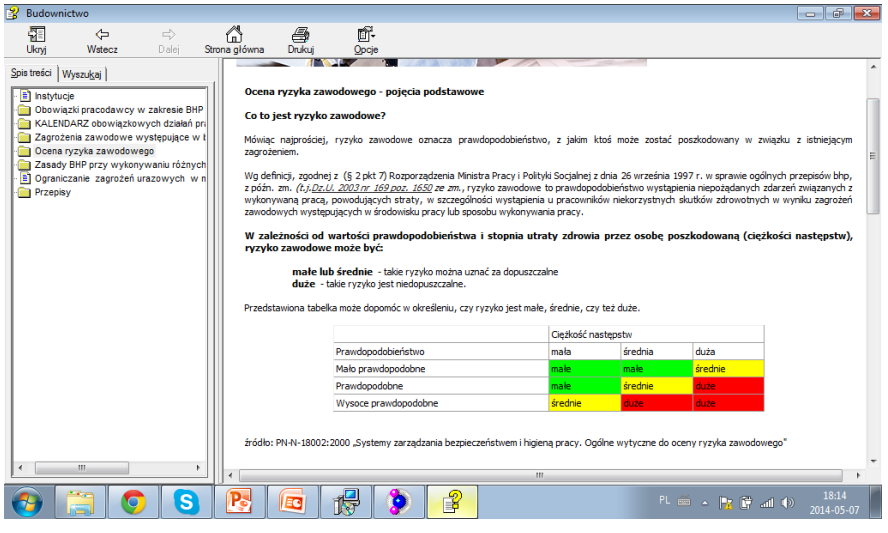
Program MIKRO-BHP opracowany w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy (Państwowy Instytut Badawczy), jest prostą w obsłudze aplikacją wyposażoną w zestaw funkcji wspomagających najważniejsze, obowiązkowe czynności z zakresu BHP, stanowiąc zarazem wyprofilowane branżowo kompendium wiedzy z tej dziedziny oraz bogate źródło instruktażowych informacji i opisów działań z zakresu prewencji wypadkowej, wspomagających merytorycznie podnoszenie poziomu stanu BHP. Jest programem dedykowanym małym firmom i mikroprzedsiębiorstwom, zatrudniających poniżej 10 pracowników.

Oprogramowanie zawiera z 5 części. Są nimi:

1. **Informator** – pełniący funkcję podręcznego źródła wiedzy z zakresu BHP, związanej z określonym typem prowadzenia działalności gospodarczej. Zawiera on szczegółowy instruktaż w zakresie obowiązkowych działań pracodawcy w tej dziedzinie. Dotychczas opracowano Informatory dla następujących sekcji gospodarki:

- budownictwa (rysunek 7),
- przetwórstwa drewna,
- mechaniki pojazdowej,
- przemysłu spożywczego (piekarstwo, cukiernictwo),
- transportu samochodowego,
- obróbki skrawaniem i obróbki plastycznej metali,
- rolnictwa,

- pracowników 50+,
- transportu wewnątrzzakładowego (wózki widłowe),
- psychofizycznych i psychospołecznych aspektów BHP.



Rysunek 7. Informator – Branża budownictwo, Ocena ryzyka zawodowego w systemie MIKRO-BHP

Źródło: opracowanie własne.

2. **Poradnik** – wspomaga identyfikację zagrożeń zawodowych; zgromadzono w nim funkcje i bazy danych umożliwiające określenie czynników szkodliwych i uciążliwych na stanowisku pracy oraz uzyskanie koniecznych informacji o ich wartościach dopuszczalnych, niezbędnych do prowadzenia oceny ryzyka zawodowego oraz właściwych działań prewencyjnych. Zawiera listy i formularze wyboru czynników szkodliwych i uciążliwych na stanowiskach pracy, bazę danych do kart charakterystyk niebezpiecznych substancji chemicznych oraz informator o środkach ochrony indywidualnej, certyfikowanych w ochrony indywidualnej, stosowanych w ramach działań prewencyjnych.
3. **Dokumenty** – posiada uproszczone mechanizmy umożliwiające sporządzenie dokumentacji powypadkowej z pomocą interaktywnych formularzy, umożliwiających wygenerowanie, zapis i wydrukowanie zgodnych z obowiązującym prawem dokumentów. Dostępne są formularze do opracowania dokumentów takich jak: protokół powypadkowy, karta wypadku, statystyczna karta wypadku, wyjaśnienie poszkodowanego/informacje uzyskane od świadka, polecenie/postanowienie powypadkowe, karta rejestracji wypadku, karta wypadku w drodze do/z pracy. Program umożliwia także sporządzenie dokumentacji związanej

ze skierowaniem na badanie lekarskie, kartą szkolenia wstępnego oraz zaświadczeniem o ukończeniu szkolenia.

4. **Ryzyko wzorcowe** – w tej części udostępniono kilka przykładów charakterystyk stanowisk pracy, których dane wprowadzono do programu w celu zobrazowania wyników oceny ryzyka zawodowego w przykładowych warunkach środowiska pracy.
5. **Ryzyko dla zakładu** to część programu, w której można scharakteryzować stanowiska pracy w firmie pod względem występujących tam zagrożeń zawodowych, udokumentować pomiary lub oszacowanie zidentyfikowanych na tych stanowiskach czynników szkodliwych i uciążliwych. Identyfikacji zagrożeń można dokonać np. na podstawie informacji zawartych w Poradniku, dotyczących czynników zagrożeń zawodowych oraz sugestii merytorycznych zawartych w Informatorze.

Program na bazie wprowadzonych wyników pomiarów lub oszacowań oraz wbudowanych danych dotyczących wartości dopuszczalnych czynników automatycznie wyznacza poziom ryzyka zawodowego na badanych stanowiskach pracy i udostępnia możliwość zapisu oraz wydrukowania przewidzianych prawem zestawień podsumowujących dla poszczególnych czynników szkodliwych oraz oceny ryzyka zawodowego na opracowanych stanowiskach pracy. Obiektywna ocena ryzyka zawodowego jest dokonywana zgodnie z polską normą PN-N-18002. Jest to ocena w skali 3-stopniowej (ryzyko małe, średnie lub duże), uzyskiwana na podstawie porównywania wyników pomiarów stężeń lub natężeń czynników szkodliwych i uciążliwych z odpowiednimi, obowiązującymi w Polsce, wartościami NDS i NDN czynników szkodliwych lub wartościami dopuszczalnymi czynników uciążliwych w środowisku pracy, których wykazy są zawarte w programie. W przypadku czynników niemierzalnych program MIKRO-BHP umożliwia oszacowanie wnoszonego przez nie ryzyka zawodowego poprzez wprowadzenie wartości wskaźnika prawdopodobieństwa zaistnienia nieszczęśliwych następstw wypadku powodowanego przez dany czynnik na określonym stanowisku pracy.

Wg respondentów program MIKRO-BHP jest programem „idealnym dla małych firm, i takich, w których nie ma pracownika BHP", „jest bardzo pomocny dla niedoświadczonych pracowników" a jego niezaprzeczalnymi zaletami są niska cena i „dożywotnia licencja". Słabością programu są ograniczania „w ilości branż dostępnych w aplikacji" oraz fakt, że „aplikacja może działać tylko na jednym stanowisku pracy".

PODSUMOWANIE

Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy można zdefiniować jako zespół środków i działań prawnych, organizacyjnych i technicznych, logicznie uporządkowanych, których celem jest zabezpieczenie człowieka w procesie pracy przed szkodliwym oddziaływaniem materialnego środowiska pracy, a w szczególności zabezpieczenia przed wypadkami przy pracy i cho-

robami zawodowymi, podczas całego okresu aktywności zawodowej. Sprowadza się to do wyboru określonych metod postępowania i wykorzystania odpowiednich zasobów dla osiągnięcia pożądanego stanu warunków i bezpieczeństwa pracy, jej organizacji oraz zachowań pracowników, polegający na wyeliminowaniu czynników, prowadzących do powstania szkody, ciężkiego uszkodzenia ciała lub śmierci oraz zapewniający wymagany poziom ochrony zdrowia i życia przed zagrożeniami występującymi w środowisku pracy w dłuższym okresie funkcjonowania firmy.

Jak wykazano, system zarządzania BHP jest podsystemem systemu zarządzania organizacją i obejmuje cele, strukturę, odpowiedzialność, zasady postępowania, procesy wraz z opisującymi je procedurami, metodami oraz narzędziami niezbędnymi dla wdrożenia i utrzymania systemu. Z przepisów prawa jasno wynika, że to pracodawca jest odpowiedzialny za stworzenie i nadzorowanie odpowiednich warunków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, natomiast z praktyki wiadomo, że działania takie mogą być skutecznie wspomagane użytkowaniem dedykowanych BHP narzędzi informatycznych pozwalających uporządkować i usystematyzować wszystkie działania zarządcze w tym zakresie.

Korzyści z funkcjonowania informatycznych narzędzi wspomagających zarządzanie w obszarze BHP odnosi nie tylko organizacja jako podmiot gospodarczy, ale także każdy interesariusz firmy, poczynając od jej pracowników, na dalszym otoczeniu kończąc. Związane jest to z zapewnieniem wysokiego standardu jakościowego stanowiącego podstawowy czynnik wzrostu konkurencyjności organizacji na rynku oraz wzrostem bezpieczeństwa pracy, co wiąże się m.in. ze zmniejszeniem ryzyka odpowiedzialności cywilnej.

Wszystkie te aspekty przyczyniają się do wzrostu akceptacji społecznej dla działalności przedsiębiorstwa i poprawy jego wizerunku (takim, wyróżniającym się organizacjom Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy przyznaje certyfikat, którego wizualizacją jest odpowiedni znak →).

Biorąc pod uwagę bogactwo i różnorodność dostępnych na rynku profesjonalnych informatycznych programów wspomagających zarządzanie BHP, z których każdy oferuje wiele elementów posiłkujących działania zarządcze z tego zakresu, ocena i wybór odpowiedniego systemu nie jest zagadnieniem prostym. Jak w każdym dobrze zorganizowanym cyklu działania, należy zacząć od zdiagnozowania i zdefiniowania potrzeb oraz możliwości przedsiębiorstwa w tym zakresie (także personalnych i finansowych), zwłaszcza w sytuacji wiedzy, że niemal każdy z oferowanych na rynku systemów komputerowych na pewno oparty jest o obowiązujące prawo i dostarcza wiele możliwości organizacyjno-technicznych skutecznie usprawniających procesy informacyjno-decyzyjne służących poprawie jakości funkcjonowania i bezpieczeństwa ogólnego organizacji, jak również pracy służby BHP.

Zaprezentowane w artykule systematyki i charakterystyki najpopularniejszych informatycznych systemów komputerowych wspomagających zarządzanie BHP w organizacji, zważywszy na dostępność proponowanego

na rynku oprogramowania, w żadnej mierze nie wyczerpują tematu, dają jednak pewien pogląd na praktykę wybranych (zbadanych) organizacji w tym zakresie.

Należy jednak pamiętać, że rozwiązania informatyczne stanowią jedynie wsparcie dla systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w organizacji, który zasadniczo winien wspierać się na odpowiednio ukierunkowanej świadomości pracowników oraz wbudowanych mechanizmach kultury organizacji i społecznej odpowiedzialności firmy.

LITERATURA:

[1] Babicz W., *Oprogramowanie do zarządzania bezpieczeństwem pracy, analiza i koncepcja budowy nowego systemu*, [w:] *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, WNT, Warszawa 2011.

[2] Górska E., Lewandowski J., Zarządzanie i organizacja środowiska pracy, WPW, Warszawa 2010.

[3] Jański J., *Odpowiedzialny Employer Branding*, [www.e-globus.pl], (21 maja 2014r.).

[4] Karczewski J., *Systemy informatyczne w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy*, ODDK, Gdańsk 2000.

[5] Kłosowski M., Staszewski P., *Funkcjonowanie i doskonalenie systemu zarządzania bhp w przedsiębiorstwie – studium przypadku*, [w:] *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2014.

[6] Korzec M., *Źródła prawa pracy w zakresie BHP*, [www.oswiatabhp.pl], (19 sierpnia 2014).

[7] Luściński S., *Rola systemów informatycznych zarządzania w rozwoju organizacji*, [w:] *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, WNT, Warszawa 2011.

[8] Mazur G., Obrzud K., *Rozwój systemów wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, (red.) L. Kozioł, Tarnów 2000.

[9] Rączka M., Tabor A., *Podstawy systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*, [w:] *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy*, (red.) A. Tabor, M. Rączka, A. Pieczonka, CJiOSJ Politechnika Krakowska, Kraków 2000.

[10] Rzepecki J., *Program komputerowy do analizy kosztów i korzyści bhp*, „Bezpieczeństwo pracy" 10/2012.

[11] Suchocka M., Biernacki A., *10 lat użytkowania komputerowego systemu STER*, „Bezpieczeństwo Pracy" 12/2007.

[12] [http://archiwum.ciop.pl/248.html].

[13] [http://archiwum.ciop.pl/4309.html].

[14] [http://asystentbhp.pl/art/system-zarzadzania-bezpieczenstwem].

[15] [http://www.bhp1.pl/program-bhp/wersje-programu].

[16] [http://www.ciop.pl].

[17] [http://www.maximo.pl].

STRESZCZENIE

Systemy informatyczne w zarządzaniu BHP

Zarządzanie współczesną organizacją wymaga sprawnego operowania wiedzą oraz systemowego spojrzenia na jej funkcjonowanie w poszczególnych obszarach. Dotyczy to także wszelkich działań zarządczych związanych z ogólnym bezpieczeństwem funkcjonowania instytucji oraz bezpieczeństwem i higieną pracy. Szeroki i zróżnicowany zakres zadań z zakresu BHP wymusza stosowanie profesjonalnych narzędzi wspomagających, jakimi są programy komputerowe. W artykule zaprezentowano wybrane informatyczne systemy wspomagające prace służb BHP, które dostarczając wielu możliwości organizacyjno-technicznych skutecznie usprawniają procesy informacyjno-decyzyjne, służące poprawie jakości funkcjonowania, bezpieczeństwa ogólnego i BHP w całej organizacji.

SUMMARY

Information systems in Health and Safety management

The management of modern organization needs smooth knowledge's handling and the system look at institution's functioning in individual areas. It also refers to all management's actions related to general safety of institution's functioning and Health and Safety. Wide and various range of tasks in the field of Health and Safety forces to use professional and supporting tools, which are computer programs. In the article there are presented selected information systems, which support the work of Health and Safety services, which by providing lots of technical and organizational capabilities improve effectively the information and decision-making processes, that improve the quality of functioning, general security as well as Health and Safety throughout the organization.

Marek Dereń
Wyższa Szkoła Biznesu
w Dąbrowie Górniczej

Klasyfikacja metodyk zarządzania projektami informatycznymi

WSTĘP

Każdego roku zwiększa się liczba podmiotów gospodarczych, które szukają rozwiązań, pozwalających na bardziej efektywne zarządzanie wieloma aspektami swojej działalności. W większości przypadków są to przedsięwzięcia informatyczne, mające na celu wdrożenie systemów komputerowych. Bardzo ważnym aspektem przy takim przedsięwzięciu jest wybór producenta jak i dostawcy oprogramowania. Przy dzisiejszym zaawansowaniu stosowanych technologii komputerowych oraz dużych wymaganiach merytorycznych co do przedmiotu wdrożenia, implementacja takiego systemu jest bardzo złożonym przedsięwzięciem.

Mając na uwadze, że wdrożenie takich systemów jest operacją czasochłonną, wymagającą współpracy pomiędzy poszczególnymi działami przedsiębiorstwa a dostawcą, coraz więcej firm przy analizie oferentów bierze pod uwagę metodykę zarządzania projektem informatycznym. Przy profesjonalnym podejściu do tematu, zarówno od strony odbiorcy jak i dostawcy oprogramowania, wdrożenie systemu informatycznego jest realizowane według ściśle określonej metodyki. Dla potrzeb wdrażania systemów informatycznych zostało opracowanych kilkanaście metodyk wdrożeniowych. Niektóre z nich, są pochodnymi podstawowych metodyk i zostały opracowane przez konkretnego producenta oprogramowania na podstawie ustandaryzowanej metodyki.

W zarządzaniu projektami informatycznymi stosuje się różne metodyki, których zadaniem jest osiągnięcie zakładanych rezultatów w określonym czasie bez przekroczenia zakładanego budżetu. Celem artykułu jest przedstawienie dostępnych metodyk zarządzania projektami informatycznymi i ich klasyfikacja. W opracowaniu przedstawiono poszczególne metodyki i ich rodzaje, a także zdefiniowano podstawowe pojęcia z nimi związane.

Artykuł ma na celu pomóc w wyborze metodyki najbardziej odpowiadającej danemu przedsięwzięciu informatycznemu. Podejście naukowe do tematu ma za zadanie ułatwić zrozumienie omawianego zagadnienia oraz metod zarządczych, upraszczających pracę przy projekcie informatycznym.

1. Istota projektu i metodyki zarządzania projektem: przegląd podstawowych definicji

W celu pełniejszego zrozumienia meritum niniejszego artykułu należy zdefiniować następujące pojęcia:

- projekt – definiowany jest jako „niepowtarzalny, nierutynowy proces realizacji określonych celów, w określonym czasie i za pomocą określonych środków. Każdy projekt jest więc zdefiniowany przez:
  1. produkt końcowy (zakres),
  2. czas realizacji (terminy),
  3. koszty realizacji (budżet)”[1].
- zarządzanie projektem – przy zarządzaniu projektem posługuje się wiedzą i umiejętnościami, korzysta z narzędzi i technik aby osiągnąć wymierne korzyści, jakich oczekuje się w związku z realizacją projektu. Aby uzyskać stosowne beneficjum należy odpowiednio współpracować w zakresie następujących zagadnień:
  - zakres projektu, jego czas, jakość i koszt;
  - różnorodne wymagania współpracujących przy projekcie;
  - wskazane i nieopisane wymagania odbiorców projektu[2].

  Zarządzanie Projektami składa się z czterech części składowych:
  1) inicjalizacja;
  2) planowanie;
  3) realizacja;
  4) zamknięcie projektu[3].
- metoda – to sposób postępowania, stosowany świadomie, konsekwentnie i systematycznie. Jest to zespół czynności i środków użytych dla osiągnięcia celów[4].
- metodyka – to zbiór zasad, sposobów wykonywania określonej pracy[5].
- metodyka zarządzania projektami – to zestandaryzowane podejście do zarządzania projektem informatycznym. Skupia się na metodach reali-

[1] Z. Szyjewski, *Zarządzanie Projektami Informatycznymi, Metodyka tworzenia systemów informatycznych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 16.
[2] Ibidem, s.27.
[3] Duncan W.R., *A Guide To The Project Management Body of Knowledge*, PMI Standards Committee, Pensylvania 2006, s. 4.
[4] W. Kopaliński, *Słownik Wyrazów Obcych i Zwrotów Obcojęzycznych*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 274.
[5] Ibidem, s. 274.

zacji zadań, w szczególności na metodach zarządzania. Jest planem, według którego jest prowadzone wdrożenie, zawiera w sobie procedury zarządcze, mające na celu usprawnienie procesów, które odbywają się wewnątrz projektu.

- wdrożenie – to etap w całym cyklu życia danego systemu, polegający na jego uruchomieniu i wprowadzeniu w prace produktywną.

2. GRUPOWANIE METODYK

Metodyki wdrożeniowe projektów IT można grupować w sposób pozwalający na realizację konkretnego zadania. Na tej podstawie można wyróżnić następujący podział:

- metodyki zarządcze – realizujące zarządzanie projektami, wśród których możemy wyróżnić Prince2 (PRoject IN Controlled Environment) oraz PMBoK (Project Management Body of Knowledge). Stosuje się je wówczas, gdy przy projekcie pracuje zleceniodawca i zleceniobiorca, czyli najczęściej firma zewnętrzna – integrator, dostarczający rozwiązanie komputerowe. Metodyki stosowane do dużych i średnich projektów, mają za cel ułatwić podejmowanie istotnych decyzji przy przedsięwzięciu.
- metodyki wytwórcze, zajmujące się zarządzaniem wytwarzania oprogramowania, wśród których można wyróżnić RUP (Rational Unified Process), czy też MSF (Microsoft Solutions Framework). Koncentrują się na procesach podejmowania decyzji, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień związanych z uruchomieniem przedsięwzięcia, definicją zakresu wdrożenia oraz aspektów dotyczących zamknięcia wdrożenia.
- metodyki adaptacyjne, które mają za cel unikanie zbędnej dokumentacji, wydzielanie małych zespołów wdrożeniowych oraz ciągłą współpracę z klientem. Należą do nich metodyka Scrum oraz eXtreme Programming. Metodyki te są dopełnieniem metodyk Prince2 oraz PMBoK przy ich wspólnym stosowaniu.
- metodyki organizacyjne, wśród których można wymienić Six Sigma, ITIL (Information Technology Infrastructure Library, COBIT (Control Objectives for Information and related Technologii (COBIT), CMMI (Capability Maturity Model Integration). Metodyki, te mają za cel ułatwiać zarządzanie bieżącymi procesami, które są realizowane w danym przedsiębiorstwie, wykonywane są poprzez odpowiedni podział świadczonych usług i ich monitorowanie[6].

Metodykami zarządczymi będą zainteresowane osoby zajmujące się tworzeniem projektów oraz osoby decyzyjne i audytorzy wdrożeń. Metodyki wytwórcze to domena przede wszystkim testerów oprogramowania, progra-

[6] A. Koszlajda, *Zarządzanie projektami IT, Przewodnik po metodykach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 7, 11, 69, 177, 223.

mistów i analityków systemów komputerowych. Z kolei w metodyki organizacyjne i adaptacyjne powinny celować osoby zajmujące się administracją danego projektu i systemów komputerowych, jak i zarząd przedsiębiorstwa oraz kierownik projektu.

Warto również zwrócić uwagę na podział metod zarządzania projektami, który koreluje z podziałem metodyk zarządzania projektami. Różnica między metodą a metodyką została podana w formie definicji w pierwszym rozdziale niniejszego opracowania. Podział ten dzieli metody zarządzania projektami ze względu na sposób zarządzania. Wśród tych metod możemy wyróżnić:

- klasyczne zarządzanie projektem, gdzie cel projektu i sposób jego osiągnięcia jest jasno określony. Przy tym podejściu można szczegółowo zaplanować poszczególne etapy przedsięwzięcia, a wynik projektu jest przewidywalny. Metoda ta pozwala na najszybsze osiągnięcie rezultatów, niemniej wymaga od kierownika dużych umiejętności organizacyjnych i zarządczych. Projekty takie przy właściwym planowaniu często odnoszą sukces.
- adaptacyjne zarządzane projektem, gdzie cel projektu jest jasno określony, natomiast sam sposób jego osiągnięcia – bardzo słabo. Możemy bardzo ogólnie zaplanować etapy i zadania w projekcie. Występuje tutaj duże i nieznane ryzyko, w szczególności związane z brakiem decyzyjności przy określaniu sposobów wykonania celów przedsięwzięcia. Takie podejście stosowane jest do strategicznych oraz innowacyjnych projektów. Metoda ta zapewnia szybkie osiąganie rezultatów projektu, przy założeniu, że został znaleziony optymalny sposób realizacji zadań w projekcie. Wymaga jednak od kierownika projektu przynajmniej podstawowej wiedzy w zakresie zarządzania projektami, zaś predyspozycje w zakresie szacowania ryzyka powinny być u niego znacznie większe.
- ekstremalne zarządzanie projektem, gdzie zarówno cele jak i sposoby osiągnięcia są bardzo precyzyjnie i klarownie przedstawione. Przy używaniu metodyk z tej grupy jest możliwe tylko częściowe zaplanowanie etapów oraz poszczególnych zadań. Występuje duże ryzyko braku znalezienia celów projektu, a także brak decyzyjności przy ich określaniu i wyborze sposobu ich realizacji. Metoda ta stosowana jest dla eksperymentalnych projektów, gdzie nie można w sposób spójny i przejrzysty zdefiniować celów projektu. Za pomocą iteracji pozwala osiągać rezultaty projektu poprzez poszukiwanie i wskazywanie sposobu ich realizacji[7].

3. ANALIZA WYBRANYCH METODYK ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

W celu zobrazowania poszczególnych rodzajów metodyk wdrożeniowych, niniejsze opracowanie będzie zawierało opis najpopularniejszych me-

[7] [http://biznet.gotdns.org/metody-zarządzania-projektem-2], 12.09.14.

todyk. Zostaną opisane szczegółowo dwie metodyki zarządcze – Prince2 oraz PMBoK, a także metodyka wytwórcza MSF i metodyka adaptacyjna Scrum. W końcowej części opracowania zostanie opisana metodyka organizacyjna – ITIL.

Prince2 to metodyka zarządcza. Skrót jej nazwy pochodzi z języka angielskiego od PRoject IN Controlled Environment, co oznacza projekt w środowisku kontrolowanym. Metodyka ta polega na bardzo dokładnym dokumentowaniu całego projektu, od powodów jego uruchomienia, poprzez jego poszczególne etapy, a kończąc na finalizacji. Prince2 nie ingeruje w specyfikację dostarczanego rozwiązania, nie skupia się na szczegółach technicznych przedsięwzięcia. Historia tej metodyki sięga lat 70 XX wieku, gdy firma Simpact Systems Limited wydała metodykę PROMPT (Project Resource Organisation Management Planning Technique). Metodyką zainteresował się rząd brytyjski, który w 1983 roku zlecił modyfikację standardu. Wersja PROMPT II została wprowadzona w sektorze brytyjskiej administracji publicznej do zarządzania projektami. Następnie brytyjska agencja rządowa w 1989 roku zmodyfikowała standard PROMPT II i opublikowała go pod nazwą Prince. Następnie w 1996 roku wydano metodykę pod nazwą Prince2, która po kolejnych modyfikacjach w 2005 roku przez brytyjski Office Government Commerce (OGC) stała się jedną z najbardziej popularnych metodyk zarządzania projektami. W roku 2009 opublikowano kolejną uaktualnioną wersję metodyki Prince 2.

Standard Prince 2 składa się z następujących elementów:

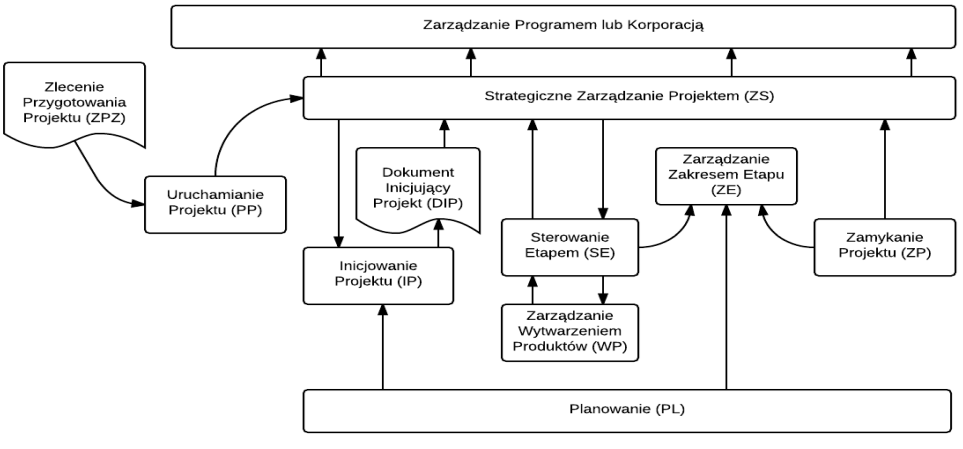
- siedmiu procesów
- ośmiu komponentów;
- trzech technik.

Przedstawiony diagram (rys. 1) obrazuje poszczególne procesy, wśród których możemy wyróżnić:

- Uruchamianie Projektu, w którym na podstawie odpowiedniego zarządzenia powstaje Komitet Sterujący, powołujący Kierownika Projektu. Celem tego procesu jest przygotowanie projektu do uruchomienia.
- Strategiczne Zarządzanie Projektem – opisujący wszystkie decyzje podejmowane pomiędzy poszczególnymi etapami przedsięwzięcia. Proces ten jest odpowiedzialny za przechodzenie pomiędzy poszczególnymi etapami projektu.
- Inicjowanie Projektu – przekazuje decyzje o rozpoczęciu przygotowań do projektu, obejmuje procesy planowania jakości, projektu, doprecyzowania uzasadnienia biznesowego oraz ryzyka. Ponadto ustanawia elementy sterowania i dokumentacji projektowej oraz tworzy Dokument Inicjujący Projekt (DIP).
- Sterowanie Etapem – w tym procesie odbywa się bieżące zarządzanie projektem przez Kierownika Projektu. Do jego głównych zadań należy

między innymi ocena postępów, tworzenie i analiza zagadnień projektowych, przeglądanie stanu etapu a także odbiory wykonania poszczególnych zadań.

- Zarządzanie Wytwarzaniem Produktu – proces ten działa według następującego mechanizmu: Akceptacja, Wykonanie, Dostarczenie.
- Zarządzanie Zakresem Etapu – ma na celu weryfikację danego etapu, jego odbiór i podjęcie decyzji o przejściu do kolejnego etapu.
- Zamykanie Projektu – który ma za cel odgórne narzucenie wymogu zamknięcia projektu po jego realizacji. Składa się z podprocesu przygotowania projektu do zamknięcia, określenia działań kontynuacyjnych a także przeglądu oceniającego przedsięwzięcie[8].



Rysunek 1. Architektura procesów Prince2

Źródło: A. Koszlajda, *Zarządzanie projektami IT, Przewodnik po metodykach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.

W starszej wersji metodyki był dostępny jeszcze proces Planowania, którego poszczególne elementy został włączone do pozostałych 7 procesów. Przedmiotowy diagram uwzględnia proces Planowania, ma za zadanie umiejscowić rolę i współzależność tego procesu pomiędzy innymi procesami.

Zestawienie komponentów metodyki Prince2 obejmuje tabela 1. Każdy z procesów wykorzystuje jeden lub kilka komponentów.

[8] A. Koszlajda, *Zarządzanie projektami IT, Przewodnik po metodykach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 17-20.

Tabela 1. Zestawienie komponentów Prince2

Nazwa komponentu	Charakterystyka komponentu
Uzasadnienie biznesowe	Komponent odpowiedzialny za definicje celów uruchomienia projektu i korzyści biznesowych z tego wynikających.
Organizacja	W ramach tego komponentu wyznacza się Kierownika Projektu oraz Przewodniczącego Komitetu Sterującego. Powoływany jest również zespół zarządzania projektem.
Plany	Komponent wykorzystywany przez wszystkie procesy. Są to dokumenty, opisujące co w projekcie na danym etapie należy wykonać i osiągnąć.
Elementy sterowania	Komponent wykorzystywany przez wszystkie procesy. W skład tego komponentu wchodzą: Ocena końcowa etapu, Ocena nadzwyczajna, Tolerancja, Inicjowanie projektu i Zamykanie projektu.
Zarządzanie ryzykiem	Komponent ten ma za zadanie identyfikować, rejestrować i zarządzać ryzykiem projektowym.
Jakość w środowisku projektu	Komponent ten na podstawie opisu produktów (bądź produktów cząstkowych) ustala szczegółowe kryteria jakości dla przedmiotu wdrożenia.
Zarządzanie konfiguracją	Komponent związany z właściwym zabezpieczeniem oraz zarządzaniem produktem i produktami cząstkowymi.
Sterowanie zmianami	Komponent odpowiedzialny za wychwytywanie zmian w projekcie, prowadzenie ich rejestru oraz zarządzanie nimi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [http://zarzadzanieprojekt.pl/komponenty-w-metodyce-prince2].

Techniki w porównaniu do komponentów są bardziej ogólne i obejmują swoim zakresem cały harmonogram projektowy. Prince2 definiuje następujące techniki projektowe:

- planowanie oparte na produktach, która stosuje strukturę produktową, opisy produktów oraz diagram następstwa produktów.
- sterowanie zmianami – która ma za zadanie ewidencjonować wnioski o zmianę, odstępstwa, sugestie, zapytania i zagadnienia ogólne.
- przeglądy jakości – odpowiedzialna za przeglądy jakości produktów bądź produktów cząstkowych[9].

Podejście PMBoK (z angielskiego Project Management Body of Knowledge) jest podejściem konkurencyjnym do Prince2. Niektóre źródła metodykę PMBoK nazywają PMI. Nazwa ta wywodzi się od organizacji Project Management Institute (PMI). Metodyka opiera się na dostarczaniu dobrych praktyk w zakresie zdefiniowanych obszarów wiedzy. W porównaniu

[9] Ibidem, s. 21-24.

do Prince2, PMBoK zajmuje się zarządzaniem zasobami ludzkim oraz zaopatrzeniem.

PMBoK wskazuje, że zarządzanie projektami jest samodzielną profesją i w swoich dokumentach zawiera wskazówki dla wykonujących to zajęcie. Projekt według tej metodyki jest charakteryzowany jako działania:

- realizowane przez fachowców;
- wykonywane przy ograniczonych zasobach ludzkich i technicznych;
- harmonogramowane, realizowane i podlegające kontroli i odbiorowi[10].

Zasadniczą część podejścia PMBoK są procesy pogrupowane w 5 grup oraz 10 obszarów wiedzy – aktywności. Wśród grup procesów możemy wyróżnić:

- fazę inicjacji, w której odbywa się opracowanie dokumentu otwarcia oraz wstępnego zakresu projektu.
- fazę planowania, w której opracowuje się między innymi plan zarządzania przedsięwzięciem, definiuje i porządkuje czynności projektowe, szacuje koszty, harmonogram, zarządza się zmianami, identyfikuje ryzyko oraz ustala komunikację między zespołami.
- fazę wykonania – która grupuje poszczególnych członków zespołu wdrożeniowego w celu realizacji planu wdrożenia. Proces ten odpowiedzialny jest również za przyjmowanie członków zespołu wdrożeniowego oraz jego rozwój, wymianę informacji, archiwizację ofert od dostawców i wybór najkorzystniejszej oferty.
- fazę nadzoru – w której monitoruje się wszystkie postępy prac przy projekcie, zarządza się zmianą, nadzoruje bieżące koszty i administruje przedsięwzięciem.
- fazę zamknięcia projektu – przygotowującą formalną akceptację produktu finalnego bądź produktu cząstkowego[11].

W ramach metodyki wdrożeniowej PMBoK wyróżniamy 10 procesów zarządczych zwanych obszarami wiedzy:

- zarządzanie integracją projektu – poprzez koordynacje poszczególnych etapów wdrożenia.
- zarządzanie zakresem projektu – związane z uruchomieniem i planowaniem zakresu projektu oraz jego weryfikacją.
- zarządzanie czasem – którego zadaniem jest kontrola harmonogramu wdrożenia.
- zarządzanie kosztami – poprzez utrzymanie przedsięwzięcia w ustalonym budżecie kwotowym.

[10] Z. Szyjewski, *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, 2004.

[11] [http://pl.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Body_of_Knowledge], 09.09.14.

- zarządzanie jakością – którego zadaniem jest nadzór nad wytworzeniem poszczególnych produktów projektu.
- zarządzanie zasobami ludzkimi – poprzez efektywne wykorzystanie i kierowanie pracami poszczególnych członków zespołu wdrożeniowego.
- zarządzanie komunikacją – polega na wyborze właściwych kanałów komunikacji dla wybranego zespołu wdrożeniowego.
- zarządzanie ryzykiem – polega na wykryciu zagrożeń, ich ocenie i analizie wpływu na przedsięwzięcie.
- zarządzanie zaopatrzeniem i dostawcami – którego zadaniem jest zapewnienie prawidłowej współpracy między odbiorcą a dostawcą – integratorem wdrażanego systemu.
- zarządzanie interesariuszami – polega na utrzymaniu współpracy ze sponsorami projektu oraz zarządem po stronie odbiorcy przedsięwzięcia[12].

Metodyki zarządcze i metodyki wytwórcze są podobne w zakresie niektórych aspektów. Pomimo tego istnieją między nimi dość duże różnice. Metodyki wytwórcze definiują techniczne aspekty wytworzenia oprogramowania, zaś metodyki zarządcze koncentrują się na procesach decyzyjnych zachodzących w projekcie.

Jedną z metodyk wytwórczych jest MSF (Microsoft Solution Framework). MSF jest stosunkowo młodą metodyką, powstałą w 1994 roku przy udziale Microsoft Consulting Services. Jest to zbiór najlepszych praktyk projektowych wypracowanych i opracowanych przez firmę Microsoft. Metodologia zgodna jest ze standardami największych światowych firm. MSF doczekał się wersji 4 (wykorzystywanej dla zespołów projektowych rozproszonych geograficznie), obecnie nadal jest bardzo popularna MSF3 i dla większości grup użytkowników wystarczająca.

MSF w wersji 3 składa się z pięciu faz:

- Faza Wizji – to czas w którym organizuje się zespół wdrożeniowy i ustala wizję projektu.
- Faza Planowania – jest to czas, w którym następuje przygotowanie dokumentacji technicznej projektu i jego wykonalności oraz planu projektu. Ustala się w nim wymaganą architekturę i środowisko, w którym będzie tworzony projekt.
- Faza Konstrukcji – to okres prac związanych z utworzeniem produktu, zgodnie z przyjętą wizją i planem.
- Faza Stabilizacji – to czas, w którym produkt posiada już określoną funkcjonalność i nie powinien być rozbudowywany. Wszystkie moce ze-

[12] [http://www.pmi.org], 12.09.14.

społu projektowego powinny być skoncentrowane na dostarczeniu najwyższej jakości finalnego oprogramowania.

- Faza Dostarczenia – jest czasem w którym wdraża się rozwiązanie w środowisku produkcyjnym[13].

Scrum to przykład metodyki adaptacyjnej. Metodyka ta została stworzona w latach 90 XX wieku przez Kena Schwabera i Jeffa Sutherlanda i służy do zarządzania bardzo złożonymi projektami. Scum nie jest metodyką wytwórczą, opisuje jedynie ogólne sposoby jak należy postępować, jakie należy stosować rodzaje procesów oraz techniki. Scrum jest metodyką lekką, łatwą do przyswojenia, a zarazem trudną do opanowania. W skład Scruma wchodzą Zespoły Scrumowe, które liczą zazwyczaj od 3 do 9 osób, mających różne predyspozycje i umiejętności. Ponadto w skład tej metodyki wchodzą także role, zdarzenia, reguły postępowania i artefakty. Poszczególne elementy łączą się ze sobą, tworząc powiązania i relacje.

Zespół w metodyce Scrum swoje działania wykonuje w określonym przedziale czasowym, często nazywanym przebiegiem (sprintem). Wynikiem takiego przebiegu powinien być za każdym razem produkt w kolejnej wersji, który ma wnosić nową deklarowaną funkcjonalność. Przebiegi powinny mieć podobne przedziały czasowe. Przed utworzeniem produktu zbierana jest lista wymagań użytkownika, wraz z priorytetem wymagań. Podczas planowania przebiegu wybiera się najpierw zadania o najwyższym priorytecie. Opracowuje się listę zadań przebiegu, wraz z podaniem czasochłonności, złożoności i ryzyka. Po zaplanowaniu zespół przechodzi do realizacji przebiegu. W tym etapie odbiorca produktu powinien cały czas pracować z zespołem wdrożeniowym. Główną cechą charakterystyczną tej metody jest prowadzenie krótkich codziennych spotkań, na których rozwiązuje się bieżące problemy i prezentuje efekty realizowanych prac. Sprint kończy się spotkaniem poszczególnych członków zespołu wdrożeniowego, gdzie prezentowane są efekty pracy nad produktem finalnym[14].

Ostatnią z omawianych koncepcji jest metodyka organizacyjna ITIL (Information Technology Infrastructure Library). Jest to najpopularniejsza metodyka zarządzania usługami informatycznymi, stosowana na całym świecie przez wiele firm i organizacji. Powstała w połowie lat 80 XX wieku na zlecenie rządu Wielkiej Brytanii.

Metodyka ITIL w 3 wersji składa się z sześciu publikacji:

- Wprowadzenie do nowej koncepcji cyklu życia usług – to ogólne wprowadzenie do pozostałych publikacji.
- Strategia usług, której zadaniem jest opisanie wszystkich procesów związanych ze świadczeniem usług informatycznych.

[13] A. Koszlajda, *Zarządzanie projektami IT, Przewodnik po metodykach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 106.

[14] [http://www.scrum.org], *Przewodnik po Scrumie: Reguły Gry*, 08.09.14.

- Projektowanie usług, która opisuje kryteria działania serwisu, sposoby wykonywania usługi, ustala sposoby zarządzania konfiguracją, a także wybiera poddostawców i ustala kanały komunikacji.
- Przekazanie usług – opisuje proces wdrożenia usługi. Publikacja opisuje ponadto sposoby zarządzania zmianą, konfiguracją a także udostępnianiem kolejnej wersji usługi.
- Eksploatacja usług – opisuje procesy związane z aktualnym wykorzystaniem usług informatycznych.
- Ustawiczne doskonalenie usług – opisuje sposoby udoskonalania poszczególnych usług oraz audyty, które weryfikują racjonalność dostarczania konkretnej usługi[15].

PODSUMOWANIE

Obecnie w dobie zaawansowanych technologii oraz coraz bardziej rozległych przedsięwzięciach informatycznych, bardzo trudno jest prowadzić wdrożenie bez określonego sposobu działania i procedur zarządczych. Coraz więcej projektów informatycznych jest prowadzonych przy użyciu wybranej metodyki wdrożeniowej. W świadomości decydentów jest fakt, że użycie metodyki wdrożeniowej przyniesie szereg korzyści dla całego przedsięwzięcia i pozwoli sfinalizować projekt w postaci utworzenia produktu zgodnie z zakładanymi potrzebami. Wdrożenie nowego rozwiązania komputerowego jest bardzo złożoną inwestycją. Kwestie techniczne muszą współgrać z biznesowymi. Projekt taki jest operacją czasochłonna, angażuje pracowników przedsiębiorstwa oddelegowanych do konkretnego przedsięwzięcia na wiele miesięcy. Aby ułatwić prowadzenie i zarządzanie takim projektem wskazane jest użycie wybranej metodyki wdrożeniowej.

Wyróżnia się wiele metodyk wdrożeniowych podzielonych na wiele podrodzajów, w zależności od metody zarządczej oraz przedmiotu wdrożenia. Metodyki zarządcze warto wykorzystać przy wdrażaniu dostarczanego oprogramowania. Koncepcjami wytwórczymi będą zainteresowani programiści oraz architekci systemów komputerowych. Metodyki adaptacyjne służą do sterowania bardzo zaawansowanymi projektami, z kolei zaś metodyki organizacyjne pozwalają zarządzać usługami informatycznymi.

LITERATURA:

[1] Duncan W. R., *A Guide To The Project Management Body of Knowledge*, PMI Standards Committee, PA 19082 USA.

[15] A. Koszlajda, *Zarządzanie projektami IT, Przewodnik po metodykach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 248-253.

[2] Flasiński M., *Zarządzanie projektami informatycznymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

[3] Kopaliński W., *Słownik Wyrazów Obcych i Zwrotów Obcojęzycznych*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1983.

[4] Koszlajda A., *Zarządzanie projektami IT, Przewodnik po metodykach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.

[5] Nicholas J. M., Steyn H., *Zarządzanie projektami*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

[6] Philiphs J., *Zarządzanie Projektami IT*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.

[7] Szyjewski Z., *Zarządzanie Projektami Informatycznymi*, Metodyka tworzenia systemów informatycznych, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.

[8] Szyjewski Z., *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.

[9] [http://biznet.gotdns.org/metody-zarządzania-projektem-2], 12.09.14.

[10] [http://pl.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Body_of_Knowledge], 09.09.14.

[11] [http://www.pmi.org], 12.09.14.

[12] [http://www.scrum.org], *Przewodnik po Scrumie: Reguły Gry*, 08.09.14.

STRESZCZENIE

Klasyfikacja metodyk zarządzania projektami informatycznymi

Celem niniejszej publikacji jest dokonanie przeglądu dostępnych metodyk zarządzania przedsięwzięciami informatycznymi. W artykule przedstawiono podstawowe definicje związane z koncepcjami zarządzania projektami komputerowymi. Zgrupowano metodyki według realizacji konkretnego zadania i scharakteryzowano kilka przykładów. Artykuł ma na celu pomóc w wyborze metodyki najbardziej odpowiadającej danemu rodzajowi przedsięwzięcia informatycznego, jakie będzie planowane przez przedsiębiorstwa oraz organizacje i instytucje. Podejście naukowe do tematu ma za zadanie ułatwić zrozumienie omawianego zagadnienia oraz metod zarządczych, upraszczających pracę przy projekcie informatycznym.

SUMMARY

Classification of Methodologies for Management of Information Technology Projects

The purpose of this publication is to review and classification of the available methodologies for management of information technology projects. The article presents basic definitions related to the concepts for management of computer projects. Methodologies were grouped by particular tasks performed and several examples were characterized. The article should help managers to select the most suitable methodology for a particular type of information technology project planned by companies, organizations or other institutions. The scientific approach to the issue is to facilitate the understanding of the discussed topic as well as the management methods applied in order to simplify the work on the IT project.

Agata Buczak
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

„W epoce, w której systemy telewizji mają po 50 kanałów, w której banki obsługują swoich klientów przez telefon i nawet domy towarowe zaczęły różnicować swoje usługi, dostosowując je do indywidualnych gustów, nie mogą przetrwać biurokratyczne, nie reagujące na żądania klientów, świadczące jednakowe usługi dla wszystkich władze."
D. Osborne, T. Gaebler, „Rządzić inaczej", Poznań 2005

Z dowodem do lekarza, czyli eWUŚ w użyciu

WPROWADZENIE

Zmieniająca się rzeczywistość, „turbulentne otoczenie", dynamika… Brzmi to bardzo znajomo, gdyż te zjawiska dotyczą każdego, wszystkich aspektów otaczającego nas świata. Nie inaczej sprawy mają się w kwestii ochrony zdrowia, świadczenia usług opieki nad pacjentem, rozliczania tych świadczeń, ewidencji leków, materiałów i procedur medycznych itp.

Polska od 1 stycznia 2013 r. może zaliczyć się do grona państw – inicjatorów, które podjęły „trud" uszczelniania systemu ubezpieczeń zdrowotnych swoich obywateli, a szczegółowo ujmując – w przypadku naszego kraju – wprowadzenia systemu Elektronicznej Weryfikacji Uprawnień Świadczeniobiorców, czyli w skrócie EWUŚ.

Zgodnie z dyrektywą 2007/2/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 marca 2007 r.[1] państwa członkowskie Unii Europejskiej mają za zadanie zreformować swoje systemy informacyjne ochrony zdrowia w zakresie:

- informacji i wiedzy na temat krajowej opieki zdrowotnej i ubezpieczeń zdrowotnych na terenie Unii Europejskiej,
- promocji e-health w związku z większą mobilnością zawodową na terenie Wspólnoty Europejskiej,

[1] Dz. U. L 108 z 25.04.2007.

- uruchomienia elektronicznych usług medycznych i elektronicznych ubezpieczeń zdrowotnych.

W Polsce, dzięki określonym wymogom UE, wprowadzono również ustawę o systemie informacji w ochronie zdrowia[2], mówiącą o następujących zaleceniach[3]:

- uporządkowanie istniejącego systemu zbierania, przetwarzania i wykorzystywania informacji o ochronie zdrowia, stworzenie warunków informacyjnych umożliwiających podejmowanie w dłuższej perspektywie optymalnych decyzji w zakresie polityki zdrowotnej niezależnie od przyjętego modelu organizacyjnego,
- zmniejszenie obciążeń administracyjnych oraz kosztów gromadzenia i wymiany informacji o ochronie zdrowia,
- usprawnienie wymiany danych pomiędzy poszczególnymi elementami systemu informacji w ochronie zdrowia,
- zapewnienie kompleksowości, aktualności, niesprzeczności norm, procesów, systemów i zasobów informacyjnych sektora ochrony zdrowia,
- uodpornienia systemu na zaburzenia w gromadzeniu i archiwizacji danych, spowodowane zmianami systemowymi w ochronie zdrowia.

Poniższe rozważania mają za zadanie wskazać zasady działania i oddziaływania systemu EWUŚ na świadczeniobiorców oraz świadczeniodawców, a dzięki temu, sformułować wnioski i podsumować jego aktywność w pierwszym okresie działania.

ŚWIADCZENIOBIORCA I ŚWIADCZENIODAWCA W EWUŚ-IU

Ustawa z dnia 27.08.2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz jej nowelizacja, czyli ustawa z dnia 27.07.2012 r. o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych wprowadziła szereg zmian stanowiących podwalinę działania systemu elektronicznej weryfikacji uprawnień świadczeniobiorców. Świadczeniobiorca to pacjent, którego prawa do opieki medycznej, finansowanej przez Narodowy Fundusz Zdrowia, zostają sprawdzone na postawie numeru PESEL. Hasło „z dowodem do lekarza" nabrało realnego wymiaru, a ograniczenie ilości dokumentów, tj. zaświadczenie z zakładu pracy, legitymacji emeryta lub rencisty, aktualnego zgłoszenia do ubezpieczenia zdrowotnego, niesie ze sobą znaczący postęp w dostępie do opieki medycznej, jak również wypełnia unijne dyrektywy. W idei działania programu ewidencji uprawnień pacjentów zgromadzone informacje „są aktualizowane codziennie według danych otrzymywanych m.in. z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego

[2] Dz. U. Z 2011, nr 113, poz. 657.
[3] [www.kancelariajaniszewski.pl], – 15.09.2014 r.

i przedstawiają stan uprawnień pacjenta w dniu, w którym dokonano sprawdzenia. EWUŚ powiązany jest z Centralnym Wykazem Ubezpieczonych (CWU)"[4].

Narodowy Fundusz Zdrowia na swojej stronie internetowej już na wiele miesięcy przed wprowadzeniem systemy w życie dokształcał i kierował świadczeniobiorcę, jak i świadczeniodawców, ku zrozumieniu nowych, zakładanych do aktywizacji zasad. Kampania informacyjna zwracała uwagę na konieczność posiadania dowodu tożsamości podczas rejestracji i wizyty u lekarza, a w przypadku dzieci objętych obowiązkiem szkolnym, do ukończenia 18 roku życia – aktualnej legitymacji szkolnej[5].

Nie małe zamieszanie, zaskoczenie, a wręcz oburzenie wywołał wśród świadczeniobiorców fakt, iż rodzice/opiekunowie prawni mają obowiązek zgłaszać dziecko do ubezpieczenia: „Jeżeli nie zgłosiłeś dziecka przed 1 stycznia 2013 r., nie zwlekaj i zgłoś je jak najszybciej", lub „ Od 1 stycznia 2013 r., jeśli jesteś rodzicem i jesteś osobą ubezpieczoną, masz obowiązek poinformować swojego płatnika składek (np. pracodawcę) o nowo narodzonym dziecku, które należy zgłosić do ubezpieczenia zdrowotnego"[6].

Jednocześnie nie zapomniano o rodzicach, którzy ani w Polsce, ani w żadnym kraju UE nie są osobami uprawnionymi do świadczeń opieki zdrowotnej na podstawie przepisów prawa. „Do ubezpieczenia zdrowotnego mogą wnuka zgłosić ubezpieczeni w Polsce babcia lub dziadek. Gdy dziecko jest członkiem rodziny ubezpieczonego i zostało zgłoszone do ubezpieczenia zdrowotnego, za jego leczenie zapłaci NFZ. Jeżeli rodzice dziecka nie mają prawa do świadczeń finansowanych przez Fundusz i dlatego nie zgłosili go do ubezpieczenia, za leczenie dziecka do 18 r. ż. zapłaci budżet państwa – pod warunkiem, że jest ono obywatelem polskim"[7].

Poszczególne oddziały NFZ prześcigały się w uatrakcyjnianiu ulotek informacyjnych skierowanych do pacjentów, by w jak najprostszy, czytelny, czasem wręcz obrazkowy sposób przekazać nowe zasady działania systemu weryfikacji ubezpieczenia. Oczywiście, jak każda nowość EWUŚ napotkał utrudnienia, niedociągnięcia i zawirowania w swym działaniu. Najczęstszym problemem podczas weryfikacji była informacja z systemu wskazująca na brak uprawnień do świadczeń. Gdy zapobiegliwy pacjent posiadał przy sobie dokument poświadczający jego prawo, np. zaświadczenie z zakładu pracy, wystarczyło to do bezproblemowego zarejestrowania się na wizytę. Jednak dla mniej przygotowanych konieczne były pisemne oświadczenia zawierające dane, takie jak: imię i nazwisko pacjenta, adres zamieszkania, podstawę prawną do świadczeń, np. zawarta umowa, emerytura, numer PESEL, rodzaj dowodu tożsamości, którym pacjent potwierdzał swoją tożsamość u lekarza[8].

Narodowy Fundusz Zdrowia bardzo dynamicznie reagował na wszelkie zmiany w prawodawstwie – na długo przed wejściem w życie nowelizacji

---

[4] [www.nfz.gov.pl], - 15.09.2014 r.
[5] Tamże.
[6] [www.nfz-lublin.pl], - 15.09.2014 r.
[7] Tamże.
[8] Ustawa z dnia 27.07.2012 r. o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych, Art. 50, ust. 6 i 8.

obowiązujących ustaw informował i uczulał świadczeniodawców na wchodzące do usługi innowacje. Na stronach Funduszu w dniu 16.01.2014 r. pojawiła się następującej treści informacja: „Narodowy Fundusz Zdrowia przypomina, że w związku z nowelizacją ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych została włączona możliwość weryfikacji w systemie eWUŚ prawa do świadczeń osób:

- które posiadają ważną decyzję wydaną przez wójta (burmistrza, prezydenta) gminy oraz
- uprawnionych na podstawie przepisów o koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego zamieszkujących na terytorium Polski, którym Fundusz wydał poświadczenie, czyli tzw. Rezydentów UE.

W przypadku sytuacji niepotwierdzenia w systemie eWUŚ praw do świadczeń, pacjent może jak dotychczas posłużyć się dotychczas przedstawianym dokumentem".

Dobrym przykładem nadzoru i wspomagania świadczeniodawcy jest również komunikat z dnia 05.03.2013 r.[9] następującej treści: „W związku z częstymi przypadkami nieprawidłowego postępowania świadczeniodawców w przypadku weryfikacji uprawnień do świadczeń opieki zdrowotnej osób legitymujących się dokumentami uprawniającymi do świadczeń zdrowotnych na podstawie unijnych przepisów o koordynacji wystawionymi przez instytucje innych państw członkowskich UE/EFTA przypominamy, że prawidłowa procedura postępowania jest następująca:
W pierwszej kolejności należy ustalić, czy pacjent posiada prawo do świadczeń na podstawie przepisów unijnych. Pacjent, który ma prawo do świadczeń na podstawie przepisów unijnych nie podlega weryfikacji w systemie eWUŚ (...)".

Zauważyć można również dbałość o przestrzeganie standardów komunikacji z klientami serwisu, choćby w takim komunikacie opublikowanym na stronie internetowej Narodowego Funduszu Zdrowia w dniu 01.02.2014 r. o treści: „Serdecznie przepraszamy wszystkich Klientów i Świadczeniodawców za utrudnienia związane ze spadkiem wydajności usługi eWUŚ w dniu dzisiejszym w godzinach 14.30 – 15.00. pełna wydajność usługi eWUŚ została już przywrócona".

Świadczeniodawca na bieżąco sprawdza, czy nie czekają go zawirowania w pracy systemu, czego w najbliższym czasie może oczekiwać podczas obsługi świadczeniobiorcy.

EWUŚ był też innowacją dla świadczeniodawców - lekarzy, personelu rejestracji. „Korzystanie z usługi Elektronicznej Weryfikacji Uprawnień Świadczeniobiorców przez świadczeniobiorców oraz lekarzy posiadających umowę upoważniającą do wystawiania recept refundowanych jest możliwe dopiero po wydaniu przez Fundusz upoważnienia do korzystania z usługi eWUŚ na podstawie elektronicznego wniosku sporządzonego przez podmiot. Weryfikacją wniosków i wydawaniem upoważnień zajmują się oddziały NFZ,

[9] [www.nfz.gov.pl/new] – 15.09.2014 r.

z którymi podmioty podpisały stosowane umowy”[10]. Szczegółowe zasady dotyczące korzystania oraz zakres odpowiedzialności podmiotów upoważnionych do dostępu do EWUŚ zawierają „Zasady korzystania z usługi Elektronicznej Weryfikacji Uprawnień Świadczeniobiorców” – opublikowane na stronie [www.nfz.gov.pl] w dniu 12.10.2012 r. W dokumencie tym zarówno Podmiot, czyli „świadczeniodawca lub niebędąca świadczeniodawcą osoba uprawniona w rozumieniu art. 2, pkt. 14 ustawy z dnia 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych – Dz. U. nr 122, poz.696, z późn. zm.)”, jak i Użytkownik systemu, czyli „lokalny Administrator lub Operator”[11] zobowiązani zostali do:

- przestrzegania przepisów dotyczących zapewnienia bezpieczeństwa przetwarzanych danych, w szczególności przepisów ustawy o ochronie danych osobowych oraz aktów wykonawczych,
- przestrzegania zasad zachowania tajemnicy i nieujawniania danych pozyskiwanych z NFZ,
- bieżącej aktualizacji w Portalu danych dotyczących osób posiadających uprawnienia do potwierdzenia prawa do świadczeń w usłudze EWUŚ, zgodnej z wydanymi upoważnieniami,
- umożliwienia Funduszowi przeprowadzenia w każdym czasie kontroli w zakresie przestrzegania przepisów dotyczących zapewnienia bezpieczeństwa przetwarzania danych, w szczególności przepisów o ochronie danych osobowych, oraz aktów wykonawczych, a także zasad zachowania tajemnicy i nieujawniania danych pozyskanych z Funduszu,
- bieżącego kontrolowania osób upoważnionych do występowania do Funduszu o sporządzenie dokumentu potwierdzającego prawo do świadczeń przez usługę EWUŚ w celu:
  a) przestrzegania przepisów dotyczących zapewnienia bezpieczeństwa przetwarzania danych, w szczególności przepisów o ochronie danych osobowych oraz aktów wykonawczych,
  b) przestrzegania zasad zachowania w tajemnicy i nieujawniania danych pozyskanych z NFZ.

Użytkownik zobowiązany został do:

- deponowania w miejscu pracy dokumentu upoważniającego do korzystania z systemu EWUŚ oraz przedkładania go w celach kontrolnych Podmiotowi bądź kontrolerom Funduszu,
- zachowania w tajemnicy i nieujawniania danych, które uzyskał w dokumencie elektronicznym podczas wpisywania numeru PESEL, np. gdy w systemie informatycznym Funduszu osoba weryfikowana posiada inne

[10] [www.nfz.gov.pl] – Instrukcja (opublikowana 12.10.2012 r.) – 15.09.2014 r.
[11] Tamże.

dane identyfikacyjne niż figurujące na dokumencie identyfikacyjnym osoby ubiegającej się o udzielenie świadczenia opieki zdrowotnej.

- niezwłocznego poinformowania właściwego oddziału NFZ o nieprawidłowym lub nietypowym działania usługi EWUŚ, o nieautoryzowanym korzystaniu z tej usługi, o wykorzystaniu danych zawartych w usłudze EWUŚ przez osoby nieuprawnione lub do celów innych niż określone w „Zasadach korzystania z usługi Elektronicznej Weryfikacji Uprawnień Świadczeniobiorców".

System EWUŚ nie zezwala na samodzielne korzystanie pacjentów z informacji w nim zgromadzonych, nie może on zweryfikować swojego ubezpieczenia.

Techniczne rozwiązania zastosowane w systemie pozwalają korzystać z niego po zalogowaniu się użytkownika za pomocą przeglądarki internetowej, a sam system „oparty jest na autoryzowanej i szyfrowanej komunikacji XML (podpis elektroniczny) i nie narzuca oprogramowania po stronie świadczeniodawcy, np. lekarza"[12]. Proces przekazywania komunikatów pomiędzy klientem, a OW NFZ jest mechanizmem wymiany danych pracującym w ogólnej sieci publicznej. Z uwagi na charakter przesyłanych danych (czyste dane tekstowe – XML oraz dane binarne – pliki w różnych formatach) zastosowano mechanizm wymiany danych oparty na usługach sieciowych (WS) z wykorzystaniem mechanizmu MTOM do przesyłania danych binarnych. Dla celu jednolitych standardów bezpieczeństwa dostęp z poziomu klienta został poprzedzony odpowiednim procesem logowania w celu uwierzytelnienia i autoryzacji do poszczególnych elementów systemu. Po poprawnym zalogowaniu się klient otrzymuje identyfikator sesji klienta i identyfikator sesji autoryzacyjnej. Identyfikatory te muszą być przekazywane w każdym następnym żądaniu do serwera (identyfikatory muszą być umieszczone w nagłówku komunikatu). W połączeniu z protokołem HTTPS i bezpośrednim połączeniu klienta z serwerem usług, stanowi podstawę do bezpiecznej wymiany danych pomiędzy klientem, a serwerem[13]. W celu optymalizacji procesu przetwarzania i budowania komunikatów wprowadzono specjalną super-usługę dostępową, zwaną brokerem, której zadaniem jest opakowanie danych związanych z transportem i funkcjami dodatkowymi w jednolity sposób, pozostawiając użytkownikowi skupienie się na szczegółach związanych z daną dziedziną. Komunikaty są przetwarzane w jednolity sposób i udostępniają taki sam interfejs dla obsługi błędów. Udostępnione usługi są wywoływane z zachowaniem takiego samego protokołu ich obsługi[14]:

[12] [www.nfz.gov.pl] – 15.09.2014 r.
[13] System eWUŚ – Opis interfejsu dostępowego, v.1.3., Warszawa 2012 r. – [www.nfz.gov.pl] – 15.09.2014 r.
[14] Tamże.

Algorytm sprawdzenia statusu uprawnienia do świadczeń przez świadczeniobiorcę w systemie NFZ	
1.	Program po stronie świadczeniodawcy loguje się do systemu eWUŚ (za pośrednictwem udostępnionej usługi autoryzacyjnej).
2.	Tworzona jest sesja autoryzacyjna, która jest przekazywana do klienta w odpowiedzi na poprawny proces zalogowania. W pozostałych przypadkach zwracana jest informacja o błędzie (kod + opis).
3.	Klient wysyła żądanie [checkCWU] wraz z parametrami opisującymi zapytanie o status uprawnienia do świadczeń – zgodnie z przyjętym komunikatem oraz dane sesji autoryzacyjnej uzyskane w procesie logowania.
4.	Serwer zwraca odpowiedź zgodnie z przyjętym formatem odpowiedzi.
5.	Świadczeniodawca powtarza operacje z punktu 3 do czasu sprawdzenia statusu wszystkich wymaganych świadczeniobiorców.
6.	Klient po stronie świadczeniodawcy kończy sesję z serwerem poprzez wywołanie żądania [logout] – wylogowanie.

WĄTPLIWOŚCI... CZYLI WSZYSTKO WYMAGA CZASU

Wprowadzanie systemu EWUŚ związane było z szeregiem zapytań i powątpiewania ze strony przyszłych użytkowników, jak również i mediów. W dniu 23.09.2013 r. „Gazeta Wyborcza" opublikowała artykuł red. Elżbiety Cichockiej pt. „System pozbawia leczenia", który w swej treści sugerował, iż „system elektronicznej weryfikacji uprawnień świadczeniobiorców (eWUŚ) pozbawia prawa do bezpłatnego leczenia". Głos w sprawie zabrał zarówno NFZ w osobie rzecznika centrali – Andrzeja Troszyńskiego, jak i, a może przede wszystkim, Michał Boni – ówczesny Minister Administracji i Cyfryzacji. Na stronach internetowych Funduszu i Ministerstwa na bieżąco ukazywały się wyjaśnienia „zarzucanych" niedociągnięć, np.: „Wbrew twierdzeniom zawartym w tekście red. Elżbiety Cichockiej w ciągu dziewięciu miesięcy funkcjonowania systemu nie odnotowano ani jednego przypadku „pozbawienia przez eWUŚ prawa do bezpłatnego leczenia". Takiej możliwość po prostu nie ma"[15].

Pojawiały się również znaki zapytania i trudności z kwestią rozliczania się świadczeniodawców z Funduszem. Redaktora „Gazety Wyborczej" Judyta Watoła w artykule z dnia 01.02.2014 r. pt. „NFZ niegotowy na nowe rachunki szpitali" poruszyła sprawę raportów, jakie świadczeniodawcy muszą składać do 10. dnia każdego miesiąca za miesiąc poprzedni do OW NFZ i problemu z kodami autoryzacyjnymi wydanymi przez system EWUŚ.

[15] [www.nfz.gov.pl] – 15.09.2014 r.

Na sprostowanie ze strony centrali NFZ nie trzeba było długo czekać, gdyż już w dniu 02.02.2013 r. na stronie pojawiła się następująca treść: „Nieprawdą jest, że NFZ nie jest w stanie przyjmować raportów z kodami autoryzacyjnymi wydanymi przez system eWUŚ. Systemy informatyczne OW NFZ są w pełni przygotowane do obsługi i rozliczania sprawozdanych świadczeń. Fundusz przeprowadził kompleksowe testy akceptacyjne rozwiązania, a pierwsze sygnały o problemach dotyczyły niepoprawnie przygotowanych systemów po stronie świadczeniodawców. Zablokowanie możliwości przekazywania danych do 31 stycznia br. – w związku z problemami z dostosowaniem systemów informatycznych świadczeniodawców – nie musi mieć wpływu na terminowe rozliczanie się z wykonanych świadczeń. Świadczeniodawcy mogą przecież gromadzić dane na bieżąco, a tylko samo ich przekazywanie miałoby nastąpić po 31 stycznia 2013 r. Świadczeniodawcy, którzy mają zgodnie z wymaganiami wprowadzone dane statystyczne, po przekazaniu ich do właściwego OW NFZ w tym terminie, nie będą mieli problemu z rozliczeniem świadczeń w wymaganych przepisami terminach. (...) Dodatkowo w celu ułatwienia pracy świadczeniodawcom w okresie początkowym wdrożenia dość złożonych zmian w sposobie sprawozdawczości, NFZ wprowadził udogodnienia na pierwszy okres (styczeń 2013 r.) sprawozdawczy, m.in. zwolniono świadczeniodawców z przekazywania wymaganych danych z dokumentów uprawniających – można wskazać jedynie typ dokumentu na podstawie jakiego dokonano rozliczenia; udostępniono świadczeniodawcom, którzy sprawdzali uprawnienie za pomocą systemu eWUŚ, a nie zapisali kodów autoryzacyjnych, możliwość pozyskania wcześniejszych kodów autoryzacyjnych; umożliwiono uproszczony sposób rozliczenia."

Minister Administracji i Cyfryzacji zamieścił własne wyjaśnienia dotyczące problemów świadczeniodawców z oprogramowaniem: „Informuję, że NFZ od początku wdrożenia zalecał szpitalom korzystanie z dostępu do usługi eWUŚ poprzez własne oprogramowania szpitalne. W takim oprogramowaniu dostawcy systemu powinni byli przygotować dodatkową funkcję, uruchamianą jeden raz dziennie, która sprawdza uprawnienia wszystkich pacjentów leżących w szpitalu w danym dniu." „Każdy start nowego rozwiązania wzbudza emocje. Myślę, że przy „eWUŚ" też są one duże. (...) Za zwrócenie uwagi na jeden z problemów mogę Redakcji GW podziękować, ale za brak obiektywizmu w przedstawieniu całości sprawy – podziękować nie mogę. Chciałbym bardzo, żeby redaktorzy odpowiedzialni za numer, tytuł i tekst tę wolę obiektywizmu zachowali i nie paprali sprawy"[16].

PODSUMOWANIE

Nowelizacja ustawy z dnia 27.07.2012 r. o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych weszła w życie 01 stycznia 2013 r. Głównym jej celem było uporządkowanie syste-

[16] [https://mac.gov.pl/aktualności/list-otwarty-michala-boniego-do-gazety-wyborczej-w-sprawie-ewus].

mu potwierdzania uprawnienia do świadczeń zdrowotnych, co niosło ze sobą ułatwienia również dla lekarzy, gdyż zdjęto z nich odpowiedzialność za sprawdzanie, czy pacjent jest uprawniony do świadczenia, a na samego pacjenta przeniesiono odpowiedzialność za ewentualne poświadczenie nieprawdy o swoich uprawnieniach – pod rygorem obciążenia kosztami świadczenia. Przy projektowaniu ustawy współpracę zawiązano między Ministerstwem Zdrowia, Narodowym Funduszem Zdrowia, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych, Kasą Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, Głównym Inspektorem Danych Osobowych – tak, by żaden z ważnych elementów systemu nie został pominięty. Według raportu Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji „pierwszego dnia za pomocą systemu zweryfikowano ponad 1,5 mln pacjentów. Tylko dla 5% z nich system pokazał problemy z ubezpieczeniem, ale nie z uzyskaniem pomocy lekarza. Na koniec grudnia ubiegłego roku (2012 r.) upoważnionych do korzystania z systemu było 91% placówek medycznych”[17].

Narodowy Fundusz Zdrowia wdrażanie systemu rozpoczął już w sierpniu 2012 r. Na stronach internetowych Funduszu udostępniono między innymi usługę testową dla firm tworzących oprogramowanie dla świadczeniobiorców. W październiku 2012 r. rozpoczęto ogólnopolskie testy systemu, w którym uczestniczyła znacząca liczba placówek posiadających umowę z NFZ. Zastosowanie uproszczonych zasad weryfikacji uprawnień pacjentów usprawniło działanie placówek służby zdrowia. Dziś pacjent nie musi udowadniać za pomocą druku RMUA, czy legitymacji emeryta, że ma prawo do świadczeń, a lekarz nie ma dylematu, czy danego pacjenta na wizytę przyjąć. Cały przebieg kontroli uprawnień leży po stronie NFZ.

Wprowadzenie systemu EWUŚ jest dużym krokiem w kierunku cyfryzacji usług medycznych. Przyczyniło się to także do zwiększenie zainteresowania pacjentów kwestią podlegania ubezpieczeniu, świadomości i chęcią poszukiwania wiedzy o bieżących sprawach dotyczących „mnie”, jako obywatela kraju, praw, jak i obowiązków z tego wynikających. Dziś nie dziwi nas, że dowód osobisty otwiera przed nami wachlarz usług medycznych. Hasło „z PESEL-em do lekarza” nabrało realnego znaczenia.

LITERATURA:

[1] Kozioł R., *Ogólnopolski System Ochrony Zdrowia – platforma komunikacji w opiece zdrowotnej*, [www.simaplus.pl] (16.12.2001).

[2] Strzelecka A., *Rejestr Usług Medycznych formą raportowania świadczeń zdrowotnych*, w: *IT w organizacjach gospodarczych*, red. L. Kiełtyka, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007.

[3] Strzelecka A., *Wdrażane wybrane systemy informatyczne w ochronie zdrowia w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 703, Ekonomiczne Problemy Usług nr 88, 2012 r.

[17] [www.mac.gov.pl/aktualności] – 15.09.2014 r.

[4] System eWUŚ – Opis interfejsu dostępowego, v.1.3., Warszawa 2012 r. – [www.nfz.gov.pl].

[5] Ustawa z dnia 27.08.2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych.

[6] Ustawa z dnia 27.07.2012 r. o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych.

[7] Dz. U. 2010 nr 252, poz. 1697.

[8] Dz. U. 2011 nr 113, poz. 657.

[9] Dz. U. L. 108 z 25.04.2007.

[10] [www.kancelariajaniszewski.pl].

[11] [www.mac.gov.pl].

[12] [www.mac.gov.pl/aktualności].

[13] [www.nfz.gov.pl].

[14] [www.nfz.gov.pl/new].

[15] [www.nfz-konin.gov.pl].

[16] [www.nfz-lublin.gov.pl].

STRESZCZENIE

Z dowodem do lekarza, czyli eWUŚ w użyciu

Od 1 stycznia 2013 r. w Polsce działa system elektroniczne weryfikacji uprawnień świadczeniobiorców – czyli EWUŚ. Dzięki jego wprowadzeniu wystarczy PESEL i dowód osobisty, by potwierdzić prawo pacjenta do opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych. Głównym celem projektu jest uporządkowanie systemu potwierdzania uprawnień do świadczeń, a także uszczelnienie systemu ubezpieczeń zdrowotnych obywateli. Jednak wszystko co nowe, wiąże się z emocjami, czasem negatywnymi i wymaga czasu, by przywyknąć do innowacyjnej rzeczywistości. Dzięki nowym rozwiązaniom informatycznym system sprawdza się na co dzień, a hasło „z PESEL-em do lekarza" jest realne.

SUMMARY

With Social Security Number to the doctor – electronic verification system (EWUS) in use

Since January 1st, 2013 system of electronic verification of beneficiaries' eligibility works in Poland. It is called EWUS. With its introduction only Social Security Number and ID is sufficient to confirm the patient's right to health care financed from public funds. The main objective of the EWUS is to arrange the system in order to confirm entitlement to benefits as well as sealing it up. But all new solutions come with emotions, sometimes negative, and it takes time to get used to the innovative reality. With new IT solutions the system proves correct every day and slogan: "with Social Security Number to the doctor" is real.